

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي دولي

القسم : علوم التسيير

أثر تطبيق معايير ISO 9001 على تميز أداء المؤسسة

دراسة تجريبية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس

تحت اشراف الاستاذة:

مقدمة من طرف الطالب :

د . قصاص زكية

بن ناصر حمو

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دباحي يمينة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم

السنة الدراسية : 2016 - 2017

الملخص:

هدفت الدراسة الى تحديد الاثر الناتج عن تطبيق معايير المنظمة العالمية للمواصفات القياسية لنظام ادارة الجودة ISO 9001 على تميز اداء المؤسسة حيث ان تطبيق هذه المعايير اذا كان قرارا استراتيجيا يعتبر خطوة اولى و اساسية في طريق المؤسسة نحو ادارة الجودة الشاملة التي تقود الى التميز، لان ضبط المؤسسة لاستراتيجيتها و سياستها و التزام قيادتها و تحفيزها لافرادها و تحسينها المستمر لعملياتها و جعل رضا الزبون محور اهتمامها، كلها معايير اساسية تبنيها يحقق نتائج متميزة للمؤسسة على كل المستويات سواء الداخلية او الخارجية.

و تم اختبار ذلك وفقا لدراسة استبائية لتدعيم الاجابة على فرضية الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان الذي كانت نتيجته وجود علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين متغير تطبيق معايير ISO 9001 و متغير تميز اداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: معايير ISO 9001، العمليات، التحسين، التميز، الاداء

Résumé :

L'étude visait à déterminer l'impact d'application les normes de l'Organisation Internationale de normalisation ISO 9001 sur la performance de l'organisation , que la mis en ouvre de ces normes si elle était une décision stratégique est devenu un moyen primordial et une étape essentielle pour l'organisation qui mène à l'excellence de sa stratégie et de la politique et l'engagement de ses dirigeants et de motiver son personnel et l'amélioration continue de ses activités et de faire la satisfaction du client au centre de ses préoccupations, tous ces normes de base adoptés pour obtenir d'excellents résultats pour l'organisation à tous les niveaux, que ce soit interne ou externe.

Et testé par un questionnaire pour renforcer la réponse à L'hypothèse de l'étude par corrélation de Spearman, qui était le résultat il y a une relation directe statistiquement significative entre l'application de la norme ISO 9001 et les normes variables de coefficient variable d'excellence de la performance de l'entreprise.

Les mots clés : Normes ISO 9001, processus, amélioration, l'excellence, performance.

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل راجين أن يكون لبنة و مساهمة متواضعة في إثراء المكتبة الجامعية، و أخص بالشكر الدكتورة الكريمة قصاص زكية التي كان لها الفضل بعد الله سبحانه و تعالى في اخراج هذا العمل الى الوجود نتيجة توصياتها و توجيهاتها العلمية المستمرة و الثمينة اثناء اعداد هذه الدراسة، كما أشكر كذلك كل من الدكتورة مقداد نادية و الدكتورة دباحي يمينة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه المذكرة.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكرو تقدير
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
IV-I	مقدمة عامة
الفصل الأول المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة	
3	تمهيد
4	المبحث الأول : المنظمة العالمية المواصفات القياسية
8	المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات ISO 9001
17	المبحث الثالث: تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 و مراحلله
21	المبحث الرابع الرابع اجراءات و كيفية الحصول على شهادة ISO 9001
30	خلاصة
الفصل الثاني: أثر تطبيق معايير ISO 9001 على تميز المؤسسة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : الاطار العام لتميز أداء المؤسسات
38	المبحث الثاني انواع التميز
48	المبحث الثالث أبرز نماذج التميز العالمية
60	المبحث الرابع: تطبيق ISO 9001 و اثره على تميز المؤسسة
63	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تجريبية في مؤسسة ENIE	
65	تمهيد
66	المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة
68	المبحث الثاني: نظام ادارة الجودة في المؤسسة
72	المبحث الثالث : منهجية الدراسة
88	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة
92	خاتمة عامة
93	المراجع

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أطراف الأشهاد	5
2-1	تطور المواصفة القياسية العالمية واهم التعديلات	6
3-1	مبادئ ISO 9001 اصدار 2015	8
4-1	عجلة ديمنج PDCA	14
5-1	نظام ISO 9001 في شكل عجلة ديمنج	15
6-1	منهج العملية	16
7-1	منحنى التغيير في المنظمات	17
8-1	مراحل تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة	19
9-1	مكانة الايزو ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة	28
1-11	مبادئ التميز الثمانية	36
2-11	التميز في القيادة	38
3-11	التميز في الاستراتيجية	41
4-11	بطاقة الاداء المتوازن	47
5-11	نموذج جائزة ديمنج	51
6-11	نموذج بالدريج للتميز	54
7-11	معايير نموذج التميز الاوربي (EQFM)	57
1-111	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	67
2-111	خصائص العينة حسب السن	75
3-111	خصائص العينة حسب المستوى	76
4-111	خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية	77
5-111	خصائص العينة حسب المسعى الوظيفي	78

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	نتائج اشهاد نظام الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية	1 - I
27	مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة و ISO 9001	2 - I
46	مؤشرات الاداء حسب بطاقة الاداء المتوازن	1 - II
50	معايير التقييم لجائزة ديمنج	2 - II
61	العوائد الكمية و النوعية لبعض الشركات التي شملتهم الدراسة	3 - II
72	سلم ليكرت الخماسي	1- III
73	خصائص العينة حسب السن	2- III
74	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	3- III
74	خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية	4- III
75	خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	5- III
76	معامل ثبات الاستبيان Alpha de Cronbach	6- III
77	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات معيار القيادة	7- III
78	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات معيار مشاركة الافراد	8- III
79	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات معيار التحسين	9- III
80	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات التركيز على الزبون	10- III
81	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات منهج العمليات	11- III
82	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات معيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة	12- III
83	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات معيار ادارة العلاقات	13- III
84	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات مؤشرات التركيز على الزبون	14- III
85	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات مؤشرات النمو و التعلم	15- III
86	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات مؤشرات العمليات الداخلية	16- III
87	تحليل اجابات المستجوبين لعبارات مؤشرات التحليل المالي	17- III
88	معامل الارتباط سييرمان بين معايير ISO 9001 و مؤشرات الاداء	18- III

المقدمة العامة

تعتبر المؤسسات أساساً للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكّل حجر الزاوية في اقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك في اقتصاد الدول النامية، وفي ظل التطور الكبير الذي اجتاح ميدان الأعمال في مختلف المجالات، والذي نتج عنه اتساع كبير في حجم الأسواق المحلية والعالمية، واشتداد حدة المنافسة والسيطرة على الأسواق التي تسعى فيها المنظمات العاملة في القطاع نفسه إلى الاعتماد على إدارة الجودة باعتبارها هدفاً استراتيجياً وميزة تنافسية تضمن التميز في جودة وتميز الأداء المؤسسي، وتضمن صمود المؤسسات في وجه التحديات المختلفة مما يفرض على منظمات الأعمال ومنها الجزائرية انتهاج أساليب علمية إدارية واعية لإدارة الجودة الشاملة تميزها عن باقي المنظمات و تصنع لها مكانة تنافسية يصعب تقليدها بحيث تعتبر الجودة و ادارتها حالياً القاسم المشترك لاهتمامات القادة و المختصين في المجالات الصناعية و الخدمية.

و في سعيها نحو هذا الهدف الاستراتيجي و للحفاظ على هذه الميزة و من اجل تحقيق معدلات عالية من الاداء تطبق المنظمات معايير لادارة الجودة الشاملة متفق عليها عالمياً تدار من طرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية لانظمة ادارة الجودة ISO 9001 تمنح شهادة مطابقة للمنظمات التي تؤهل نفسها من خلال احترام المعايير المنصوص عليها، بالاضافة الى نماذج تميز عالمية أثبتت المنظمات من خلالها أداء غير عادي.

انطلاقاً من هذه المقدمة يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو أثر تطبيق معايير المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO 9001 على تميز أداء المؤسسة ؟

تتفرع الاشكالية الى مجموعة من الاسئلة التالية:

- ما هي الاجراءات المعتمدة للحصول على الشهادة في الجزائر؟
- ما هي مكانة نظام ادارة الجودة ضمن فلسفة ادارة الجودة الشاملة؟
- كيف يساهم تطبيق المعايير في تميز اداء المؤسسات الجزائرية؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من واقع الضعف الذي تعاني منه الكثير من المؤسسات الجزائرية ونقص او افتقارها لثقافة الجودة و ادارتها في كل المستويات الادارية من غياب النظرة الاستراتيجية لتطوير الاعمال و قلة التدريب المناسب للافراد العاملين الى العمليات الاساسية التي تقوم عليها المنظمة، كل هذه الاعتبارات تنعكس سلبا على تنافسيتها و استمراريتها خصوصا في ظل التحديات الجديدة و المتسارعة التي فرضتها العولمة من خلال تحرير التجارة العالمية و ضرورة فتح السوق الوطنية امام المنتجات و السلع الاجنبية المتميزة بالجودة العالية و السعر التنافسي. الامر الذي يستدعي ضرورة تأهيل المؤسسة الجزائرية لتبني الانظمة الادارية الحديثة التي تركز في الاساس على الجودة العالية و السعر المناسب و تضع الزبون و الوفاء بمتطلباته و توقعاته الحالية و المستقبلية محور كل عملياتها و تخطيطها، و من الاليات المعتمدة في مجال انظمة ادارة الجودة ذات الانتشار الواسع عالميا نجد المعايير التي اقترتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO 9001 و ما توفره من اطار عام يمكن المنظمات من وضع اولى خطواتها في سباق نحو الجودة لا يعترف الا بالمتميزين.

اهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مبادئ انظمة الجودة و امكانية ادارتها و تبنيها بفعالية و كفاءة كخطوة اولى.
- ابراز اثر تطبيق معايير الـ ISO 9001 على تميز اداء المنظمة داخليا و خارجيا.
- معرفة اهم نماذج التميز العالمية و أثرها على الاعمال و امكانية الاستفادة منها كخطوة ثانية و استراتيجية.

دوافع اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية: علاقة موضوع الدراسة بالتخصص و اهتمام شخصي بموضوع الجودة و ما يتعلق بها.

الدوافع الموضوعية: تعود اسباب اختيار الموضوع الى ضعف او انعدام الاهتمام بالجودة في المنتجات او الخدمات او على مستوى المنظمات الجزائرية فيما يخص الافراد او العمليات، بالاضافة الى نقص التركيز على الزبون و اهتماماته و متطلباته فضلا عن توقعاته نتيجة الادارة التقليدية و ثقافتها التي تركز على الواقع و تقاوم اي تغيير حتى و ان كان فيه النجاح و التميز للمؤسسة او المتعاملين معها.

- التطلع لأنظمة ادارية حديثة بقيادة فعالة لها نظرة استراتيجية تمكن الافراد من خلال تعليمهم و تدريبهم و تحفيزهم و تحسن العمليات باستمرار، و تركز على الزبون و تبني الابداع و الابتكار و تدير المعرفة باعتبارها مفتاح الميزة التنافسية، و تتخذ القرارات بناء على تحليل المعلومات و البيانات من اجل تحقيق اداء متميز.

المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة النظرية لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، حيث توصلنا بعد مطالعة بعض المراجع العربية والاجنبية المتخصصة إلى ضبط الإطار النظري للدراسة من خلال تصنيف المعلومات وتحليلها، من أجل التشخيص الدقيق والشامل لموضوع الدراسة، في الجانب التطبيقي اتبعنا منهج دراسة الحالة في وصف وتحليل نظام إدارة جودة في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية *ENIE*.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (منصف ملوك، 2010)¹ اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000)، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة حيث هدفت الدراسة الى تحديد بعض المتغيرات التي تساعد على التنبؤ بنتائج اشهاد الجودة ISO 9001 على اداء المؤسسة الجزائرية و توصلت الدراسة الى ان التزام الادارة وثقافة المنظمة يعتبران عاملان يساعدان على التنبؤ بحجم تأثير ISO 9001 على اداء المؤسسة.

2- دراسة (بن العربي حمزة، 2015)² مساهمة ISO في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة *Condor*، هدفت الدراسة الى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة ISO 9001 في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و الرفع من قدراتها التنافسية، و توصلت الدراسة الى ان الحصول على شهادة المطابقة قد ساهم فعلا في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة مثل معدل الربحية، ارتفاع العائد على الاستثمار، ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، تحسين نسب الانتاجية و انخفاض نسب الاعطال بالإضافة الى ارتفاع المبيعات و رقم الاعمال.

3- دراسة (عبد الله عراب، لا توجد السنة)³ حول اثر *ISO 9001* على اداء و كفاءة العنصر البشري حالة مؤسسة *ENIEM*، جامعة تيزي وزو، كان الهدف من الدراسة معرفة نتائج شهادة *ISO 9001* على اداء الافراد و فاعليتهم باعتبار ان اشراك و تمكين العاملين من المبادئ التي يقوم عليها نظام ادرة الجودة و توصلت الدراسة الى ان الجودة هي حصيلة كفاءة العنصر البشري، و ان مسيرة الحصول على شهادة *ISO 9001* تمكن من تحسين كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية التي لم تكن موجودة قبل الحصول على الشهادة، بالإضافة الى تحسين كفاءة المؤسسة و انخفاض تكاليف الجودة السيئة او الضعيفة (الخلل، الضائع، المهملات و الاعطاب).

¹ منصف ملوك، 2010) اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000)، دراسة إحصائية بالمؤسسة

الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة" مذكرة ماجيستر، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2009-2010،

² بن العربي حمزة، "مساهمة ISO في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة *Condor*" رسالة ماجيستر،

جامعة البويرة 2014-2015

³ مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 06، 2014، ص45

هيكل الدراسة:

يتكون الجزء النظري من فصلين، يتحدث الفصل الأول عن المواصفة القياسية العالمية الخاصة بانظمة ادارة الجودة نشأتها و تطورها و متطلباتها و مبادئها و مراحل الحصول على الشهادة و الهيئات المانحة لها في الجزائر، بالاضافة الى التطرق الى توضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة كمفهوم و فلسفة جديدة في عالم المنظمات التي تسعى الى التميز في الاداء بمختلف مظاهره، و اهم المبادئ التي تركز عليها بالاضافة الى اثر تطبيقها في المؤسسات.

اما موضوع الفصل الثاني فيتناول معايير مفهوم التميز المؤسسي و عناصره و مبادئه و ادارة هذا التميز بفعالية و احترافية بنماذج تميز عالمية اثبتت المنظمات من خلالها اداء غير عادي على مستوى النتائج و العمليات لصالح المنظمة و الافراد و العملاء و كل المتعاملين حتى البيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستوى القصير او على المستوى الاستراتيجي.

أما في الفصل الثالث فقد تم الفصل الثالث تسليط الضوء على الاثر الناتج عن تطبيق معايير الايزو 9001 على تميز الاداء المؤسسة ENIE كاختبار لفرضية الدراسة باعتبارها حاصلة على شهادة الايزو 9001 سنة 2014 ويشتمل الفصل على دراسة ميدانية حاولنا اختبار الفرضية العلمية حول اثر تطبيق معايير ISO 9001 كمتغير مستقل على تميز أداء المؤسسة كمتغير تابع وكان ذلك عبر عدة مباحث، تحدثنا في الأول عن إجراءات الدراسة الميدانية، و في الثاني تحليل البيانات ، والثالث عن اختبار فرضيات الدراسة في الاخير عن نتائج الدراسة . وقد تمثلت عينة الدراسة في مسؤولي الإدارة بمستوياتها الثلاثة ، والذين بلغ عددهم (30) مسؤولاً، و استعان الباحث بأسلوب المقابلة و الاستبيان إذ تم استفسار المبحوثين حسب الخبرة، وكذلك حسب الفئة العمرية، و حسب المستوى التعليمي، و المستوى الوظيفي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: لقد اصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية عدة معايير خاصة بانظمة الادارة المختلفة منها انظمة ادارة الجودة ISO 9001، و انظمة ادارة البيئة 14001، و الصحة و السلامة المهنية 18001 و غيرها، الا ان دراستنا ركزت على اثر تطبيق معايير انظمة ادارة الجودة و مساهمتها في تميز أداء المؤسسة.

الحدود المكانية: اجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس باعتبارها حاصلة على شهادة ISO 9001 اصدار 2008 و الذي كان نهاية 2014.

الحدود الزمانية: قصد الاحاطة بموضوع الدراسة و الحصول على المعلومات اللازمة للاجابة على الاشكالية المطروحة امتدت الدراسة خلال شهريين من منتصف شهر مارس 2017 الى منتصف شهر ماي 2017.

الفصل الاول

المواصفة القياسية العالمية لانظمة ادارة

الجودة ISO 9001

- المبحث الاول: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية
- المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات ISO 9001
- المبحث الثالث: تطبيق ISO 9001 و مراحلہ
- المبحث الرابع: ارجاءات و كيفية الحصول على شهادة ISO 9001

مقدمة:

تعتبر الجودة من اهم الاسلحة التنافسية في العصر الحالي للمؤسسات التي تسعى للريادة و التميز نظرا لاهميتها في ضمان الحصول على منتجات و خدمات ترضي العملاء و المستفيدين، تقلل التكاليف و النفقات، تقلص الوقت المطلوب لانجاز الاعمال و تمكين المؤسسة من الدخول بقوة الى الاسواق الجديدة، بالإضافة الى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

كل هذه العوامل تفرض على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام اكثر بالجودة و ادارتها و سعيها الى تبني و تطبيق مدخل و ثقافة للجودة مختلف في انشطتها و عملياتها مثل ما تنص عليه المنظمة العالمية للمواصفات القياسية المتعلقة بالجودة و اهم المواصفات المتعلقة بذلك و التي صممت و طورت من طرف خبراء و قادة مؤسسات من اجل الارتقاء بادارة الجودة في المؤسسات، و بالنظر الى مرتكزاتها و مبادئها نجد التركيز على العميل التي تسعى المؤسسة من خلال عملياتها الى تقديم منتجاتها أو خدماتها له حسب رغباته، بالإضافة إلى التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، كما أن التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة من أهم ركائز نظام إدارة الجودة، وأيضاً الوقاية بدلاً من التفتيش، فالجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست عملية التفتيش، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات والسلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة جودة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعه، كما أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة تكون قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، ويعتبر إشراك الموظفين وتمكينهم من أهم المناهج التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها.

وقصد الامام اكثر بالموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى عرض أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية لأنظمة ادارة الجودة ISO 9001 في المبحث الاول، ثم في المبحث الثاني نعرض مبادئ و متطلبات نظام ادارة الجودة ISO 9001، يليه في المبحث الثالث كيفية تطبيق النظام و مراحلها، و في المبحث الرابع نتطرق الى اجراءات و كيفية الحصول على شهادة المطابقة لنظام ادارة الجودة في الجزائر.

تمهيد:

إن مفتاح بقاء المنظمات واستمراريتها في عالم الاعمال اليوم هو انتاج سلع وخدمات عالية الجودة و متميزة باستمرار نتيجة تغير اذواق المستهلك العالمي و شدة المنافسة، فعلى المستوى العالمي، نجد أن المنظمات تطبق مناهج و نظريات مختلفة لادارة الجودة قصد تحقيق اهدافها و الحفاظ على مكانتها و استمراريتها منها اسلوب الادارة الرشيقة (*Lean Management*) ، ستة سيغما (*Six Sigma*)، ادارة الجودة الشاملة (*TQM*)، و الاكثر استعمالا نظام *ISO 9001* لإدارة الجودة لما لها من تأثير واضح على الاداء التشغيلي بالإضافة الى منفعه على مستوى تسويق المنتجات و الخدمات في الاسواق الدولية و هذا بشهادة المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة.

المبحث الاول: المواصفة القياسية العالمية لنظام ادارة الجودة ISO 9001 :

ان تبني نظام ادارة الجودة في المنظمة يجب ان يكون قرارا استراتيجيا ليحفز جميع العاملين على كل المستويات ولضمان وحدة الهدف، ويتأثر تصميم و تطبيق نظام ادارة الجودة لمنظمة ما ببيئتها التنظيمية و التغيير فيها و المخاطر المرتبطة بها، احتياجاتها المختلفة، اهدافها المحددة، المنتجات المقدمة، العمليات التي تتبناها، وكذا حجمها و هيكلها التنظيمي.

مصدر المواصفات¹

اشتقت المواصفات القياسية لنظم الجودة و منها ISO 9000 من المواصفات القياسية العسكرية الامريكية MIL-Q 9858A الصادرة سنة 1963 و المواصفة القياسية لحلف الناتو AQAP و المواصفات القياسية البريطانية BS 5750 التي اصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979. و مع وضوح الرؤية حول ضرورة اصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت اللجنة التي كانت تضم 91 دولة و تم اختيار المواصفات السابق ذكرها لتكون اساسا للمواصفات التي صدرت سنة 1987.

المطلب الاول تعريف و نشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

تتشكل كلمة ISO من الحروف الثلاثة الاولى للكلمات International Standardization Organization المنظمة العالمية للمقاييس او المعايير و هي منظمة تستهدف رفع المواصفات القياسية، ووضع المعايير و الاسس و الاختبارات و الشهادات المتعلقة بها، من اجل تشجيع تجارة السلع و الخدمات على المستوى العالمي. و تضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم.

1- مفهوم الاشهاد:² الاشهاد *Certification* هو الاجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث ان منتجاً أو خدمة او كفاءة او منظمة تتطابق مع المتطلبات، و فيما يخص نظام ادارة الجودة فان الاشهاد هو الاجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة ان نظام جودة منظمة ما يتطابق مع متطلبات المواصفة القياسية العالمية *ISO 9001* الموافق لإصدار السنة المعنية. و حسب تقرير نشرته المنظمة العالمية للمواصفات القياسية فقد تم اصدار 568 شهادة *ISO 9001* اصدار 2008 ، و شهادة واحدة سنة 2015.

2- اطراف الاشهاد:

تقوم عملية الاشهاد كما هو مبين في الشكل الموالي حول ثلاثة اطراف رئيسية هي: الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة و المؤسسة المشهود عليها، و يمكن اضافة هيئة التقييس باعتبارها الطرف الذي يتولى وضع المواصفات او المعايير.

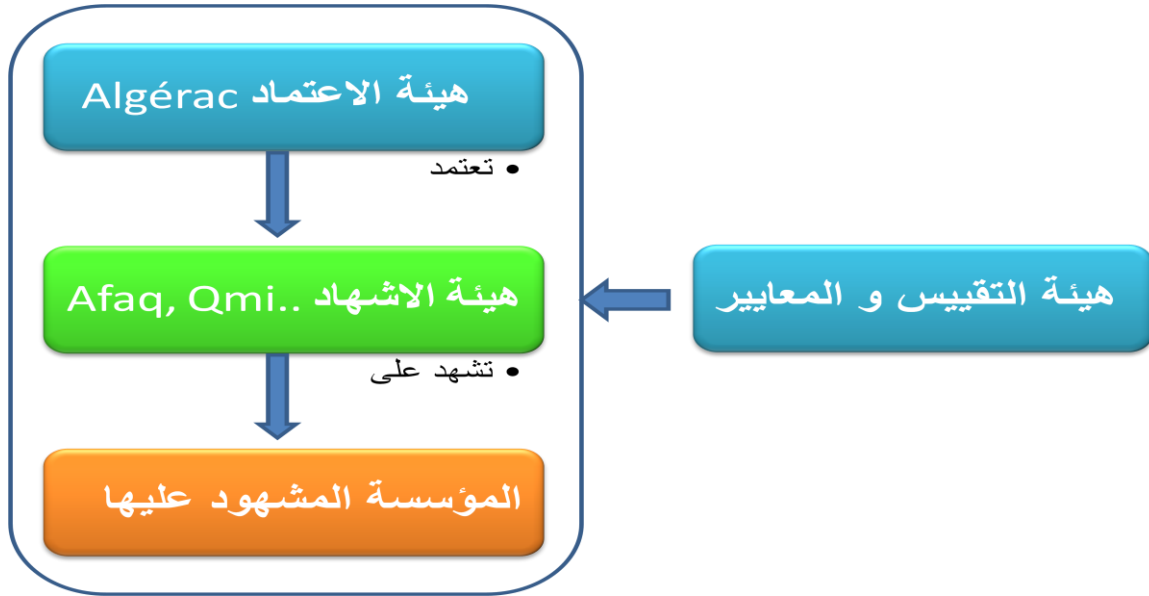
¹ عادل الشراوي، الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000 و المقارنة المرجعية، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة،

مصر، 1995، ص 102

² منصف ملوك، "اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001"، مذكرة ماجستير، تخصص التقنيات الكمية في

التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010، ص 45

الشكل رقم (1-1) أطراف الاشهاد



المصدر: منصف ملوك، اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001، مذكرة ماجيستر، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010، ص 47

المطلب الثاني سلسلة المواصفات القياسية الدولية:³

تتكون المواصفات القياسية الدولية لعائلة ISO 9000 من خمسة مواصفات خاصة بادارة وتأكيد الجودة وهي:

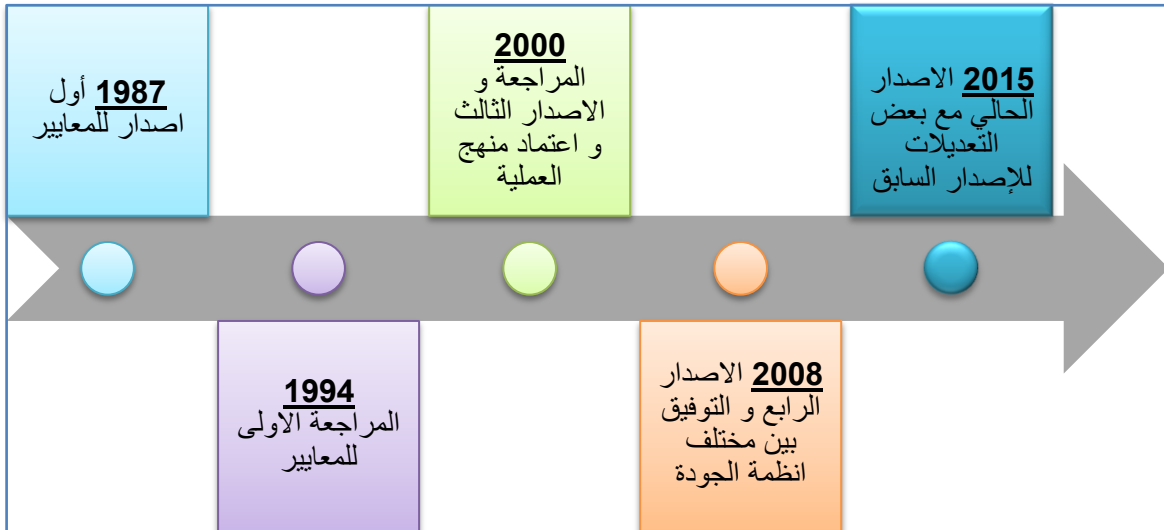
- ISO 9000 وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق 9001، 9002 و 9003.
 - ISO 9001 تتضمن ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة في المنظمات التي يبدأ نشاطها من عملية التصميم والانتاج الى خدمات ما بعد البيع.
 - ISO 9002 تتناول نظام الجودة في المنظمات التي يقتصر عملها على الانتاج و التركيب فقط، و هي تهتم بنظم الجودة القائمة و المحافظة عليها.
 - ISO 9003 تخص المنظمات التي ينحصر عملها في الفحص و لتفتيش و الاختبار مثل المختبرات العلمية و التقنية و المكاتب المتخصصة لهذا الغرض.
 - ISO 9004 تحدد عناصر و مكونات نظام الجودة و تعتبر المرشد الذي يحدد كيفية ادارة الجودة.
- حاليا كل المواصفات دمجت في مواصفة واحدة فقط و هي ISO 9001 بالاضافة الى الدليل ISO 9004 بحيث تسمية الشهادة الممنوحة بخصوص مطابقة نظام ادارة الجودة في المنظمة للمعايير المسجلة هي ISO 9001 فقط.

³ عادل الشراوي، 1995، مرجع سبق ذكره، ص 101

تعرف المواصفة بشكل عام بأنها: "وثيقة معدة بالإجماع و معترف بها من طرف هيئة رسمية، تقدم للاستخدامات المشتركة و المتكررة قواعد ارشادية او خصائص النشاطات او نتائجها لضمان مستوى امثل من النظام في مجال معين"⁴.

و المواصفات على عدة انواع فمنها ما يتعلق بأنظمة ادارة الجودة ISO 9001، انظمة ادارة البيئة ISO 14001 ، انظمة ادارة الصحة و السلامة المهنية ISO 18001 و انظمة ادارة المسؤولية الاجتماعية للشركة ISO 26001 و غيرها. و منها ما يتعلق بالمنتجات و الخدمات او الأشخاص، و تصدر هذه المواصفات من طرف هيئات متخصصة بمساهمة مختلف الاطراف المعنية بالموضوع المراد تنظيمه بالمواصفة، و من هذه الهيئات ما هو وطني مثل المعهد الجزائري للتقييس *Institut Algérien de Normalisation* و منها ما هو جهوي مثل منظمة التقييس على مستوى الاتحاد الأوروبي و منها الدولي ممثلا في المنظمة العالمية للمواصفات ISO. لقد تطورت المواصفات القياسية العالمية ابتداء من الاصدار الاول سنة 1987 و الثاني سنة 1994، الثالث سنة 2000 و الرابع سنة 2008 و الاصدار الحالي لسنة 2015 نتيجة للتفاعلات الحاصلة في الاسواق العالمية و ما تفرضه من ضرورة لتوحيد التعاملات التجارية و توحيد خصائص و مواصفات السلع و الخدمات المتداولة في هذه الأسواق (انظر الشكل رقم (1-2) و كذلك استجابة للدعاوى و للاتفاقيات المطالبة برفع العوائق التقنية امام التجارة الدولية.

الشكل رقم(1-2)تطور المواصفة القياسية العالمية و اهم التعديلات



المصدر: من اعداد الطالب

⁴ لعلى بوكميش، *ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000* ، دار الرابطة للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى 2011، ص 103

المطلب الثالث خصائص مواصفات ISO 9001⁵: تتميز ISO 9001 بعدة خصائص من بينها:

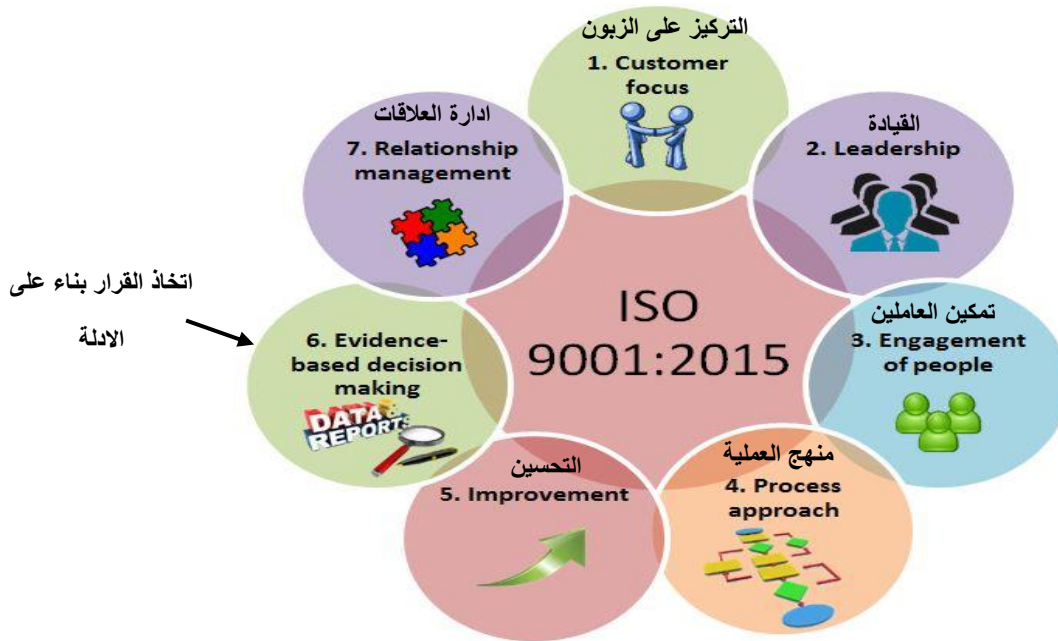
- مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق اساسا بأنظمة ادارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- تحدد المبادئ الاساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني.
- توفر ضمانا لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة.
- تكمل برنامج الجودة القائم اساسا في المنظمة، وتساهم في تحسين العمل والسلعة تدريجيا.
- توفر مجموعة من المتطلبات و الارشادات التي تحدد ماهية الخصائص و الصفات التي يجب توفرها في انظمة الجودة ولكن لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات.
- تركز على العمليات الداخلية من تصنيع وبيع وادارة ودعم وخدمات تقنية.
- تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الانتاجية.
- انها مواصفة نظام وليست مواصفة منتج او خدمة.
- تعتمد على توثيق نظام الجودة.
- ليست بديلا عن المواصفات القياسية و التقنية الاخرى التي تحدد الشروط و المقاييس الواجب توفرها في السلع و الخدمات.
- لا تحدد اية معايير لجودة الاداء.
- توفر ضمانا للزبون بأن المنتج قد انتج بأفضل طريقة جودة ممكنة.

⁵ بوكميش، 2011، نفس المرجع ، ص 115-117

المبحث الثاني مبادئ ومتطلبات ISO 9001⁶

المطلب الاول مبادئ ISO 9001: تركز نظم إدارة الجودة على سبعة مبادئ أساسية انظر الشكل رقم (1-3) وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجان الفنية ISO\TC 176 التي تركز مهمتها الأساسية في اعداد المواصفات الدولية كما توزع مسودات المواصفات القياسية الدولية التي تعتمد عليها اللجان الفنية على اعضاء المنظمة للتصويت عليها، ويتطلب طبع و اصدار مواصفة معينة موافقة 75% على الاقل من الاعضاء. وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. ومن المعلوم أن القاسم المشترك بين مواصفات نظم إدارة الجودة ISO 9001 اصدار 2000 و 2008 و 2015 هو هذه المبادئ مع بعض الاختلافات الجزئية من اصدار الى اخر، و هي حاليا كما يلي:

الشكل رقم (1-3) مبادئ ISO 9001 اصدار 2015



Source: <http://psaa.com.sa/iso-90012015-qmps>, consulter le 03/02/2017

وفيما يلي شرح موجز لشرح موجز لهذه المبادئ:⁷

1- التركيز على الزبون *Customer focus*: تركز ادارة الجودة اساسا على تلبية متطلبات العملاء، وتجاوز توقعاته. ويتحقق النجاح المستدام للمنظمة عندما تكسب و تحافظ على ثقة عملائها واصحاب المصلحة الاخرين، لان التفاعل مع العملاء و اهتماماتهم الحالية و المستقبلية يوفر الفرص لخلق المزيد من القيمة لهم ولباقى المتعاملين.

⁶ <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001> consulter le 13/02/2017 à 15:00

⁷ <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>, consulter le 15//02/2017

الفوائد المكتسبة: تبني المؤسسة لمبدأ التركيز على الزبون و جعله محور اهتمامها يمكن من اضافة القيمة المادية و المعنوية للزبون، مما ينعكس على زيادة رضاه و كسب ولائه، كما يرفع من سمعة المؤسسة في نظره و يزيد من عدد الزبائن، طبعاً كل هذه النتائج تؤدي بالضرورة الى زيادة الإيرادات و اتساع الحصة السوقية.

أما فيما يخص الإجراءات التي يمكن اتخاذها:

- التعرف على الزبائن المباشرين وغير المباشرين مثل الذين يحصلون على القيمة من المنظمة.
- فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.
- ربط أهداف المنظمة باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.
- جعل احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ضمن اهتمامات كل افراد المنظمة.
- تخطيط وتصميم وتطوير ونتاج وتقديم السلع والخدمات التي تلي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.
- قياس ومراقبة رضا الزبائن واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- تحديد واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن احتياجات اصحاب المصلحة وتوقعاتهم التي يمكن أن تؤثر على رضا الزبائن.
- إدارة العلاقات مع الزبائن بحيوية لتحقيق النجاح المتواصل.

2- القيادة *Leadership*⁸: يسعى القادة على جميع المستويات الى توحيد و توضيح الرؤية و الهدف وخلق الظروف المناسبة التي يلتزم بها الافراد لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة، لأن وحدة الهدف والتوجه وإشراك الافراد يمكن المنظمة من مواءمة استراتيجياتها، سياساتها وعملياتها ومواردها اللازمة لتحقيق أهدافها، و يمكن تحقيق عدة الفوائد من ذلك نذكر منها:

- زيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة
- تنسيق أفضل لعمليات المنظمة
- تحسين الاتصال بين المستويات ووظائف المنظمة
- تطوير وتحسين قدرة المنظمة وافرادها على تحقيق النتائج المرجوة
- ولكي يتم تطبيق هذا المبدأ لا بد للمؤسسة من اتخاذ اجراءات محددة تتمثل في:
- مشاركة كل افراد المؤسسة و على كل المستويات في رسالة ورؤية المؤسسة واستراتيجيتها وسياساتها وعملياتها.
- اعتماد نماذج للقيم الاخلاقية المشتركة في التصرفات والسلوكيات في المؤسسة والحفاظ عليها.
- غرس ثقافة الثقة والنزاهة.
- تشجيع الالتزام بالجودة في كل المؤسسة.
- الحرص على أن يكون القادة قدوة للافراد في كل المستويات.
- تزويد الافراد بكل الموارد اللازمة و التدريب المناسب و حرية التصرف مع المساءلة.

⁸ <https://www.lennoxhill.co.uk/blog/the-role-of-leadership-in-quality-management> ,Consulter le 25/04/17

• تشجيع وتقدير الافراد على مبادراتهم و مساهماتهم الايجابية.

3- تمكين العاملين *Engagement of People*:⁹ بالنسبة للعامل يعني له ان يكون تفكيره اليومي منشغل بإضافة القيمة للعمل و معرفته التامة بالدور الذي يقوم به و مشاركته بأفكار و آراء تطور العمل وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، و مساهمته على تحقيق اهداف فريق العمل بشكل جيد مما يخدم اهداف المؤسسة، و لا يتحقق ذلك الا بوجود فهم واضح لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولكيفية ادارتها للتغيير لتتاقلم مع محيطها، بالاضافة الى حرص المؤسسة على تطوير المهارات و غرس قيم الثقة و الاحترام المتبادل و الوفاء بالالتزامات و الاعتراف المادي و المعنوي.

بالنسبة للمؤسسة يتعلق بمواقف وسلوكيات إيجابية تؤدي إلى تحسين الاداء كالشعور بالفخر والولاء للمؤسسة، و الدفاع عن مصالحها بما يخدم كل الاطراف المستفيدة، الاستفادة من معارف الموظفين وأفكارهم و ابتكاراتهم لتحسين المنتجات والخدمات او تحسين العمليات، يعني كذلك الالتزام بتقليل الإجازات و الغيابات و النزاعات وزيادة الإنتاجية.

إن تمكين العاملين و منحهم السلطة في جميع المستويات يعد امرا ضروريا لتعزيز قدرة المؤسسة على اضافة القيمة، و يكون ذلك باحترامهم كأفراد و الاعتراف بقدراتهم و كفاءتهم و تمكينهم ليسهل التزامهم بتحقيق اهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من مقاومة التغيير. و ينتج عن هذا المبدأ ما يلي:

- تحسن فهم أهداف الجودة في المؤسسة من قبل العاملين وزيادة الحافز إلى تحقيقها.
- زيادة مشاركة العاملين في عمليات التحسين و التطوير.
- تعزيز المبادرة و الإبداع و تطوير الذات.
- زيادة رضا العاملين.
- تعزيز الثقة والتعاون وزيادة الاهتمام بالقيم المشتركة وثقافة المؤسسة ككل.
- ولا يتحقق ذلك الا من خلال الاجراءات التالية:
- التواصل مع العاملين لترقية فهمهم لأهمية مساهماتهم الفردية.
- تعزيز التعاون بين الافراد و الاقسام.
- تسهيل النقاش المفتوح وتبادل المعارف والخبرات.
- تمكين العاملين لتحديد معوقات الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف.
- الاعتراف و الإقرار بمساهمة العاملين وتعليمهم و تحسين مستواهم.
- القيام بتقييم ذاتي لقياس الاداء لصالح المنظمة بعيدا عن الاهداف الشخصية.
- إجراء استبيانات لتقييم رضا العاملين ، و مناقشة النتائج، واتخاذ الإجراءات المناسبة.

<http://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement>, Consulter le 05/05/2017

9

4-منهج العملية *Process Approach*: إن فهم الانشطة الرئيسية للمنظمة و ادارتها كعمليات مترابطة في شكل نظام متماسك يحقق النتائج المتوقعة باستمرار و فعالية و كفاءة، لأن نظام ادارة الجودة يتكون من عمليات مترابطة و فهم كيفية تحقيق النتائج وفق هذا النظام يتيح للمنظمة تحسين النظام و اداؤه. و من جملة الفوائد المكتسبة في هذا الاطار:

- تركيز الجهود على العمليات الرئيسية و فرص تحسينها.
- نتائج متسقة و متوقعة من خلال نظام التحكم بالعمليات.
- الأداء الأمثل من خلال إدارة العمليات بفعالية و استخدام الموارد بكفاءة، و حواجز وظيفية اقل.
- تمكن المنظمة من توفير الثقة إلى اصحاب المصلحة باتساق و فعالية و كفاءة.
- اما الإجراءات التي يمكن اتخاذها فهي:
- تحديد أهداف النظام و العمليات الضرورية لتحقيقه.
- تحديد السلطة و المسؤولية و المساءلة عن إدارة العمليات.
- فهم قدرات المنظمة و تحديد القيود على الموارد مسبقا قبل التصرف.
- تحديد ترابط العمليات و تحليل أثر التعديلات على العمليات الفردية على النظام ككل.
- إدارة العمليات و العلاقات فيما بينها كنظام لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة بفعالية و كفاءة.
- التأكد من توفر المعلومات الضرورية للعمل و تحسين العمليات بالاضافة الى مراقبة و تحليل و تقييم أداء النظام بشكل عام.
- إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات العمليات و النتائج العامة لنظام إدارة الجودة.

في هذا الاطار يقول جيفري هوبر كاتب مقال في مجلة Quality Progress (2002): "في الكثير من الاحيان أسأل عن الهيكل الإداري و الوصف الوظيفي فأجد الجميع على علم بهما، ثم أسأل عن خريطة العمليات و وصف العمليات فلا أجد جواباً واضحاً و دقيقاً، و ما ذلك إلا لأننا اعتدنا إدارة منظماتنا على أساس الوظائف و الأنشطة المتخصصة و لم نجرب إدارتها على أساس العمليات التي تؤمن تكامل الوظائف و الأنشطة" إن نموذج الإدارة القائم على الوظائف و الأنشطة المتخصصة لا يمكن الاستغناء عنه وله أهميته، لكن الاكتفاء به معناه تحويل المنظمة إلى أرخبيل من الجزر الوظيفية المتخصصة التي لا يجمع بينها إلا التنسيق الوظيفي الميكانيكي لا التكامل العملي العضوي.

إن منهج العمليات يجعل العميل محور كل الأنشطة، و يتيح للمنظمة التركيز على الأنشطة الأساسية المرتبطة برسالتها، و يعزز التكامل و الانسجام بين الأنشطة، و يدعم نظام إدارة الأداء، و يسمح بإدارة الفعالية و الإنتاجية و الكفاءة بحكم قدراته الرهيبة على كشف الاختلالات الوظيفية و الأنشطة الزائدة و الأنشطة ذات القيمة المنخفضة و التكلفة العالية و تحليل تدفقات الأنشطة و الحلقات الدائرية و أماكن تقاطع العمل و رصد مناطق التحسين في مختلف الأنظمة كنظام المعلومات و نظام اتخاذ القرار و نظام التدفقات"¹⁰.

<http://asq.org/quality-progress/2001/12/standards-outlook/the-process-approach-to-qms-in-iso-9001-and.html>, consulter le 05/04/17

10

5- التحسين *Improvement*: "التحسين هو جهد مستمر لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بصورة تدريجية أو دفعة واحدة"¹¹، تعتمد المؤسسات الناجحة على تركيز مستمر على التحسين لأنه ضروري للحفاظ على المستويات الحالية للأداء، ولتفاعل مع المتغيرات في الظروف الداخلية والخارجية، ولخلق فرص جديدة. ومن الفوائد التي تجنيها المؤسسة نتيجة تبنيها لهذا المبدأ ما يلي:

- تحسين أداء العملية، وقدرات المؤسسة ورضا الزبائن.
- التفتيش على الاسباب الجذرية للخلل للوقاية منه باجراءات تصحيحية.
- تعزيز القدرة على توقع المخاطر الداخلية والخارجية والفرص و التفاعل معها.
- الاخذ في الاعتبار كل من التحسن التدريجي والسريع.
- الاعتماد على استخدام التعلم من أجل التحسين.
- تنمية الابداع والابتكار.
- وعليه فلا بد من اتباع الإجراءات التالية:
- تشجيع وضع أهداف التحسين في كل مستويات المنظمة.
- تأهيل وتدريب العاملين على كيفية تطبيق الوسائل والمنهجيات الأساسية لتحقيق أهداف التحسين.
- التأكد من كفاءة الافراد وكفائتهم لانجاح و اتمام مشاريع التحسين.
- تطوير ونشر عمليات لتنفيذ مشاريع تحسين في المنظمة.
- متابعة ومراجعة وتدقيق مشاريع التحسين في كل المراحل من التخطيط والتنفيذ الى النتائج المحققة.
- اخذ التحسين في الاعتبار عند تطوير السلع والخدمات والعمليات الجديدة.
- الاعتراف والإقرار بالتحسين ماديا ومعنويا.

6-اتخاذ القرار بناء على الادلة *Evidence-based decision making*:

تعتبر صناعة القرار عملية معقدة نتيجة عدم التأكد من جهة و تنوع مدخلاتها و تعدد مصادرها من جهة اخرى، فضلا عن تفسيرها الذي يمكن ان يخضع للتفسيرات الشخصية، في هذه الظروف من المهم فهم العلاقة بين السبب و النتيجة و العواقب المحتملة غير المقصودة. تحليل و تقييم البيانات و المعلومات يؤدي الى الموضوعية و الثقة في اتخاذ القرارات التي من المرجح ان تحقق النتائج المرجوة.

أما الفوائد المكتسبة فهي:

- تحسين عمليات صناعة القرار.
- تحسن قياس عملية الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف
- تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية
- زيادة القدرة على المراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات.
- زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

أما الإجراءات التي يمكن اتخاذها فهي:

- تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
- توفير جميع البيانات الضرورية للأشخاص المعنيين بها.
- التأكد من ان البيانات والمعلومات دقيقة وكافية وأمنة وموثوق بها.
- تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الطرق المناسبة.
- التأكد من كفاءة الافراد المختصين بتحليل وتقييم البيانات حسب الحاجة.
- اتخاذ القرارات والإجراءات بناء على الأدلة مع مراعاة التوازن بين الخبرة والحس.

"ان الاعتماد على الادلة يدفع الى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الادارة الفعالة وغير الفعالة، وما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الاولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه.

و يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على اساس الادلة أحد المكونات التي تركز عليها أنظمة ادارة الجودة، ويتطلب تطبيقه على تقنيات و موارد و تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الافراد و ايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الادلة الى حيث يجب ان تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة"¹².

و في مجال المؤسسات الصناعية و الخدمية الجزائرية يرى الباحث ان توفير قواعد بيانات و أرضية لادارة انظمة المعلومات بصفة فعالة يعد أمرا غاية في الاهمية حيث يمكن عن طريقها تحديد اي القرارات المناسبة للمواقف الادارية في الاوقات المناسبة و لمن يحتاج إليها.

- إدارة العلاقات *Relationship management*: إن ادارة المنظمة لعلاقتها مع اصحاب المصلحة مثل الزبائن و الموردين يضمن لها النجاح المتواصل نتيجة تأثيرهم المباشر على ادائها، على سبيل المثال ربط علاقات اجتماعية مع محيطها يزيد في ثقة متعاملها معها. و تطبيق هذا المبدأ يمكن من :

- تحسن اداء المنظمة و اصحاب المصلحة من خلال الاستجابة للفرص و القيود المتعلقة بكل طرف منهم.
- الفهم المشترك للأهداف و القيم بين المنظمة و متعاملها.
- زيادة القدرة على خلق قيمة لاصحاب المصلحة من خلال تخصيص الموارد والكفاءات و إدارة المخاطر المتعلقة بالجودة.
- ادارة سلسلة الامداد بشكل جيد لضمان تدفق ثابت من السلع والخدمات.
- و عليه لابد من:
- تحديد اصحاب المصلحة (مثل الموردين والشركاء و العملاء و المستثمرين و الموظفين و المجتمع ككل) و علاقتهم بالمنظمة.
- تحديد و ترتيب العلاقات ذات الاولوية مع اصحاب المصلحة من اجل ادارتها بفعالية.
- إقامة علاقات توازن تحقق مكاسب قصيرة الأجل مع الاخذ بعين الاعتبار طويلة الأجل.

¹² برهان الدين حسين السامرائي، " دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة"، رسالة ماجستير ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012، ص 81

- مشاركة المعلومات والخبرات والموارد مع اصحاب المصالح المعنيين.
 - قياس الأداء وتوفير التغذية المرتدة عنه حسب الاقتضاء، لتعزيز مبادرات التحسين.
 - القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء والموردين والمتعاملين الاخرين وتحسين الانشطة معهم.
- المطلب الثاني مبدأ عمل نظام ادارة الجودة *ISO 9001*:

تطبيق معايير *ISO 9001* يفرض على المؤسسة ان يكون نظامها لادارة الجودة مبينا على 03 أسس وركائز لا بد من توفرها و هي:¹³

- التركيز على الجودة التي ترضي الزبون و تشبع متطلباته.
- على المنظمة ان تفعل ما تقول و تقول ما تفعل بمعنى ان تكتب و توثق ما تخطط لانجازه و تنجز ما خططت له.
- استخدام عجلة ديمينج *PDCA* (خطط- نفذ- افحص- افعل) لتصحيح الاخطاء و المشاكل و التحسين المستمر للعمليات مثل ما هو مبين في الشكل رقم (1-4) و يمكن شرحه باختصار كما يلي:

الشكل رقم (1-4) عجلة ديمينج *PDCA*



Source: http://elrowad.co/wp-content/uploads/2016/10/review_plan.jpg, Consulter le 06/04/2017

- ✓ **خطط:** ضع الاهداف و انشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقا لمتطلبات الزبون و سياسات المؤسسة.
- ✓ **نفذ:** طبق العمليات

✓ افحص: قم بمراقبة و قياس العمليات و المنتج استنادا الى السياسات و الاهداف و متطلبات المنتج و قدم تقريراً بالنتائج.

✓ افعّل: اتخذ الافعال التي تؤدي الى التحسين المستمر لأداء العملية.

ان خطة تطبيق معايير ISO 9001 باستخدام عجلة ديمنج يمكن توضيحها في الشكل رقم (1-5) بحيث تمثل كل مرحلة من العجلة تمثل عملية واحدة او مجموعة من العمليات في شكل نظام متكامل.

الشكل رقم (1-5) نظام ISO 9001 في شكل عجلة ديمنج



Source: <http://www.iso-9001-2015.com/iso-9001-2015-requirements.htm>, consulter le 30/04/2017

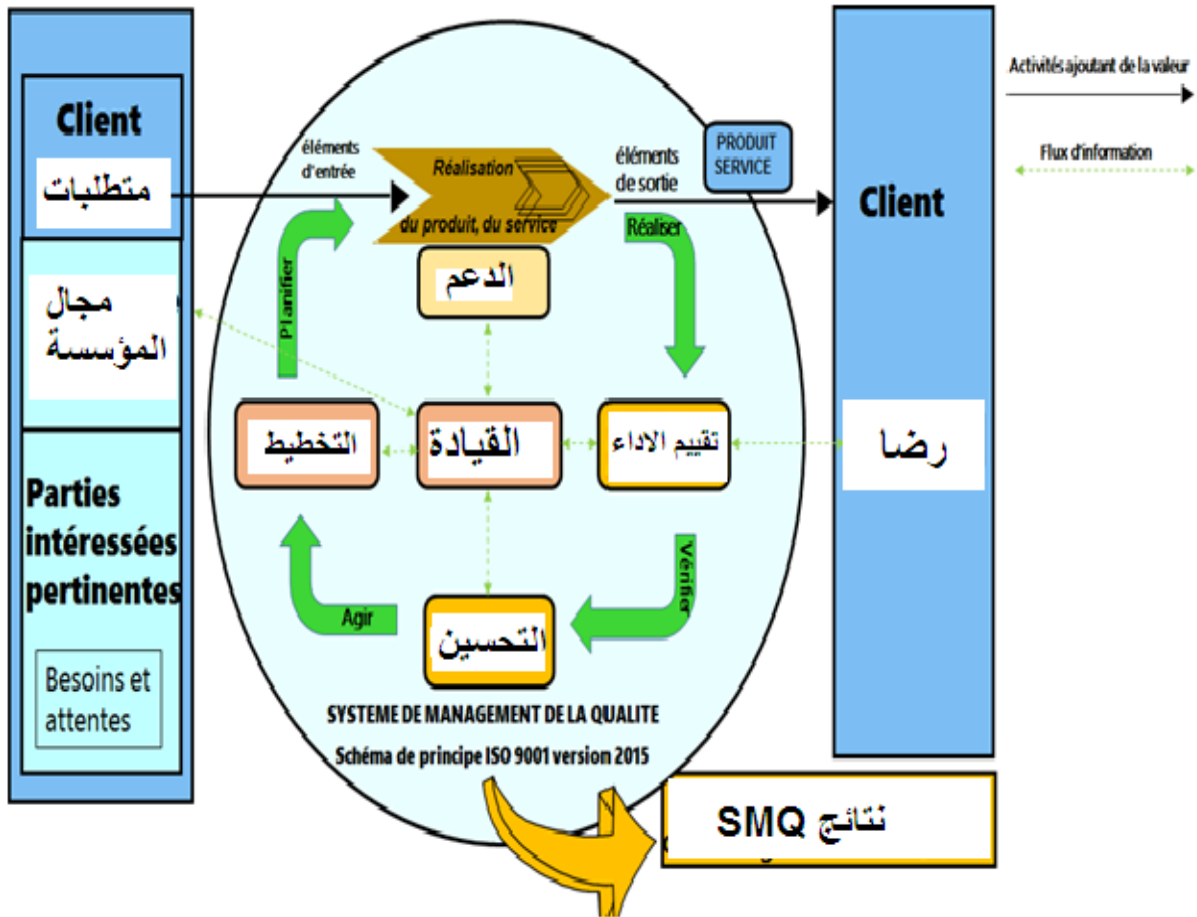
منهج العملية اعتمد في الاصدار الثالث للمواصفة سنة 2000، و هو معتمد في نماذج ادارة الجودة و تحث على تبني منهج العملية عند وضع و تطبيق و تحسين فاعلية نظام ادارة الجودة لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته.

و من مزايا هذا المنهج التحكم المستمر الذي يوفره من خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات بالاضافة الى تجميعها و التفاعل بينها. و عند اتباع هذا المنهج في ادارة الجودة فانه يؤكد على اهمية:

- 1- تفهم المتطلبات و الوفاء بها.
- 2- الحاجة الى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
- 3- الحصول على نتائج عن اداء و فاعلية العملية.
- 4- التحسين المستمر للعمليات على اساس القياس الموضوعي.

و يوضح الشكل رقم (1-6) نظام الجودة المبني على اساس نموذج العملية، و هذا التوضيح يبين الدور الذي يلعبه الزبون كعامل حاكم في تحديد المتطلبات كمدخلات، و تتطلب مراقبة رضا الزبون تقييم المعلومات المرتبطة بتوقعات الزبون للوقوف على مدى وفاء المؤسسة بمتطلباته، كذلك النموذج يغطي كل متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 ولكنه لا يعرض المستوى التفصيلي للعمليات.

الشكل رقم (1-6) منهج العملية



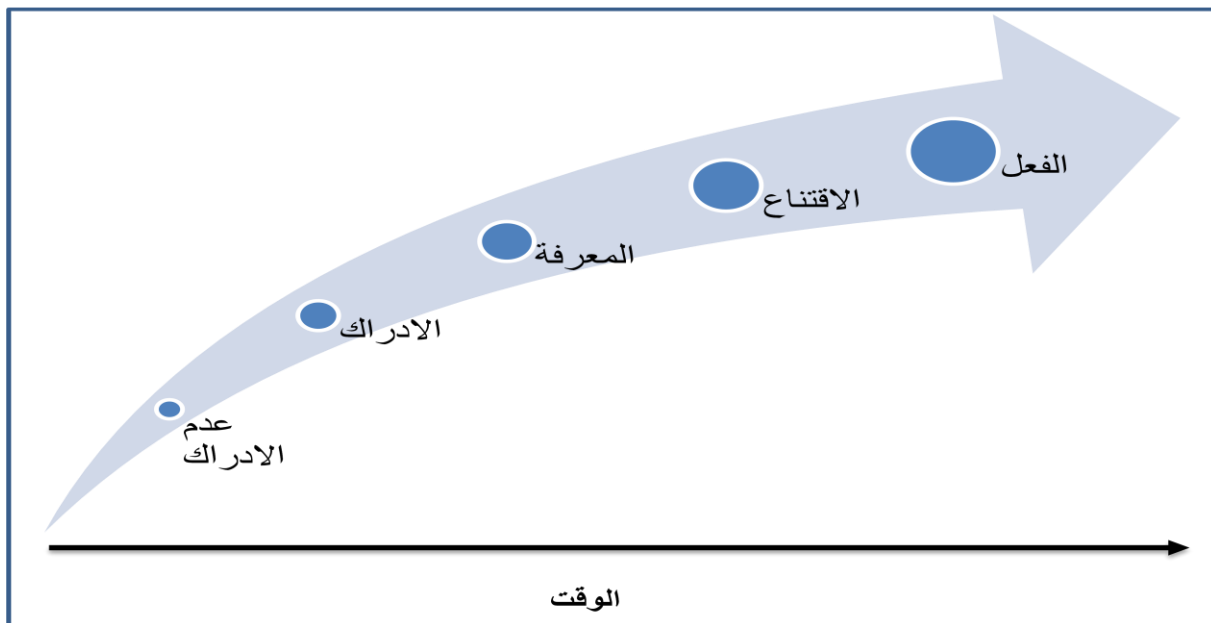
Source: <http://8m-management.com/blog-qualite>, consulter le 30/04/2017

المبحث الثالث تطبيق نظام إدارة الجودة *ISO 9001* و مراحلها:

المطلب الاول مرحلة ما قبل التطبيق : بما أن تطبيق نظام ادارة الجودة *ISO 9001* تغيير جوهري في نظام عمل المؤسسة فانه يمكن ان يؤثر على سيرورة عمل الافراد و نظام عمل المؤسسة ككل خصوصا لانه يركز اكثر على ادارة المؤسسة بمنهج العمليات اذ يعتبر ان مدخلات كل مصلحة او ادارة معينة هي في نفس الوقت مخرجات لعملية قبلها و مدخلات لعملية بعدها، بالاضافة الى تعديلات اخرى يمكن استحداثها، هذا التغيير من شأنه أن يلقي مقاومة من الافراد على كل المستويات لعدة اعتبارات، و في هذا الصدد ينصح المفكر جون واكلاند¹⁴ الادارة العليا و القائمين على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بمنحى التغيير، انظر الشكل رقم (1-7) باعتباره وسيلة فعالة لادارة التغيير بنجاح و فعالية و دون مقاومة للتعامل مع الافراد ضمن 05 مراحل كما يلي:

- أ- عدم الادراك: في هذه المرحلة يكون لدى الافراد احساس بان المنظمة بحاجة الى شئ لكنهم يجهلون ما هو، كيف يتحقق ولماذا؟
- ب- الادراك: يبدأ الافراد في ادراك التغيير اللازم، كيفية تحقيق النتائج و الرؤية الواضحة.
- ت- المعرفة: الافراد يعرفون الاطار العام للنجاح و كيف يؤثر التغيير المتوقع على المنظمة.
- ث- الاقتناع: في هذه المرحلة يكون الافراد على معرفة تامة بضرورة التغيير و الجدوى المتوقعة منه و تأثيره عليهم.
- ج- الفعل: هنا يكون الافراد مستعدين للمساهمة في انجاح التغيير.

الشكل رقم(1-7) منحى التغيير في المنظمات



Source : John.Oakland, *Total Quality Management and operational Excellence*, , 4th edition,Routedge,London ,UK ,2014,p 41

John.Oakland, *Total Quality Management and operational Excellence*, , 4th edition,Routedge,London ,UK ,2014,p 414

14

المطلب الثاني مراحل تطبيق نظام ادارة الجودة¹⁵

على وجه العموم فإن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فإن عليها اتباع الخطوات التالية. أنظر الشكل رقم (1-8).

• عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمؤسسة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة ، وعموما تجرى هذه الدراسة من قبل خبراء و مختصين في انظمة ادارة الجودة بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة وتستخدم فيها أدوات مختلفة منها التدقيق، المقابلات الشخصية والاستبيانات، وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المؤسسة عن نظام إدارة الجودة المرجو، وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هي تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المؤسسة ونظام إدارة الجودة المستهدف.

2- تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة الاولى.

1- يتم على التوازي في المؤسسة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنظمة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنظمة للتغيير المطلوب.

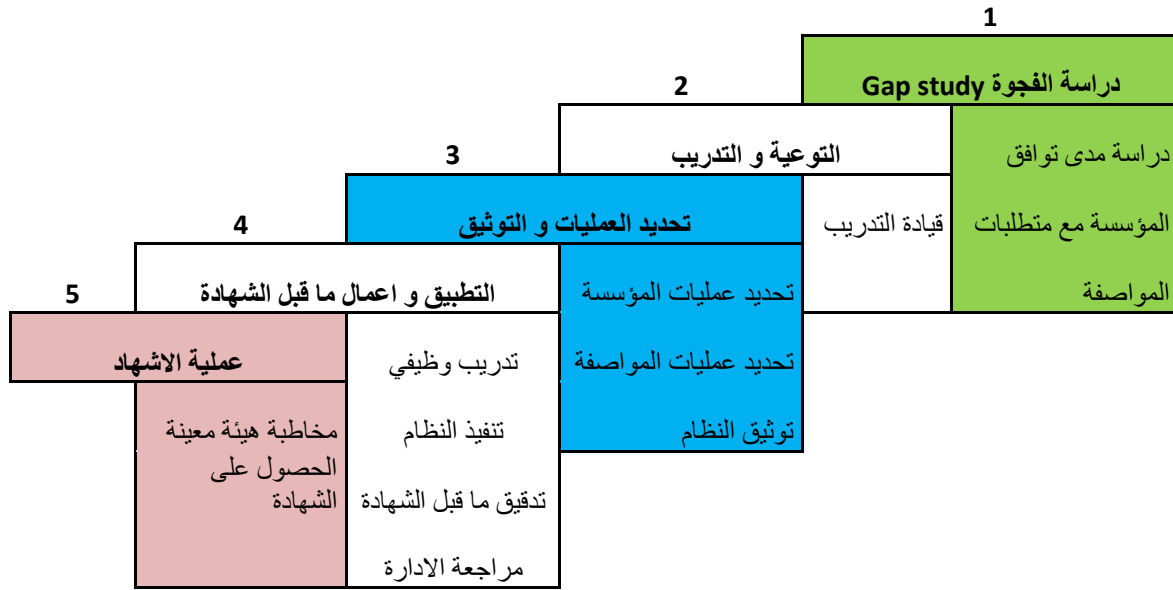
2- يتم من خلال المسؤولين والخبراء تنفيذ الخطة الموضوعية في الخطوة الثانية وعلى الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ.

3- بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة ولمدة معقولة تؤكد على استقرار النظام الجديد، تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المؤسسة، وعادة ما يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعية سلفا.

4- تكون نتائج التدقيق عادة "عدم تطابق" لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف، ويتم بتعاون الإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح "عدم التطابق".

تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 و 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمؤسسة وطبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

الشكل رقم رقم (1-8) مراحل تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة



Source: <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001>, Consulter le 25/03/2017

المطلب الثالث مراحل و مزايا الحصول على شهادة ISO 9001 :

اولا مراحل الحصول على شهادة ISO 9001:

تمثل المواصفات الدولية ISO 9001 اصدار 2015 و ما قبلها متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة يمكن تطبيقه على أية منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاما لإدارة الجودة الأكثر تطبيقا على مستوى العالم وهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة ISO منذ عام 1987 وجرى عليها تعديلات متعددة آخرها عام 2015 ، وعند تطبيقها فإن المنظمة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على إلتزام المنظمة بمعايير هذه المواصفة. إن الخطوات الواردة في المطلب السابق تعتبر الخطوات الأساسية للتأهيل فيما عدا بعض التفاصيل والآتي هو ملخص لهذه الخطوات:

1- تعيين ممثل للإدارة له السلطة في إنشاء النظام ومتابعته والاتصال بالجهات الخارجية فيما يختص بالنظام، ويلي هذا دراسة الفجوة طبقا للمواصفة ISO 9001 وإصدار تقرير فجوة و وضع خطة تنفيذية لعلاج الفجوة.

- وضع وتنفيذ برنامج تدريبي توعوي للعاملين عن نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة.
- تطبيق الخطة التنفيذية ووضع الوثائق وتجهيز كافة أنظمة المؤسسة ليتطابق مع المواصفة.
- إجراء تدقيق داخلي واكتشاف عدم المطابقات وعلاجها عن طريق الأفعال التصحيحية المدروسة.
- قيام الإدارة العليا بعمل متابعات ومراجعات دورية مخططة للمؤسسة وتنفيذها للنظام الموضوع وحل مشاكل التنفيذ إلى أن تطمئن الإدارة العليا على مطابقة المنظمة لنظام الإدارة ومتطلباته الوارد في المواصفة ISO 9001.

- تقوم المنظمة باختيار والتعاقد مع جهة إصدار شهادات معترف بها والتي تقوم بالتنسيق مع ممثل إدارة المؤسسة بترتيب توقيت التدقيق عليها.
- تقوم جهة إصدار الشهادة بإجراء تدقيق على المؤسسة وفي حالة كان مطابقا لمتطلبات المواصفة تمنح المنظمة شهادة ISO 9001 ، ويتم بعدها تفتيش دوري عادة كل 06 اشهر للتأكد من استمرارية النظام.

ثانيا مزايا الحصول على شهادة ISO 9001:¹⁶

يرئ نظام ISO 9001 مزايا جوهرية متعددة، يمكن اجمالها في:

اداء منسجم على مستوى المنظمة: حيث يؤدي تصميم و تنفيذ نظام ادارة الجودة الى استخدام طرق منسجمة و مراقبة فاعلة للجودة على مستوى المؤسسة.

علاقات اوثق بين الموردين و الزبائن: يرئ نظام ادارة الجودة ارضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين الموردين و الزبائن.

ثقة اقوى لدى الزبون: يحتاج الزبائن لأن يثقوا بقدرات المنظمة على الارتقاء بمستوى التزاماتها بالجودة، و تزداد درجة هذه الثقة عندما تكون مسجلة باعتبارها حاصلة على شهادة ISO 9001.

اداء افضل في عملية صنع القرار: يعد نظام ادارة الجودة نظاما للمعلومات، فالمراجعات الداخلية و مراجعة الاداء الاداري و التوثيق السليم للبيانات و مراقبتها تعد ثلاث مقومات لل ISO 9001، تمد الادارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة.

اعتماد اقل على الافراد: ان ما تتطلبه المواصفة من التطوير الاجرائي و التوثيق و حفظ السجلات و التدريب يؤكد ان الاساليب و المهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى و ان اختلفت شخصيات العاملين، بمعنى اخر اعتماد ثقافة ترتكز على العمل المؤسسي و ليس العمل الشخصي بما يضمن السير العادي للعمل و النظام حتى في غياب الاشخاص الذين لهم علاق بالنظام.

التحسين المستمر: ترسي الاجراءات التصحيحية و الوقائية اتجاها لمنع حدوث الاخطاء بدلا من الاتجا ل اكتشافها بعد حدوثها، ولا شك ان هذا يساهم في التحسين المستمر للجودة و لعمليات المؤسسة ككل.

زيادة القيمة المضافة: يؤدي نظام ادارة الجودة الذي يمنع الاخطاء و يتعقبها ان حدثت من خلال المراقبة المحكمة الى زيادة القيمة المضافة الناتجة من ادارة العمليات.

وجود اقوى و اوسع بالاسواق: من المتوقع ان تزايد الاسواق التي ستدخلها المنظمة بعد حصولها على الشهادة و تفتح لها افاق جديدة.

¹⁶ فريد كورتل، امال كحيلة، الجودة و انظمة الايزو، كنوز المعرفة، الطبعة الاولى، الجزائر، 2012، ص 211-213

ميزة تنافسية مؤثرة: تقوم المنظمات الحاصلة على الشهادة بعرض هيكل مصغر للشهادة بجانب شعار المؤسسة، هذا اضافة الى ظهور اسم المنظمة ضمن قائمة المنظمات الحاصلة على الشهادة.

مراجعة اقل لنظام المورد (المؤسسة): بدلا من خضوع المؤسسة الموردة او البائعة لمراجعة سنوية متعددة لصالح المشترين فإن حصولها على الشهادة يعطي مصداقية لنظام ادارتها وقبولا لمنتجاتها او خدماتها، وهذا ما يقلل عدد المراجعات.

المبحث الرابع: إجراءات وكيفية الحصول على شهادة *ISO 9001* في الجزائر:¹⁷

المطلب الاول: تعريف الاشهاد:

يعتبر الاشهاد Certification على انظمة الجودة في الجزائر موضوعا جديدا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية على اعتبار قلة درجة تنافسيتها و انعدام المنافسة بالوجه الذي يسود الاقتصاديات العالمية، كما ان مفهوم او مبدأ التركيز على الزبون و تلبية احتياجاته و توقعاته الحالية و المستقبلية ليس محل اهتمام المنظمات إلا قليلا فقط نتيجة انعدام الوعي لدى المستهلك و نقص كفاءة و تأهيل مديري المنظمات بالإضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة التي لا تشجع على الجودة و الابداع و الابتكار فضلا عن تبني الفلسفات و النظريات الحديثة.

ففي الجزائر نجد أن أول مؤسسة حازت على شهادة *ISO 9002* إصدار 1994 هي مؤسسة *ENIEM* سنة 1998، لكن مع حلول سنة 2000 بدأ عدد المؤسسات في الارتفاع ليبلغ سنة 2005، 165 مؤسسة تم الاشهاد عليها حسب دراسة قامت بها وزارة الصناعة .

و تجدر الاشارة هنا كذلك الى الجهود المبذولة من طرف الدولة لتأهيل المؤسسات على انظمة الجودة من خلال التقييس، الجودة، الاستراتيجية الصناعية، التدريب و غيرها من المجالات الأخرى حيث بلغت المساعدات المالية المقدمة حاليا 05 مليون دج، و في الاطار نفسه قامت وزارة الصناعة سنة 2002 بتأسيس الجائزة الجزائرية للجودة التي كان الهدف منها مكافأة المؤسسات الجزائرية على جهودها في تحسين الجودة و تتضمن مكافأة مالية قدرها 02 مليون دج، تخضع المؤسسة المرشحة لسلم تنقيط من 1000 نقطة.

اولا هيئة التقييس:

يتكون جهاز التقييس في الجزائر من المجلس الوطني للتقييس، المعهد الجزائري للتقييس، اللجان التقنية الوطنية، الهيئات ذات النشاطات التقييسية و الوزارات ضمن نشاطاتها في اعداد اللوائح التقنية و فيما يلي توضيح كل منها:

¹⁷ منصف ملوك، 2009-2010، مرجع سبق ذكره، ص.42.

المجلس الوطني للتقييس: يعتبر جهازا للاستشارة والنصح في ميدان التقييس، يضم ممثلين من الوزارات و جمعيات حماية البيئة و الفلاحة و التجارة و الصناعة، يقترح الاستراتيجيات و السياسات التي تنظم التقييس و تطوره و يتابع تطبيقها.

المعهد الجزائري للتقييس: يعمل كجهاز تنفيذي فينفذ الاستراتيجيات الصادرة عن المجلس السابق بواسطة لجان تقنية وطنية، كما ينجز الدراسات و البحوث في مجال التقييس و يمثل الجزائر في الهيئات الدولية و الجهوية للتقييس كالايزو و المنظمة العربية للتقييس مثلا و التي تكون الجزائر طرفا فيها.

اما فيما يخص اللجان التقنية و الهيئات ذات النشاطات التقييسية و الوزارات ضمن نشاطاتها في اعداد اللوائح التقنية فهي تهدف الى الفحص الدوري للمواصفات الوطنية و الدولية و الجهوية، و حسن و ضبط ممارسة التقييس على المستوى الوطني، كما تهدف الى حماية و سلامة المستهلك و الوقاية من الممارسات التي تؤدي الى التلغيط، بالإضافة الى الحفاظ على سلامة الاشخاص و الحيوانات و الحفاظ على النباتات و البيئة.

ثانيا هيئة الاعتماد:

" الاعتماد هو اعتراف رسمي من طرف ثالث بأن هيئة تقييم المطابقة تملك الكفاءة اللازمة لانجاز نشاطات خاصة مرتبطة بتقييم المطابقة " ¹⁸

تعتبر الهيئة الجزائرية للاعتماد ألجيراك *Algérac* الهيئة الرسمية التي تتولى اعتماد الهيئات الشاهدة (مخابر، هيئات تفتيش، هيئات اشهاد)، يتمثل عملها أساسا في وضع القواعد و الإجراءات فحص الطلبات و تسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة، إبرام الاتفاقيات مع الهيئات الدولية و الجهوية المماثلة.

" ان المطلع على حقيقة الممارسات التي تحدث في سوق الاشهاد لن يجد صعوبة في الخروج بنتيجة مفادها ان وضع جهاز يتولى مراقبة هيئات الاشهاد اصبح ضرورة حتمية لا غنى عنها من اجل محاربة التصرفات الانتهازية و غير النزهة الصادرة من بعض هيئات الاشهاد، التي و بفعل المنافسة الموجودة في سوق الاشهاد و طمعا في الحصول على اكبر ربح ممكن تجدها تشهد على مؤسسات لا تتوافر فيها شروط الاشهاد، او بالأحرى تباع شهادتها كما انها لا تجد حرجا في الاخلال بقواعد و اخلاقيات الاشهاد. فعلى سبيل المثال يمنع على الهيئات الشاهدة ان تقوم بالاستشارة و الاشهاد في نفس الوقت، فتحايلنا على هذه القاعدة تبرم بعض الهيئات اتفاقيات ثنائية غير رسمية فيما بينها تلتزم فيها كل هيئة بالاشهاد على المؤسسات التي رافقتها الهيئة الاخرى بصفتها هيئة استشارية على ان تعاملها الاخرى بالمثل ".

ب- الهيئات الشاهدة: ¹⁹

يتمثل دورها في منح شهادة المطابقة التي تفيد بان نظام ادارة الجودة في المنظمة مطابق لمتطلبات المواصفة القياسية العالمية *ISO 9001*. تنشط في السوق الجزائرية هيئات اشهاد اجنبية اهمها:

الفرنسية *AFAQ*، الكندية *QMI*، البلجيكية *Aib-Vinçotte* و الايطالية *Det Norsk Veritas*

و فيما يخص معايير اختيار هيئة الاشهاد فلكل منظمة معاييرها الخاصة تبعا للأهداف المرجوة من وراء الاشهاد.

¹⁸ المرسوم التنفيذي رقم 465-05 المؤرخ في 2005/12/06 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، ص 10

¹⁹ منصف ملوك، 2010-2009، مرجع سبق ذكره، ص 51-52

ثالثا مراحل الاشهاد:

- 1- وضع الأسس: تتمثل اول خطوات الاشهاد في صياغة الاستراتيجيات و السياسات التي تطبع مستويات الاداء المطلوبة، و ذلك تبعا لحاجات و رغبات العملاء، بعد ذلك يتم تحويل هذه الاستراتيجيات الى اهداف يتم توطيئها على مستوى العمليات المكونة للمنظمة.
- 2- تحديد العمليات: في هذه المرحلة يتم رسم خريطة بيانية للمنظمة و المصادقة عليها، اي تحديد مختلف عمليات الإدارة، الانجاز و الاسناد التي ستتولى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم وصفها خلال المرحلة الاولى.
- 3- توصيف العمليات: اي تحديد مدخلات و مخرجات كل عملية و الوسائل اللازمة لتحويل هذه المدخلات الى مخرجات (بما فيها الكفاءات المطلوبة لتنفيذ مختلف النشاطات الخاصة بهذه العمليات، كما يتعين ايضا التعرف على نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لتصحيحها، بالاضافة الى تحديد وسائل المراقبة التي تسمح بتقييم فعالية كل عملية).
- 4- تطبيق النظام الجديد و تحليل فعاليته: في هذه المرحلة يتم تجريب النظام الجديد لتقييم مدى قدرته على بلوغ الأهداف و ذلك بجعله يعمل لمدة من 03 الى 09 اشهر يتم خلالها تحليل فعاليته من طرف مدققين و اجراء القياسات لرضا العملاء و النتائج المتحصل عليها و تصحيح الاخطاء ان وجدت.
- 5- اجراء تدقيق الاشهاد: بعد التأكد من فعالية النظام الجديد تأتي مرحلة التدقيق الخارجي التي تتوج في الاخير باعتراف رسمي يفيد بمطابقة نظام جودة المنظمة لـ *ISO 9001*.

الجدول رقم (1-1) نتائج اشهاد نظام الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية

عناصر الدراسة	نتائج الدراسة
خصائص مؤسسات العينة	صناعية، عمومية، ذات حجم كبير و شركات مساهمة
الدافع الرئيس للحصول على الشهادة	تحسين الاداء
فترة مشروع الاشهاد	من سنة واحدة الى سنتين
فترة الاشهاد	بين 03 و 06 اشهر
تكلفة مشروع الاشهاد	اكثر من 02 مليون دج
تكلفة الاشهاد	اقل من 02 مليون دج
الاثار الايجابية للاشهاد على اداء المؤسسات المشهود عليها	- تميز التنظيم بتوضيح المهام و المسؤوليات و سريان افضل للمعلومات. - تحسن النشاط التجاري من حيث ارتفاع رقم الاعمال و عدد العملاء و انخفاض شكاوئهم. - تحسن التمويين من خلال اختيار افضل للموردين و كذا تحسن جودة المنتجات المشتراة. - تحسن الجانب التقني و الاداري من حيث : 1- الشفافية في الادارة و الصرامة في متابعة نشاطات الشركة.

<p>2- تحسن جودة المنتجات وتخفيض حالات عدم المطابقة.</p> <p>3- تطوير كفاءة الافراد من خلال التدريب وتحسين ظروف العمل.</p> <p>4- تحسين الاتصال الداخلي من خلال سريان افضل للمعلومات.</p>	
--	--

المصدر: الهام يحيوي، 2005، " دور الجودة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 130

المطلب الثاني مدخل الى ادارة الجودة الشاملة:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM من المفاهيم الادارية الحديثة التي ظهرت كمصطلح نهاية الثمانينات نتيجة المنافسة العالمية الشديدة في الجودة و السعر التي فرضتها الصناعات اليابانية في مختلف المجالات وخاصة صناعة الصلب و السيارات و الالكترونيات على كل من اوروبا و امريكا و اتساع حصصها السوقية على حسابها و زيادة مبيعاتها نتيجة ثقة عملائها المتزايدة في جودة منتجاتها.

تعاملنا مع مفهوم الجودة واسع في حياتنا و قد يكون بالتصريح او ضمنا، كليا او نسبيا، اذ على اساسها تكون خياراتنا و الاسس التي تخضع لها متطلباتنا، فعادة ما نحكم كزبائن على سلعة او خدمة بناءا على معايير محددة كالسرعة في التقديم او المتانة او الاناقة او الاعتمادية او السعر او غيره، لكن كل هذه الاعتبارات تحكم على الجودة من جانب واحد و هو هل يمكن للمنتج او السلعة ان يلبي متطلباتنا و حاجتنا؟ هذا المثال يحكم على الجودة من جانب واحد فقط و هو جودة المنتج او الخدمة في صورته النهائية لكن الجودة الشاملة تهتم بالإضافة الى جودة المنتج او الخدمة في حد ذاتها الى جودة العمليات التي مر عليها المنتج في المنظمة، بالإضافة الى جودة الافراد القائمين على ذلك من خلال تدريبهم و تمكينهم و حتى اشراكهم في اتخاذ القرارات. لذلك فالمنظمة التي تركز على الجودة من خلال التحسين المستمر للمنتج النهائي فقط قد تحقق ارباحا في الاجل القصير لكنها لا يمكن ان تحقق ارباحا على المدى الطويل الا اذا ركزت بالإضافة الى ما سبق على التحسين المستمر للأفراد و العمليات و البيئة التي تعمل فيها.

1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة²⁰:

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة Quality Progress (1986) وهي النشرة الرسمية للجمعية الامريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control على ما يلي:

"ادارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي اطلقته قيادة الانظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف اسلوب الادارة الياباني لتحسين الجودة". ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت ادارة الجودة الشاملة عدة معاني و ابسطها ان TQM هي اسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الامد من خلال ارضاء الزبائن.

و تعتمد TQM على مشاركة جميع اعضاء المؤسسة في تحسين العمليات و المنتجات و الخدمات و البيئة الثقافية للعمل، و تعود بالفائدة على اعضاء المؤسسة و المجتمع.

2- مبادئ ادارة الجودة الشاملة²¹:

تعتبر المراكز او المبادئ ذات اهمية كبيرة في اطار التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات باعتبارها البناء الفكري و الفلسفي الذي يستند عليها التطبيق على الرغم من تباين آراء المفكرين و الاكاديميين في شأن تحديد الاولويات و أهمية هذه المبادئ من باحث الى آخر و التي يمكن الاشارة اليها كما يلي:

1-2 التركيز على العميل *Customer Focus*:

و يقصد به كل من العميل الخارجي سواء كان المستهلك الاخير للسلع و الخدمات او العميل الداخلي ممثلا في الافراد العاملين في الوحدات التنظيمية و مختلف المصالح، و قد اشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية اكبر حيث عرفت العملاء بكل من له مصلحة مع المنظمة كالمستثمرين و الموظفين و اصحاب المصالح و المجتمع بأسره. و التركيز عليه اي معرفة احتياجاته و توقعها سواء الحالية او المستقبلية و محاولة تلبيةها بل و تجاوزها.

2-2- التركيز على ادارة الموارد البشرية *Human resources management Focus*:

الاهتمام برأس المال البشري تدريبا و تطويرا لمهاراته و معارفه و كفاءته و اعتماد مبدأ التحسين المستمر و التحفيز تعتبر الاولوية القصوى في تنشيط و تفعيل ادارة الجودة الشاملة التي تحقق للمنظمة اهدافها.

²⁰ د.ديمنج ، روبرت هاغستروم، ادارة الجودة الشاملة اسس و مبادئ و تطبيقات، ترجمة و اعداد هند رشدي، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة،

مصر، 2009 ، ص 17-18

²¹ خضير كاظم حمود، *ادارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2005، ص 98

3-2- المشاركة و التحفيز *Participation & Encouragement* :

لقد استطاع اليابانيون ان يحققوا تفوقا ملموسا في الاداء من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة و الحافزية، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الاساسية التي تعتمد عند تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة، اذ ان اطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الابداع و خلق البرامج التطويرية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعد حالة اساسية لترصين البناء التنظيمي و تحقيق الاهداف.

4-2- نظام المعلومات و التغذية العكسية *Information system & Feedback* :

ان اتخاذ القرارات الجيدة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات و المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما ان استمرارية التحسين و التطوير يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي المستمر و انظمة الاسترجاع الفعالة.

5-2- العلاقة بالموردين *Relationship with suppliers* :

ان اختيار الموردين للمواد الاولية و الاجزاء نصف المصنعة و من يلتزمون بالمواصفات و المعايير الجودة و الحفاظ على العلاقات معهم و تنميتها له دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6-2- توكيد الجودة *Quality Assurance* :

توكيد الجودة يبدأ من مرحلة تصميم المنتج وفق المواصفات المعتمدة في التصميم خلال جميع مراحل العملية الانتاجية و مدخلاتها و لهذه العملية اثر فعال في نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة.

7-2- التحسين المستمر *Continuous Improvement* :

يعني ان تطوير المنتج او العمليات لا يتوقف في مرحلة معينة بل هو مستمر من اجل الاداء الافضل لمواكبة التطورات و التغييرات في حاجات و رغبات الزبائن و سرعة الاستجابة لهم و تبسيط الاجراءات في جميع مراحل العملية الإنتاجية و قد اكد فندرومس و وايت (*Vondermbms & White 1993*) على مكونات التحسين المستمر كما يلي:

- أ- تنميط و توثيق الاجراءات .
- ب- تعيين طرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى التحسين.
- ت- استخدام طرق التحليل و ادوات حل المشاكل.
- ث- استخدام حلقة ديمينغ (Deming) (خطط- افحص-افعل و تحقق).

المطلب الثالث علاقة ال ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة²²:

- 1- الاختلافات بين ال ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة يمكن تحديد الاختلافات بين ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
 - عدم وجود اتفاق بين رواد الجودة أمثال ديمينج و جوران و كروسبي و اخرون حول نموذج موحد لإدارة الجودة الشاملة و يظهر ذلك جليا في المعايير المعتمدة مثلا في جوائز الجودة في كل دولة كجائزة ديمينج في اليابان و جائزة الجودة الاوربية و جائزة مالكولم بالدريج في أمريكا خلافا لمعايير ISO 9001 الموحدة عالميا مما يسهل عملية المتابعة و التقييم و المطابقة مع المعايير العالمية المتفق عليها.
 - ادارة الجودة الشاملة هي عملية تحسين مستمر ليست لها نقطة نهاية محددة بخلاف ISO 9001 التي يمكن قياسها و مدى تطابقها بمنح شهادة مطابقة.
 - تركز ISO 9001 على العمليات الداخلية بينما تركز ادارة الجودة الشاملة على رضا الزبون و الاداء العام و التميز الكلي للمنظمة في جميع مستوياتها.
 - إن ادارة الجودة الشاملة ليست سلسلة منظمة من الاعمال المتتابعة يمكن تنفيذها خطوة خطوة عكس ISO 9001 التي تعتبر سلسلة من الاعمال و الاجراءات المحددة و المتطلبات التي يجب الوفاء بها.
 - ادارة الجودة الشاملة لا تثمر نتائج سريعة لأنها عملية لا تنتهي عكس تطبيق مواصفات ISO 9001 التي لا تحتاج الى مدة طويلة و نتائجها تظهر بعد الحصول على الشهادة.
 - ادارة الجودة الشاملة تخص جميع فعاليات و عمليات المنظمة بينما ISO 9001 يمكن ان تطبق على جزء او قسم معين داخل المنظمة. و الجدول التالي (27 – 1) يبين نقاط المقارنة بين ادارة الجودة الشاملة و ال ISO 9001.

الجدول رقم (1-2) مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة و ISO 9001

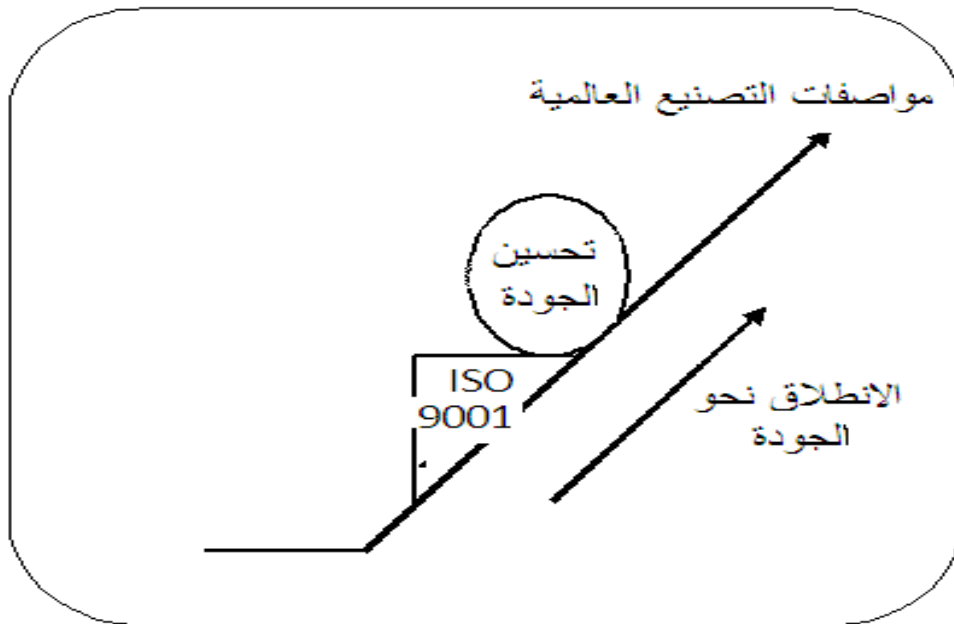
ISO 9001	ادارة الجودة الشاملة
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة	ادارة الجودة من منظور شامل
تمثل الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر الزبون
تهتم بالتحديث المستمر و المراجعة الدورية	تهتم بالتحسين المستمر
تركز على اجراءات و طرق التشغيل	تهتم بالبعد الانساني و الاجتماعي و تؤلف بينه و بين النظام التقني (فلسفة و مفاهيم اشمل)
يمكن تطبيقها على بعض الادارة و الاقسام و ليس بالضرورة لكل المنظمة	تشمل كافة القطاعات و الادارات و الاقسام و الفرق
مسؤولية قسم او ادارة مراقبة الجودة.	مسؤولية كل الادارات و الاقسام و الافراد

المصدر: لعلى بوكميش، *ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000*، دارالراية للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى 2011، ص 127

²² لعلى بوكميش، 2011، نفس المرجع، ص 123-127 بتصرف

قد يطرح تساؤل حول اهمية و اسبقية ISO 9001 على نظام ادارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تطبقها منظمات الاعمال قصد تحقيق مستوى راقى في جودة كل عملياتها و في المنتجات و الخدمات و العمليات و المجتمع و عملائها سواء الداخليين او الخارجيين و في جمع مستويات الادارة افقيا او عموديا. بينما معايير ISO 9001 لادارة الجودة هي معايير و مواصفات تركز على ما هو مطلوب من المنظمات فعلة على مستوى ادارة الجودة ليتطابق مع هذه المعايير العالمية كحد أدنى حتى تتمكن المنظمات من انتاج سلع و خدمات ذات جودة مقبولة عالميا، لذلك الحصول على شهادة ISO 9001 يعتبر الخطوة الاولى او القاعدة انظر الشكل رقم (9-1) في مسيرة طويلة تسلكها المنظمات للبقاء و الحفاظ على مكانتها في السوق تمنع العجلة من التراجع و السقوط لأن التنافس حاليا اصبح على الاكثر جودة و التميز فيها وليس تحقيق الجودة فقط.

الشكل رقم (9-1) مكانة الايزو ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة



Source : H.Lal ,ISO 9000 QMS guidlines for entreprise in development counries, 2nd edition,ITC and ISO Geneva, Switzerland,p 85

المطلب الرابع اثر تطبيق TQM في المنظمة²³

يمكن بيان اهمية الجودة الشاملة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها فيما يلي:

- شهرة الشركة *Company's reputation*

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها و من خلال انتشارها الواسع في الاسواق.

- المسؤولية القانونية عن المنتج *Product Liability*

تبرز مسؤولية الشركة من خلال تفادي الاخطاء و الاخطار و العيوب التي يمكن ان تكون او يسببها المنتج او الخدمة قصد تجنب المساءلة القانونية من طرف المستهلك خصوصا في ظل تعاظم دور جمعيات حماية المستهلك.

- التطبيقات الدولية *The International Applications*

من أجل الوصول الى رغبات و متطلبات المستهلك على المستوى الدولي و التموقع في الاسواق الدولية فإن الكثير من الدول لا تفتح اسواقها الا لمنتجات و خدمات ذات مقاييس عالمية كشهادة الايزو لأنظمة ادارة الجودة 9001 و البيئة 14001 و الصحة و السلامة المهنية 18001 وغيرها من الأنظمة المعتمدة دوليا.

- التكاليف و الحصة السوقية *Costs & Market share*

تحقيق الجودة الجيدة و التحسين المستمر يؤثر ايجابيا على جذب العملاء و بالتالي زيادة الحصة السوقية مما ينعكس على تخفيض التكاليف نذكر على سبيل المثال التكلفة الوقائية (Prévention)K التي تتمثل في هندسة التصاميم، الصيانة الوقائية للمعدات، تكاليف عدم المطابقة سواء داخليا او خارجيا، و يتم هذا باستخدام عدة طرق و اساليب التحكم في التكاليف مثل نظام الانتاج في الوقت (JIT) ، و المخزون المعدوم Stock O و بالتالي زيادة الارباح.

²³ محمود حسين الوادي و اخرون، *ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق*، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن.

خلاصة:

ان تطبيق الجودة بشكل عام و الجودة الشاملة بشكل خاص يحتاج الى ثقافة الجودة اي الى تغيير الثقافة السائدة لدى المدراء و العمال و استبدالها بثقافة جديدة مبنية على اسس مختلفة متمثلة اساسا في قيادة فعالة لها نظرة استراتيجية تشجع على اتقان العمل و الاهتمام باحتياجات الزبون و السعي لارضائه و التركيز على العمليات و التحسين المستمر و عدم التوقف عند حد او مستوى معين، و تحسيس الجميع بمسؤولياتهم عن جودة اداء المنظمة.

لكن تغيير الثقافة السائدة و استبدالها بثقافة الجودة الشاملة لا يمكن ان يتم بين عشية و ضحاها بل يحتاج الى مسيرة تبدأ بالتزام الادارة العليا و المسؤولين قبل العمال و اقتناعهم الراسخ باهمية الجودة بشكل عام و الجودة الشاملة بشكل خاص في تحسين اداء المنظمات و تعزيز قدراتها التنافسية مهما كانت طبيعتها عامة او خاصة، خدمية او انتاجية، صغيرة او كبيرة، ثم العمل على توعية العمال و نشر ثقافة الجودة داخل المنظمات و بعد ذلك ياتي التدرج في تطبيق الجودة الشاملة، مع الاخذ بعين الاعتبار جميع المعوقات التي اشرنا اليها خصوصا فيما يتعلق بمقاومة التغيير و التعامل معه بحكمة و علم و ادارة. و ما يجب التاكيد عليه ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لا يجب ان يبقى مقتصر على بعض المؤسسات الاقتصادية و اهمال الادارات العامة بل لا بد من ان تشمل جميع الادارات لان ذلك سيسهم في تحسين حياة المواطن كزبون لهذه الادارات، حيث اكدت دراسة ان مستوى الشفافية في المنظمات العامة او الخاصة يزداد كلما ركزت على النتائج و الاداء.

الفصل الثالث

أثر تطبيق معايير ISO 9001 على تميز
أداء المؤسسة دراسة حالة ENIE

- المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: نظام ادارة الجودة في المؤسسة.
- المبحث الثالث: منهجية الدراسة
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

بعد التوضيح لأهم المفاهيم والأسس النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة معايير ISO 9001 و التميز في الاداء و بعد تناول العلاقة بينها فيما يتعلق بكيفية تأثير تطبيق المعايير على تميز اداء المؤسسة من خلال الفصلين النظريين، سيتم في هذا الفصل تبيان الاسقاط الفعلي لهذه المفاهيم على الجانب التطبيقي. حيث قمنا بدراسة تجريبية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس كنموذج من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 نهاية سنة 2014 و ذلك لفهم الاثار المترتبة عن تطبيق نظام ادارة الجودة وتأثيره على أداء المؤسسة. فتطرقنا الى نشأة المؤسسة و اهم المراحل التي مرت بها، هيكلها التنظيمي، واقع نظام ادارة الجودة، نقاط قوة المؤسسة، واهم العراقيل التي تحول دون التطبيق الجيد لنظام ادارة الجودة ، بالاضافة الى منهجية الدراسة و ادوات جمع البيانات، مجتمع و عينة الدراسة، الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، بالاضافة كذلك الى عرض نتائج المستجوبين و تحليلها و تفسيرها و ذلك قصد اختبار فرضيات الدراسة و التي تفترض وجود اثريين تطبيق معايير ISO 9001 و تميز أداء المؤسسة.

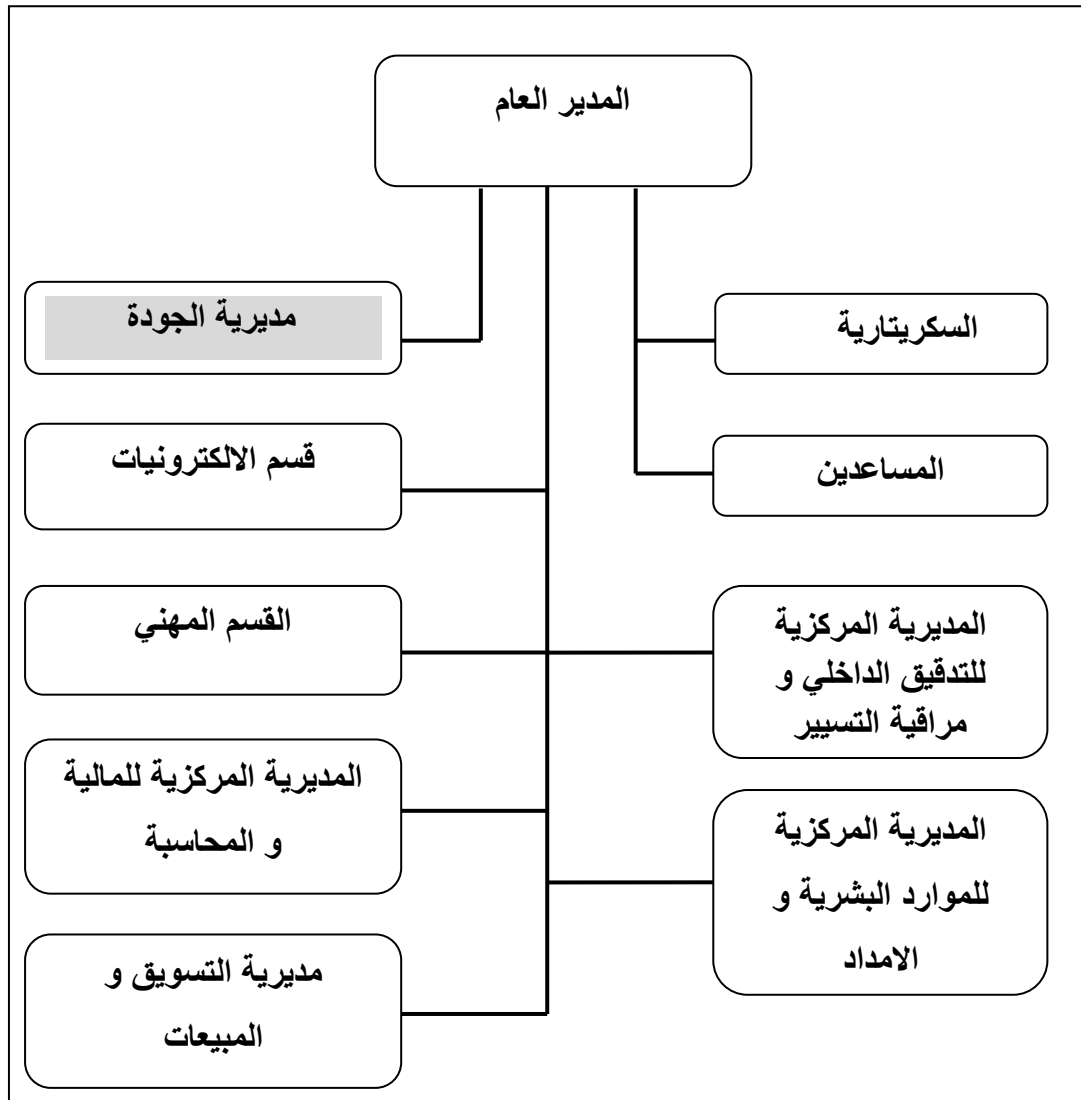
المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة:

المطلب الاول نبذة موجزة عن التطور التاريخي للمؤسسة:

- اسم الشركة: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE.
- 1983 اعادة الهيكلة العضوية لشركة SONELEC وانشاء ENIE
- 1989 الانتقال الى استقلالية المؤسسة برأس مال قدره 40 مليون دج.
- 1996 اعادة رسملة المؤسسة وهبة رأس مال اجتماعي قدره 1700 مليون دج
- 2003 ابتداء من هذا التاريخ كل الاسهم حيزت لصالح شركة تسيير مساهمات الصناعات الالكترونية المحلية SGP INDELEC SPA .
- 2007 تنفيذ المرسوم المؤرخ في 04 جويلية 2007 المتضمن اعادة تقييم الممتلكات الذي كان له أثر الرفع من رأس المال الاجتماعي الى 8322 مليون دج.
- 2009 امتحان و موافقة مجلس مساهمة الدولة لـ PLD المؤسسة.
- 2011 اعادة الامتحان من طرف مجلس مساهمة الدولة على مخطط التنمية لـ ENIE و ALFATRON.
- الشكل القانوني: شركة ذات اسهم برأس مال عمومي.
- المقر الاجتماعي و المصنع: المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس.
- قطاع النشاط: الاجهزة السمعية و البصرية، التلفزيونات بكل انواعها، ألواح الطاقة الشمسية، الاجزاء الالكترونية المختلفة، مستقبلات الساتيليت، والالواح الذكية.
- عدد العمال: 1200 عامل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (III-1) الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: وثائق مؤسسة ENIE

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أن مديرية الجودة لها مكانة خاصة في الهيكل التنظيمي نظرا لاهميتها و حاجة كل المؤسسة لها بالاعتبار المحدد و الموجه لكل المديرات الاخرى.

المبحث الثاني نظام إدارة الجودة في المؤسسة¹

يقول المدير العام للمؤسسة السيد جمال بكار: "تحديات المحيط المنفتح و التنافسي تفرض على المؤسسة الجزائرية ان تكون منافسة لكن كيف يمكن التوفيق بين طرفي ادوات المنافسة (الجودة و السعر) بمعنى كيف يمكن انتاج منتجات ذات جودة عالية و في نفس الوقت كيف نتحكم في التكاليف، هذا التحدي الذي تجابهه ENIE من اجل تطويرها و دعم ابتكاراتها يشكل مصدر اهتمام يومي للإدارة.

باختصار، الامر يتعلق بتنمية ثقافة الفعالية في التغيير من اجل تحقيق الاداء العالي من خلال البحث عن الفرص و الكفاءات المختلفة من الموارد المادية و البشرية التي تدعم الانتاجية حتى نتمكن من انتاج استراتيجية تسويقية هجومية"²

المطلب الاول مكونات نظام ادارة الجودة:

يتكون نظام ادارة الجودة من المدخلات (السياسات و الاجراءات و النظم و غيرها) و العمليات و التفاعل بينها بما يحقق فعاليتها و كفاءته. حيث حددت المؤسسة العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات نظام ISO 9001، كيفية تنفيذها، الموارد اللازمة لذلك بالاضافة الى مدخلات و مخرجات كل نشاط من خلال بطاقة وصف العمليات، كما حددت التفاعلات، اجراءات و أساليب قياس العمليات كمخرجات النظام لتحقيق الأهداف المخططة و للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة. تم تقسيم العمليات الى 03 عمليات رئيسية هي عمليات الادارة و الانتاج و الدعم (انظر الملحق رقم 2).

1- سياسة الجودة:

تواصل المؤسسة تطويرها متعدد الأوجه وفقا لاستراتيجيتها خلال 2018/2014 التي تتضمن تطوير نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001.

هذا النظام الذي يجب على المؤسسة تنفيذه وصيانته يعد جزء من خطة تهدف إلى تطوير شامل للمؤسسة في عملها ومواردها، الانتهاء من تجسيد هذا النظام ، سيساعد على تعزيز القيم الأساسية التي تشكل ثقافة المؤسسة التي تولي الزبون مكانة خاصة.

توجب سياسة الجودة الحالية على جميع المديرين التنفيذيين تعبئة الموارد اللازمة و بمشاركة جميع الموظفين بحيوية لتحقيق الأهداف الرئيسية المبينة أدناه:

- التحكم الداخلي في كل الانشطة و تخصيص كل الموارد اللازمة للقائمين على تطبيق نظام ادارة الجودة بفعالية و كفاءة مع السعي نحو التميز.

¹ وثائق مؤسسة ENIE، خلية الجودة

² www.enie.dz consulter le 05/05/2017

- انتاج منتجات متطابقة مع المعايير الدولية بما يحقق متطلبات الجودة و السلامة و الراحة و الوقت و التكلفة بما يرضي العملاء و الشركاء.
- المحافظة على البنية التحتية و التجهيزات و ترشيد استخدام الموارد و مواصلة جهود تحسين الاداء.
- 2- دليل الجودة: يتضمن المتطلبات المتعلقة بوثائق نظام ادارة الجودة، سياسة الجودة التي وضعها الرئيس التنفيذي، أهداف الجودة ومؤشرات قياس، الوثائق والسجلات اللازمة لعملية التخطيط والتشغيل والرقابة الفعالة، الاجراءات التصحيحية و الوقائية إجراءات ونظام السجلات (إلزامية) وفقا لمرجع ISO 9001/2008.
- 3- العمليات:
- 3-1- عمليات الإدارة: تم الانتهاء من الاعتماد على التقسيم الوظيفي القديم للإدارة في 31-12-2015 وتم حله بقرار رقم 012/ من طرف الرئيس التنفيذي / 16 من 1/3/2016 القاضي بتقسيم جديد لعمليات الإدارة الى 03 وهي: الإدارة العامة، إدارة مشاريع خطة التطوير، و نظام ادارة الجودة و التحليل و التحسين.
- 3-2- عمليات الإنتاج: هذه العملية هي جوهر وموضع اهتمام خاص. وهي تبدأ باكتشاف حاجات العميل و التدرج إلى ارضاءه عن طريق التصميم الجيد و تحقيق ابعاد الجودة الاخرى و تشمل التموين، التسويق، الانتاج و التركيب، المتابعة و القياس، و العمليات التجارية و خدمات ما بعد البيع.
- 3-3- عمليات الدعم: تساهم هذه العمليات في نجاح عملية التنفيذ من خلال توفير الموارد اللازمة سواء كانت مادية او بشرية او نظم و اجراءات و تتكون من ادارة الموارد البشرية، الصيانة، التدقيق و مراقبة التسيير، الاعلام الالي، المالية و المحاسبة، النظافة و الصحة و الامن الصناعي.
- 4- تسلسل وتفاعل العمليات:
- ولتسهيل التفاعل بين العمليات تم بناء المصفوفة التي تحدد نوع العلاقة بين مختلف العمليات سواء كانت موردا في حالة تقديمها لمدخل لعملية اخرى مثلا عملية التموين تعتبر مورد لعملية الانتاج، او زبونا في حالة طلبها لمخرج مصلحة اخرى وهذا داخل المؤسسة وليس خارجها (انظر الملحق رقم 03)

المطلب الثاني نقاط قوة المؤسسة:³

1- الميزة التنافسية للمؤسسة: تركز المؤسسة على ميزة تنافسية من اجل زيادة رضا العملاء، وضعت المؤسسة عملية اتصال قصد الاستماع للعملاء **Proc R1-MARKETING** من اجل تحديد احتياجاتهم ومعرفة تصورهم عن مستوى الرضا. صممت هذه العملية حول الخطوتين التاليتين:

- يتم إجراء قياس مستويات رضا العملاء كل ستة اشهر وعادة في شهر جوان وديسمبر من كل عام، من خلال أدلة لإجراء المقابلات و الاستبيانات لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء و امكانية تلبيةها.
- دوريا و في مناسبات معينة (قبل رمضان، الأحداث الرياضية،) يتم طرح منتجات جديدة أو تخفيضات معتبرة في الاسعار، وإجراء تقصي للسوق .

2- البرنامج التدريبي في المؤسسة:

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية و التوعوية سنويا من طرف مسؤولي العمليات لكل الموظفين بناء على نتائج ورقة التقييم.
- تحلل الاحتياجات التدريبية و تخطيطها من طرف منسق عمليات ادارة الموارد البشرية و يتم اقرارها من طرف المدير العام للمؤسسة
- في نهاية العملية التدريبية يتم تقييم كل من المتدرب و هيئة التدريب و درجة تحقيق الاهداف من العملية و اتخاذ الاجراءات المناسبة.

3- نظام المعلومات:

يقوم نظام المعلومات في المؤسسة على الاتصال الداخلي و الخارجي لما يمثله من وسيلة ضرورية في يد ادارة الموارد البشرية لتمكين العاملين من فهم نظام ادارة الجودة و اقناعهم بفعاليتها و مدى مساهمتهم في انجازه، فالمؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية في الاتصال نذكر منها:

- البريد المباشر، الهاتف، البريد الالكتروني، كشف ملخصات الادارة، ملخصات العمليات
- منصة اعلام داخلية enie.info التي وضعتها لجنة الجودة لفائدة الموظفين من خلال شبكة اعلام داخلية intranet، بالاضافة الى عرض اعلانات عن سيرورة نظام ادارة الجودة و فعاليتها.
- من حيث الاتصال بالزبائن نجد الاتصالات المباشرة، البريد، التحقيقات و استغلال النتائج المتحصل عليها بين القائمين على النظام و الزبائن.
- يتم نشر و تبادل المعلومات المفيدة عن نظام ادارة الجودة في اماكن يسهل الاطلاع عليها.
- تعرض نتائج فعالية النظام للموظفين مرة كل سنة.

³ مقابلة مع نائب مدير المؤسسة في 2017/05/10

- الشبكة الداخلية للمؤسسة تسمح بنشر المعلومات المفيدة باستمرار للجميع لاداء مهامهم و اعلامهم بالانشطة المختلفة.
 - يمثل الموقع الالكتروني للمؤسسة مصدر معلومات مهم يتم تحديثه باستمرار.
- العراقيل التي تحد من فعالية التطبيق الجيد لنظام ادارة الجودة في المؤسسة: من بين العراقيل التي تواجهها المؤسسة والتي تقف تعرقل جهود التحسين المستمرة لانجاح لنظام ادارة الجودة ما يلي:
- غياب الارادة الحقيقية للقائمين على النظام مما يؤثر سلبا على التنفيذ.
 - مقاومة التغيير موجودة على مستوى بعض الافراد أو الجماعات في جميع مستويات المؤسسة خلال تنفيذ هذا النظام، لأن تنفيذ إدارة الجودة تتطلب تمرير خطاب شفوي ذو طابع رسمي على العمليات.
 - مقاومة التغيير تنبع كذلك من عدم فهم اللغة الفنية للجودة والمنهجية اللازمة للتعامل مع وثائق الجودة (المشاريع، ووصف نظام إدارة الجودة، دليل الجودة والإجراءات والبروتوكولات، وتسجيل وتتبع الوثائق) مما ينظر اليها على انها عبء اضافي و تهديد ينعكس سلبا على التنفيذ.

المبحث الثالث منهجية الدراسة:

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة المعتمدة و عينة الدراسة و اهم الخطوات التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة التجريبية، و ادوات جمع البيانات، و اهم الاساليب الاحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات بهدف تحقيق اهداف الدراسة

المطلب الاول اداة الدراسة:

ادوات جمع البيانات:

قمنا بالاعتماد على اداتين لجمع المعلومات و هما المقابلات مع بعض اطارات الادارة العليا في المؤسسة محل الدراسة و التي كانت في غالبيتها مفتوحة من اجل فهم دقيق لنظام ادارة الجودة و اثره في المؤسسة ، بالاضافة الى الاستبيان الذي كانت اسئلته من نوع الازان و القيم و هي عبارة عن اسئلة تحتمل خيارات متعددة: موافق تماما / موافق / محايد/ غير موافق/ غير موافق على الاطلاق، كما تم الاستعانة ببعض المصادر الثانوية من كتب و مجلات و رسائل و مواقع انترنت من اجل اثناء الموضوع و اخذ تصور عام لموضوع الدراسة.

شمل الاستبيان معايير ISO 9001 السبعة و تضمن بالتعريف بالموضوع و اهميته و الحفاظ على سرية المعلومات المحصلة، و تم تقسيمه الى محورين كما يلي:

المحور الاول: خاص بالبيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين و هي (السن، المستوى العلمي، الاقدمية و المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة و يتكون من جزئين:

الجزء الاول خاص بمعايير ISO 9001 السبعة و يحتوي على 35 عبارة، و الجزء الثاني خاص بمؤشرات الاداء حسب بطاقة الاداء المتوازن لكابلان و دافيد نورتن و احتوى على 20 عبارة. لا بد أن نوضح أننا قمنا بتفريغ إجابات الأفراد على جميع محاور الاستبيان سواء معايير نظام ادارة الجودة او مؤشرات قياس الاداء باستخدام سلم Likert الخماسي حيث كانت درجات الاجابة على كل فقرة من 1-5 فكلما اقتربت الاجابة من 5 دل ذلك على الموافقة التامة، و كلما اقترب من 1 دل على عدم الموافقة، و بالنسبة لمؤشرات قياس الاداء كانت الدرجات كذلك من 1-5 اي من تراجع كبير الى تحسن كبير.

الجدول رقم (III-1) سلم ليكرت الخماسي

تصنيف معايير ISO 9001	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
تصنيف مؤشرات الاداء	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

اولا: مجتمع وعينة الدراسة:

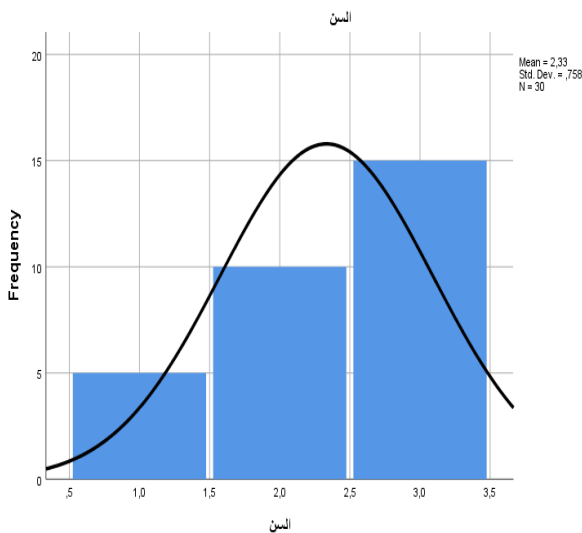
اعتمدت الدراسة على كل المجتمع الدراسة الذي يتكون من 38 اطار الذين يمثلون المستويات الادارية الثلاثة في مؤسسة ENIE وقد تمت الدراسة في الفترة ما بين مارس ومنتصف ماي 2017 حيث تم توزيع 38 استمارة، استرد منها 30، كلها مستوفية لشروط الاجابة الصحيحة اي بنسبة 78.94%.

ثانيا: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة:

نتناول فيما يلي عرض وتحليل المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

1- السن:

الشكل رقم (III-2) خصائص العينة حسب السن



الجدول رقم (III-2) خصائص العينة حسب السن

السن	التكرار	%
من 35-25 سنة	5	16,7
من 45-36 سنة	10	33,3
اكثر من 46 سنة	15	50,0
المجموع	30	100,0

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

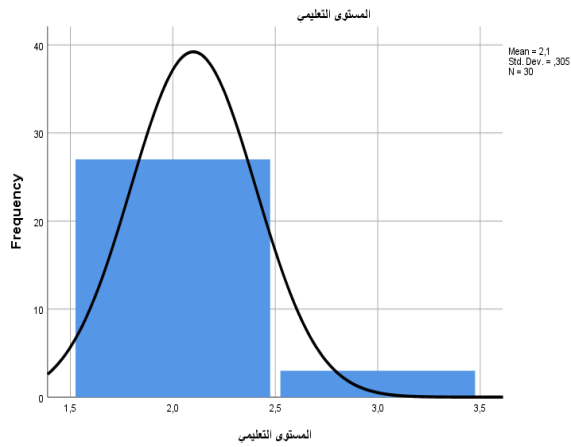
يوضح الجدول رقم (III-2) ان اغلبية الاطارات اعمارهم اكثر من 36 سنة بنسبة تفوق 83 % و هذا بحكم المنصب الذي يشغلونه و الذي يتطلب الوصول اليه سن اكبر، لكن في المقابل نجد ان نسبة 16.7 % تتراوح اعمارهم ما بين 25-36 سنة و هي نسبة معتبرة لضمان الاستمرارية، هنا يجب الاشارة الى ان المنصب القيادي لا يتعلق بالسن فقط.

2- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (III-3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	%
جامعي	27	90,0
ما بعد التدرج	3	10,0
المجموع	30	100,0

الشكل رقم (III-3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

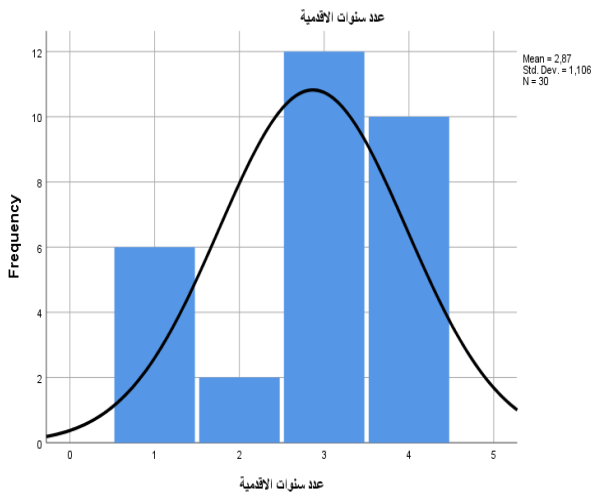
من خلال الجدول و الشكل (III-3) يتضح ان كل الاطارات (اكثر من 90%) مستواها جامعي فما فوق وهذا يعطي دلالة على ان تطبيق معايير ادارة انظمة الجودة يتطلب مستوى تعليمي جيد، و ان المؤسسات المتميزة على المستوى العالمي هي في الحقيقة مؤسسات متعلمة، لأنها تحتاج الى مهارات عقلية و علمية في التفكير و اتخاذ القرارات تختلف عن المؤسسات غير المتعلمة، و الدليل على ذلك بناء الاستراتيجية و تنفيذها و مراقبتها و اتخاذ اجراءات التصحيح المناسبة و مراقبة المحيط و رصد الاشارات القوية و الضعيفة و الذكاء الاستراتيجي و غير ذلك. نشير هنا الى ان معايير ISO 9001 تهدف الى التحسين المستمر، لذا من المفترض تحسين مستوى الاطارات باستمرار من اجل اضافة القيمة.

3- سنوات الاقدمية:

الجدول رقم (III-4) خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

عدد سنوات الاقدمية	التكرار	%
اقل من 05 اعوام	6	20,0
من 06-10 اعوام	2	6,7
من 11-15 عام	12	40,0
اكثر من 15	10	33,3
المجموع	30	100,0

الشكل رقم (III-4) خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية



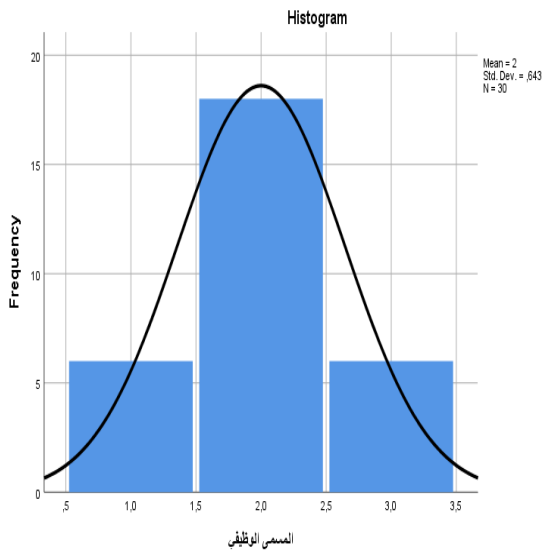
المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

يبين الجدول رقم (III-4) ان ما نسبته 73.30% لهم اقدمية تفوق 10 سنوات في المؤسسة وهذا مؤشر جيد من جهة معرفتهم التامة بنمط التسيير المتبع و نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و امكانية مساهمتهم في انجاح نظام ادارة الجودة و تحسينه باستمرار، و من جهة اخرى سنوات الاقدمية يمكن ان تحول دون التطبيق الجيد لمعايير نظام ادارة الجودة بحكم تعودهم على طرق في ادارة المؤسسة و اداء الاعمال تختلف عن الاجراءات التي توصي بها المنظمة العالمية للمواصفات في اكثر من مرجع، و هنا تكون مقاومة التغيير التي يجب التعامل معها بحكمة و صبر.

4- المسمى الوظيفي:

الشكل رقم (III-5) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (III-5) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	التكرار	%
ادارة عليا	6	20.0
ادارة وسطى	18	60.0
ادارة دنيا	6	20.0
المجموع	30	100.0

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (III-5) ان النسبة الاكبر و هي 60% هي ادارة وسطى و يمثلون رؤساء المصالح و رؤساء الفرق (Pilote de Processus) المختلفة الذين يسهرون على تنفيذ معايير نظام الجودة بالتنسيق مع رؤساء المصالح لأن النظام يركز على ادارة المؤسسة كمجموعة من العمليات المتناسقة اكثر من تركيزه على التنظيم الهيكلي للمؤسسة الذي يحدد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات.

المطلب الثالث الاساليب الاحصائية:

بعد استرجاع الاستبيانات وإفراغها ببرنامج SPSS.V23 الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية التي نذكر منها:

- 1- جداول التوزيعات التكرارية و النسب لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة.
- 2- المتوسطات الحسابية لقيم كل عبارة من المحاور و المتوسط المرجح لكل المعايير بالنسبة لكل محور.
- 3- اختبار Alpha de Cronbach لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان

صدق وثبات الاستبيان:

يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، و قد قمنا بالتأكد من صدق اداة الدراسة قبل اعتمادها و توزيعها كما يلي:

- 1- الصدق الظاهري للاداة: قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المتخصصين تألفت من 03 من اعضاء هيئة التدريس بجامعة وهران متخصصين في الادارة و الاقتصاد (انظر الملحق رقم 3) الذين قاموا بتحكيم الاستبيان و ابداء ارائهم التي اخذت بعين الاعتبار.
 - 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS.V23 و كان عدد المتغيرات 55 متغير على عينة الدراسة البالغة 30 اطار يشكلون المستويات الادارية الثلاثة للمؤسسة و ذلك بحساب معامل الاتساق الداخلي Alpha de Cronbach الذي بلغ 74.2 % مثل ما هو موضح في الجدول أدناه و هي نسبة مقبولة لاتمام الدراسة.
- جدول رقم(III-6) معامل ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	55

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

بعد استرجاع الاستبيانات وإفراغها ببرنامج SPSS.V23 الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تحصلنا على النتائج الآتية: ندرس ابتداء نتائج تطبيق معايير ISO 9001 اصدار 2008 قبل الحصول على الشهادة و بعدها على المؤسسة محل الدراسة، نمر بعدها إلى قياس الاداء من خلال 04 مؤشرات رئيسية و اهم النتائج المحققة بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الذي يمكن أن يكون سببا في تحقيق هذه النتائج، ثم نتأكد في الاخير إن كان هناك ارتباط إحصائي بين التطبيق للمعايير وتميز الاداء بصفة عامة.

المطلب الرابع تحليل اجابات معايير ISO 9001:

1- تحليل عبارات معيار القيادة:

الجدول رقم(III-7) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات معيار القيادة

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	عبارات اسئلة معيار القيادة					
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق تماما	1	4.13	-	-	1	24	5	1. تعتبر الجودة خيارا استراتيجيا للمؤسسة.
			-	-	3.33	80.00	16.67	
موافق	3	3.66	-	-	14	12	4	2. نخصص كل الموارد اللازمة والتدريب المناسب وحرية التصرف مع المساءلة.
			-	-	46.67	40.00	13.33	
موافق	4	3.2	11	-	4	13	2	3. تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.
			36.67	-	13.33	43.33	6.67	
موافق	2	4	-	-	-	30	-	4. تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد واجراءات العمل.
			-	-	-	100	-	
موافق	5	3.14	13	-	3	11	3	5. لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين المستمر.
			43.33	-	10.00	36.67	10.00	
موافق		3.63	المتوسط المرجح لمعيار القيادة					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

باستقراء الجدول رقم(III-7) يتضح ان العبارة الاولى " تعتبر الجودة خيار استراتيجي للمؤسسة" جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 80% من الاجابات وهذا يدل على ان تطبيق نظام الجودة حتى ينجح ويضمن استمراريته يجب ان يكون التحدي الرئيسي للمؤسسة لشدة المنافسة الداخلية سواء من المصنعين او من المستوردين او من المنافسين الاجانب، تلتها العبارة رقم 04 وهذا طبيعي بحكم ان النظام يتطلب التقيد بالاجراءات والقواعد سواء الداخلية او بنود المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، لكن التحدي الحقيقي هو ايجاد نوع من التوازن والمرونة بين الضوابط والاجراءات وبين الابداع والمبادرات الشخصية. ونلاحظ ان الفقرة رقم 03 حلت في المرتبة الرابعة وتدل على ان الاهتمام بالعنصر البشري ومنحه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يحتاج الى خطوات عملية من اجل تكريسه في المؤسسة، الفقرة رقم 05 حلت في المرتبة الاخيرة و كأن هناك تعارض بين القيادة والادارة وهنا نشير الى أن النجاح في تطبيق المعايير يتطلب وحدة

الهدف بين القمة و القاعدة و في كل المستويات بالاضافة الى وضوح الرؤية و الرسالة و مشاركتها مع كل العمال في المؤسسة.

2-تحليل عبارات معيار مشاركة الافراد:

الجدول رقم(III- 8) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات معيار مشاركة الافراد

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات اسئلة معيار مشاركة الافراد
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق	3	3.66	-	-	10	20	-	6- المؤسسة تتواصل مع العاملين لترقية فهمهم لأهمية مساهماتهم الفردية.
			-	-	33.33	66.67	-	
موافق	4	3.60	-	-	16	10	4	7- تمكين العاملين لتحديد معوقات الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف.
			-	-	53.33	33.33	13.33	
موافق	1	3.80	3.00	-	2	23	2	8- اقوم بتقييم ذاتي لقياس الاداء لصالح المنظمة بعيدا عن الاهداف الشخصية.
			10.00	-	6.67	76.67	6.67	
موافق	2	3.70	4	-	2	23	1	9- يتم اجراء استبيانات لتقييم رضا العاملين ، ومناقشة النتائج، واتخاذ الإجراءات المناسبة.
			13.33	-	6.67	76.67	3.33	
موافق	5	3.23	3	-	20	4	3	10- تعزيز المبادرة و الإبداع و تطوير الذات.
			10.00	-	66.67	13.33	10.00	
موافق		3.6	المتوسط المرجح لمعيار مشاركة الافراد					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم(III- 8) ان العبارة رقم 08 " اقوم بتقييم ذاتي لقياس الاداء لصالح المنظمة بعيدا عن الاهداف الشخصية" جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 76.67 % ، تلتها العبارة رقم 09 " يتم اجراء استبيانات لتقييم رضا العاملين، ومناقشة النتائج، واتخاذ الإجراءات المناسبة" وهذا يدل على ان اجراء التقييم و القياس سواء على المستوى الشخصي او على مستوى فرق العمل ضروري لمعرفة اتجاهات مؤشرات الاداء و تعزيزه و اتخاذ الاجراءات المناسبة في حالة انخفاضه، و نلاحظ كذلك اهمية التواصل مع الافراد (العبارة 03) اذ بلغت نسبة الموافقة ثلثي العينة لما له من اثر واضح على نظام ادارة الجودة.

3-تحليل عبارات معيار التحسين:

الجدول رقم(III-9) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات معيار التحسين

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	عبارات اسئلة معيار التحسين					
			غير موافق	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق	2	4.00	-	-	-	30	-	11- تشجيع وضع أهداف التحسين في كل مستويات المؤسسة.
			-	-	-	100.00	-	
موافق	1	4.20	-	-	-	24	6	12- ارتفعت قدرتنا على حل المشاكل التي تحدث بالمؤسسة
تماما			-	-	-	80.00	20.00	
موافق	5	3.86	-	-	6	22	2	13- تحسن أدائنا بشكل ملحوظ ومستمر.
			-	-	20.00	73.33	6.67	
موافق	4	3.96	-	-	1	29	-	14- تأهيل وتدريب العاملين على كيفية تطبيق الوسائل والمنهجيات الأساسية لتحقيق أهداف التحسين.
			-	-	3.33	96.67	-	
موافق	3	4.00	-	-	-	30	-	15- يؤخذ التحسين في الاعتبار عند تطوير منتجات وعمليات جديدة.
			-	-	-	100.00	-	
موافق		4.01	المتوسط المرجح لمعيار التحسين					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم(III-9) يتضح ان العبارة رقم 12 " ارتفعت قدرتنا على حل المشاكل التي تحدث بالمؤسسة" جاءت من حيث الاجابة في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.2 وتعني موافقة تامة، و تعبر النسبة على ان تطبيق نظام ادارة الجودة يهدف في الاساس الى حل المشاكل، بعبارة اخرى القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويذهب الى ابعد من ذلك في انه يعمل على منع وقوعها قصد تدنية التكاليف المتعلقة بالتفتيش والتدقيق عن مسببات الجودة الرديئة سواء في المدخلات او المخرجات، و حلت عبارة "تشجيع وضع أهداف التحسين في كل مستويات المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي (4) واجابة كل افراد العينة بالموافقة وهذا يبين اهمية التحسين في تحقيق الاهداف.

4- تحليل عبارات التركيز على الزبون:

الجدول رقم(III-10) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات التركيز على الزبون

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات اسئلة معيار التركيز على الزبون
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق تماما	3	4.20	-	-	-	24	6	16- تسعى الادارة الى فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.
			-	-	-	80	20	
موافق تماما	2	4.76	-	-	-	7	23	17- تعمل الادارة على ربط أهدافها باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.
			-	-	-	23.33	76.67	
موافق تماما	1	4.80	-	-	1	4	25	18- تخطط وتصمم وتطور وتنتج السلع وفق احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.
			-	-	3.33	13.33	83.33	
موافق	5	3.70	-	-	12	15	3	19- المؤسسة تقيس وتراقب رضا الزبائن وتتخذ الإجراءات المناسبة.
			-	-	40	50	10	
موافق	4	3.96	-	-	1	29	-	20- العلاقات مع الزبائن تدار بحيوية لتحقيق النجاح المتواصل.
			-	-	3.33	96.67	-	
موافق تماما		4.29	المتوسط المرجح لمعيار التركيز على الزبون					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(III-10) ان اغلبية اجابات افراد العينة لكل العبارات تركزت في خانة موافق و موافق تماما وهذا يدل على أن الزبون هو فعلا محور نظام ادارة الجودة حيث انها تبدأ برصد و فهم احتياجاته الحقيقية وتنتهي بتلبية رغباته و توقعاته.

5- تحليل عبارات منهج العمليات:

الجدول رقم(III-11) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات منهج العمليات

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	عبارات اسئلة معيار منهج العمليات					
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق	6	3.5	-	-	17	8	4	21- يتم تحديد أهداف نظام ادارة الجودة والعمليات الضرورية لتحقيقه.
			-	-	56.67	26.67	13.33	
موافق	4	3.83	-	-	5	25	-	22- تقسم السلطات والمسؤوليات من اجل إدارة العمليات.
			-	-	16.67	83.33	-	
موافق	5	3.76	-	-	12	13	5	23- يتم تحديد ترابط العمليات وتحليل أثر التعديلات على العمليات الجزئية و على النظام ككل.
			-	-	40.00	43.33	16.67	
موافق	2	4	-	-	5	20	5	24- تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة بفعالية وكفاءة.
			-	-	16.67	66.67	16.67	
موافق تماما	1	4.06	-	-	1	26	3	25- نتأكد من توفير المعلومات الضرورية للعمل و تحسين العمليات.
			-	-	3.33	86.67	10.00	
موافق	3	3.83	-	-	11	13	6	26- إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات العمليات والنتائج العامة لنظام إدارة الجودة.
			-	-	36.67	43.33	20.00	
موافق		3.83	المتوسط المرجح لمعيار منهج العمليات					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

استنادا على نتائج الجدول رقم(III-11) يتبين ان العبارة (25) "نتأكد من توفير المعلومات الضرورية للعمل و تحسين العمليات" جاءت الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.06 ، وكانت نسبة المجيبين بموافق اكثر من 86 % من مجموع العينة، وهذا يدل على ان جودة المعلومات لها اثر واضح على جودة النظام بحكم انها تعتبر من مدخلاته الاساسية، و تجدر الاشارة الى ان تحقيق الجودة يتطلب ادارة المؤسسة بمنهج العمليات و تتبع كيفية مساهمة كل عملية في اضافة القيمة الكلية للمنتج او النظام ككل.

6-تحليل عبارات معيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة:

الجدول رقم(III-12) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات معيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	عبارات اسئلة معيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة					
			غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
موافق	4	3.7	-	-	12	15	3	27- يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
			-	-	40.00	50.00	10.00	
موافق تماما	2	4.2	-	-	-	24	6	28- جميع البيانات الضرورية يتم توفيرها للأشخاص المعنيين بها.
			-	-	-	80.00	20.00	
موافق	5	3.66	-	-	15	10	5	29- التأكد من ان البيانات والمعلومات دقيقة و كافية و آمنة وموثوق بها.
			-	-	50.00	33.33	16.67	
موافق	3	3.96	-	-	4	23	3	30- البيانات والمعلومات تحلل وتقيم باستخدام الطرق المناسبة.
			-	-	13.33	76.67	10.00	
موافق تماما	1	4.7	-	-	-	9	21	31- تتخذ القرارات والإجراءات بناء على الأدلة مع مراعاة التوازن بين الخبرة والحس.
			-	-	-	30.00	70.00	
موافق		4.05	المتوسط المرجح لمعيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم(III-12) أن الاعتماد على الادلة و مراعاة التوازن في اتخاذ القرارات (العبرة 31) جاءت في المرتبة الاولى من حيث الاجابات بموافق تماما وبلغت نسبتها 70% نتيجة ما يمثله القرار في العملية الادارية و ضرورة اعتماده على البيانات و المعلومات الصحيحة لضمان فعاليته باكبر جودة و اقل تكلفة و في الوقت المناسب و للشخص المناسب، و في العصر الحالي و نتيجة الانفجار المعلوماتي فإن كثرة المعلومات قد زادت من عدم اليقين مما يربك متخذ القرار، و في هذه الحالة يجب التوازن بين خبرة و حنكة متخذ القرار و عنصرا المخاطرة الذي لا بد منه لأنه لا يوجد شيء مضمون.

7-تحليل عبارات معيار ادارة العلاقات:

الجدول رقم(III-13) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات معيار ادارة العلاقات

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	تراجع	تراجع	لا	تحسن	تحسن	عبارات ادارة العلاقات
			كبير	ضعيف	يوجد فرق	ضعيف	كبير	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
تحسن ضعيف	4	3.5	-	6	8	11	4	32-الفهم المشترك للأهداف والقيم بين المؤسسة و متعاملها
			-	20.00	26.67	36.67	13.33	
تحسن ضعيف	1	4.03	-	-	4.00	22.00	4.00	33- إقامة علاقات توازن تحقق مكاسب قصيرة الأجل مع الاخذ بعين الاعتبار طويلة الأجل
			-	-	13.33	73.33	13.33	
تحسن ضعيف	3	3.63	-	6.00	12.00	7.00	5.00	34- القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء و الموردين و المتعاملين الاخرين
			-	20.00	40.00	23.33	16.67	
تحسن ضعيف	2	3.89	-	2	5	18	3	35- ادارة سلسلة الامداد بشكل جيد لضمان تدفق ثابت من السلع والخدمات.
			-	6.67	16.67	60.00	10.00	
تحسن ضعيف		3.76	المتوسط المرجح لمعيار اتخاذ القرارات بناء على الادلة					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

باستقراء بيانات الجدول رقم(III-13) يمكن الخروج بنتيجة مفادها ان علاقات المؤسسة تعتبر رأسمال يجب الحفاظ عليه و تطويره و تنميته و هذا ما تؤكدته العبارة رقم 33 التي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.03، فيما حلت العبارة رقم 35 في المرتبة الثانية لاهمية التحكم في سلسلة الامداد لأن التنافس الفعلي بين المؤسسات إنما يكون في سلاسل الامداد و التحكم في طرق المواصلات لضمان تدفق مستمر من المواد الاولية و الخدمات بأحسن جودة و اقل تكلفة من ناحية المدخلات و نفس الشيء من ناحية التسويق و حتى التصدير كمخرجات، نلاحظ كذلك ان العبارة رقم 32 حلت في المرتبة الاخيرة و هذا يدل على ان تطوير العلاقات التعاونية المبينة على القيم المشتركة بين المؤسسات يحتاج الى تغيير ثقافات الاشخاص في المرتبة الاولى و ضبط سلوكياتهم لتصبح تصرفات تنظيمية داخل المؤسسات في مرتبة لاحقة.

المطلب الخامس تحليل اجابات مؤشرات الاداء:

1- تحليل عبارات مؤشرات التركيز على الزبون:

الجدول رقم(III-14) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات مؤشرات التركيز على الزبون

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	عبارات اسئلة مؤشر التركيز على الزبون
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
تحسن كبير	2	4.16	-	-	-	5	25	32- عدد الزبائن
			-	-	-	16.67	83.33	
تحسن كبير	1	4.8	-	-	-	6	24	33- معدل تسوية الشكاوي
			-	-	-	20.00	80.00	
تحسن ضعيف	5	3.93	-	-	2.00	24.00	2.00	34- تقدير الاسم/ العلامة التجارية
			-	-	6.67	80.00	6.67	
تحسن ضعيف	6	3.76	-	-	12.00	13.00	5.00	35- تغيرات اسعار المنتجات
			-	-	40.00	43.33	16.67	
تحسن ضعيف	7	3.76	-	-	11	15	4	36- وقت الاستجابة للطلبات
			-	-	36.67	50.00	13.33	
تحسن ضعيف	3	4.06	-	-	2	24	4	37- التسليم في الوقت المحدد
			-	-	6.67	80.00	13.33	
تحسن ضعيف	4	4.03	-	-	2	25	3	38- رضا الزبائن وكسب ولائهم
			-	-	6.67	83.33	10.00	
تحسن ضعيف		4.07	المتوسط المرجح لمؤشر التركيز على الزبون					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم(III-14) انه حصل تحسن كبير في عدد الزبائن ومعدل تسوية الشكاوي المتعلقة بهم فيما يخص المنتجات المقدمة من المؤسسة حيث قدرت اجابات افراد العينة على العبارة رقم (32) بـ 80 % نتيجة عملية الانصات الى الزبون التي اطلقتها المؤسسة والتي تهدف الى جعل الزبون محور اهتمامها، او يرجع ذلك الى ثقة الزبائن في المؤسسات الحاصلة شهادة ISO على أساس توفر الحد الادني من الجودة، ونلاحظ كذلك تحسن ضعيف في باقي العبارات لأن نظام ادارة الجودة لا يأتي بنتائج فورية و انما يحتاج الى التزام طويل الاجل.

2- تحليل عبارات مؤشرات النمو والتعلم:

الجدول رقم(III-15) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات مؤشرات النمو والتعلم

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	عبارات اسئلة مؤشر النمو والتعلم
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
تحسن ضعيف	4	3.36	-	8	8	9	5	39- الروح المعنوية ورضا العاملين
			-	26.67	26.67	30.00	16.67	
تحسن ضعيف	1	4.03	-	-	3.00	23.00	4.00	40- المبادرة والابداع وتطوير مهارات الافراد.
			-	-	10.00	76.67	13.33	
تحسن ضعيف	3	3.73	-	6.00	1.00	18.00	5.00	41- تقدم نسبة الانجاز.
			-	20.00	3.33	60.00	16.67	
تحسن ضعيف	2	3.93	-	-	5	22	3	42- عدد العاملين المهتمين برفع أداء المؤسسة.
			-	-	16.67	73.33	10.00	
تحسن ضعيف		3.97	المتوسط المرجح لمؤشر النمو و التعلم					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(III-15) أن العبارة رقم 40 المتعلقة بالمبادرة و الابداع و تطوير المهارات حلت في المرتبة الاولى بمتوسط 4.03 حيث كانت اغلب اجابات افراد العينة(76.67%) تحسن ضعيف، وهذا يدل على ان تطبيق المعايير يكشف عن القدرات و المبادرات الشخصية نتيجة اعتماد طرق يتم من خلالها تقييم اداء العاملين و نسب الانجاز سواء على المستوى الشخصي او التنظيمي على فترات دورية، فيما حلت العبارة رقم 42 في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي (3.93) و التي تدل على ان عدد العاملين المهتمين برفع اداء المؤسسة عرف تحسن بسيط، فيما حلت العبارة رقم (39) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.36 حيث اكد حواي نصف أفراد العينة على انه لا يوجد فرق او تراجع ضعيف وهذا طبيعي بحكم عدم التأقلم السريع مع متطلبات النظام الجديد نتيجة الذهنيات و الثقافة الشخصية و المجتمعية التي تنعكس على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، لكن التغيير ضرورة و حتمية، و أن يكون مبادرة من طرف المؤسسة أفضل من ان يفرض عليها و تدفع ضريبة عدم التغيير نتيجة المنافسة الشديدة.

3- تحليل عبارات مؤشرات العمليات الداخلية:

الجدول رقم(III-16) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات مؤشرات العمليات الداخلية

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	عبارات اسئلة مؤشر العمليات الداخلية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
تحسن ضعيف	3	4.03	-	-	1	27	2	43- عدد الزبائن
			-	-	3.33	90.00	6.67	
تحسن كبير	2	4.1	-	-	2	23	5	44- تكاليف المنتجات المعيبة
			-	-	6.67	76.67	16.67	
تحسن كبير	1	4.9	-	1	-	-	29	45- معدلات الانتاجية
			-	3.33	-	-	96.67	
تحسن ضعيف	5	3.86	-	-	4	26	-	46- جودة المنتجات مقارنة بسعرها.
			-	-	13.33	86.67	-	
تحسن ضعيف	4	3.93	-	4	3	14	9	47- التحكم في تكاليف الانتاج.
			-	13.33	10.00	46.67	30.00	
تحسن كبير		4.22	المتوسط المرجح لمؤشر العمليات الداخلية					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم(III-16) يتضح أن اكبر هدف تحقق بعد تطبيق المعايير تعلق برفع معدلات الانتاجية حيث اكدت اجابات افراد العينة تقريبا كلها ذلك (96.67%)، فيما كانت احتلت العبارة 44 المرتبة الثانية و التي تؤكد على انه تم التحكم في تكاليف المنتجات المعيبة ويمكن رده الى انتهاج الاسلوب الوقائي العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة مثل ما تنص عليه عجلة ديمنج.

4- تحليل عبارات مؤشرات التحليل المالي:

الجدول رقم(III-17) تحليل اجابات المستجوبين حول عبارات مؤشرات التحليل المالي

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	عبارات اسئلة مؤشر التحليل المالي
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
تحسن ضعيف	3	4.03	-	-	2	25	3	48- رقم اعمال المؤسسة.
			-	-	6.67	83.33	10.00	
تحسن كبير	1	4.56	1	-	-	9	20	49- اجمالي التكاليف
			3.33	-	-	30.00	66.67	
لا يوجد فرق	4	2.73	-	16	6	8	-	50- الحصة السوقية
			-	53.33	20.00	26.67	-	
تحسن ضعيف	2	4.06	1	-	-	24	5	51- العائد على الاستثمار
			-	-	-	80.00	16.67	
تحسن ضعيف		4.08	المتوسط المرجح لمؤشر التحليل المالي					

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

معطيات الجدول رقم(III-17) تدل على أن نسبة كبيرة تقدر بـ 83.33 % من الاجابات على الفقرة 48 أكدت على ان رقم الاعمال تحسن جزئيا بعد حصول المؤسسة على الشهادة ويمكن ارجاع ذلك الى زيادة ثقة العملاء في منتجات المؤسسة أو التحكم في التكاليف مثل ما تؤكد الاجابات على الفقرة 49 التي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط مرجح بلغ 4.56 و نسبة 66.67 % كانت اجاباتها تحسن كبير، في حين عرفت الحصة السوقية تراجع ضعيف يدل على حدة المنافسة في قطاع الالكترونيات و الاجهزة السمعية و البصرية بالاضافة الى التكاليف الناتجة عن الحريق الذي حدث سنة 2015 و أتلف العديد من الات الانتاج مما أضر بالمؤسسة بشكل كبير من حيث الخسائر و ارتفاع تكاليف الانتاج.

المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة:

بعد تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان و المتعلقة بمعايير نظام ادارة الجودة و مؤشرات الاداء و بالاعتماد على الجدول التالي الذي يقيس معامل الارتباط سبيرمان و الذي يحدد العلاقة بين متغيرين نوعيين او اكثر سيتم اختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة:

الجدول رقم(III-18) معامل الارتباط سبيرمان بين معايير ISO 9001 و مؤشرات الاداء

الارتباط الكلي	ادارة العلاقات	اتخاذ القرار بناء على الادلة	منهج العمليات	التحسين	التركيز على الزبون	مشاركة الافراد	القيادة	معايير iso 9001 المؤشرات
,656**	,696**	,894**	,683**	,885**	,894**	,670**	,728**	مؤشر التركيز على الزبون
0.001	0.061	0.008	0.009	0.003	0.001	0.041	0.009	درجة الدلالة Sig
,701**	,711**	,664**	,645**	,764**	,629**	,751**	,618**	مؤشر النمو و التعلم
0.009	0.000	0.007	0.002	0.000	0.002	0.001	0.007	درجة الدلالة Sig
,665**	,857**	,791**	,775**	,686**	,796**	,632**	,801**	مؤشر العمليات الداخلية
0.004	0.001	0.000	0.006	0.008	0.006	0.008	0.000	درجة الدلالة Sig
,506**	,542*	,527*	,471*	,517*	,499*	,507*	,536*	مؤشر التحليل المالي
0.005	0.051	0.005	0.042	0.005	0.000	0.001	0.000	درجة الدلالة Sig
,699**	الارتباط الكلي بين متغيري الدراسة							

** دلالة احصائية a=0.05

المصدر: مستخرج من spss اعتمادا على بيانات الاستبيان

1- اختبار الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء التركيز على الزبون

من خلال استقراء معدلات الارتباط مثل ما هي موضحة في الجدول رقم (III-18) نلاحظ ان هناك ارتباط قوي بين كل المعايير ISO 9001 و مؤشر أداء التركيز على الزبون بلغ 65.6 % بمستوى دلالة 0.001 (اقل من 0.05) و هذا يدل على ان تطبيق المعايير له اثر مباشر على مستوى اداء التركيز على الزبائن. من هنا نقبل الفرضية الاولى التي تدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء التركيز على الزبون

2- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء التعلم و النمو بالنسبة للافراد

من خلال الجدول رقم (III-18) نلاحظ انه يوجد ارتباط قوي بين المعايير و مؤشر النمو و التعلم بالنسبة للافراد في المؤسسة. بلغ 70.1% بمستوى دلالة 0.009 (اقل من 0.05) و هذا يدل على ان تطبيق المعايير له اثر مباشر على مستوى تميز اداء التعلم و النمو بالنسبة للافراد. هنا نؤكد على صحة الفرضية المطروحة توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء التعلم و النمو بالنسبة للافراد

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء العمليات الداخلية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك ارتباط قوي بين المعايير و مؤشر تميز اداء العمليات الداخلية في المؤسسة. بلغ 66.5% بمستوى دلالة 0.004 (اقل من 0.05) و هذا يدل على ان تطبيق المعايير له اثر مباشر على مستوى تميز اداء التعلم و النمو بالنسبة للافراد. هنا نؤكد على صحة الفرضية المطروحة توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء العمليات الداخلية.

4- اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء التحليل المالي

باستقراء الجدول اعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط متوسط بين المعايير و مؤشر التحليل في المؤسسة. بلغ 50.6% بمستوى دلالة 0.005 (اقل من 0.05) و هذا يدل على ان تطبيق المعايير لم يكن له اثر مباشر على مستوى تميز اداء التحليل المالي. هنا نؤكد على صحة الفرضية المطروحة توجد علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز التحليل المالي و يمكن ارجاع ذلك الى عوامل اخرى تؤثر في الاداء المالي غير التي تمت دراستها.

5- اختبار الفرضية الكلية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء المنظمة. نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك ارتباط قوي بين معايير ISO 9001 و تميز اداء المنظمة بلغ 66.9% بمستوى دلالة 0.004 (اقل من 0.05) و هذا يدل على ان تطبيق المعايير له اثر مباشر على تميز اداء المنظمة هنا نؤكد على صحة الفرضية المطروحة توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين معايير ISO 9001 و تميز اداء العمليات الداخلية

نتائج الدراسة: يمكن تلخيص اهم ما توصلنا إليه في دراستنا في النقاط التالية:

1- الدراسة النظرية:

- نجاح نظام ادارة الجودة يتطلب ارساء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تغيير بعض القناعات و السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة من طرف القمة و القاعدة.
 - ان نظام ادارة الجودة مسؤولية جميع افراد المؤسسة.
 - يتوقف نجاح نظام ادارة الجودة على الوقوف الدائم و الدعم المتواصل و التحسين المستمر من طرف القيادة العليا للمؤسسة.
 - نظام ادارة الجودة يعتبر مدخلا اساسيا و ضروريا نحو تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة.
 - معايير ISO 9001 تعتبر قاعدة متينة في مسيرة التحسين المستمر للجودة و تمثل الاجراء العملي و الموثق لنظام ادارة الجودة.
 - تطبيق المعايير يساعد على تخفيض التكاليف و مشاركة العاملين و تحسين ربحية المؤسسة عبر الزمن.
 - يتأثر مستوى الجودة في المؤسسات بمستوى جودة المدخلات سواء كانت مادية أو معنوية، بالاضافة الى جودة العمليات.
 - معايير و مبادئ ISO 9001 متكاملة فيما بينها، فلا يمكن تطبيق معيار دون الاخر.
 - ادارة المؤسسة بمنهج التميز يتطلب أن تعمل القيادة و فريقها بفعالية و كفاءة و ان تكون في مستوى التحديات، لان التميز يعني الدخول في مواجهة مباشرة مع الفاعلين و المنافسين في قطاع الصناعة و كسب المنافسة و املاء شروط لعب جديدة.
 - بناء الفريق و تحفيزه و نشر الولاء المؤسسي و تقاسم الرؤية المستقبلية مهارات قيادية ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي.
 - المؤسسات المتميزة هي مؤسسات تتعلم باستمرار، و توقفها عن التعلم يعني بداية زوالها.
- #### 2- الدراسة الميدانية:

قمنا في هذا الفصل باسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ENIE بهدف الكشف عن الاثر المحتمل بعد تطبيق معايير ISO 9001 على تميز اداء المؤسسة، حيث تعتبر مؤسسة ENIE من المؤسسات الرائدة في صناعة الالكترونيات حيث ادركت رهانات المرحلة الحالية و ما تمليه من ضرورة تغيير لاسراتيجيتها نحو الجودة باعتبارها خيارا استراتيجيا لابد منه و اثبتت تكيفها مع المتغيرات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر، فاستل نظام ادارة جودة هدفه الاساسي تحديد متطلبات

الزبون بدقة و منحها الاولوية في المؤسسة و العمل على تحقيقها بافضل الطرق و الوسائل و الموارد و العمل على امتلاك ميزة تنافسية تمكن من كسب رهانات المنافسة الشديدة في القطاع و تحسينها باستمرار . حيث اظهرت النتائج الدراسة ان هناك علاقة مباشرة بين تطبيق معايير ISO 9001 في المؤسسة و النتائج المتميزة على مستوى الاداء عند مستوى دلالة (a=0.05) و تظهر هذه العلاقة في تاثير كل معيار من معايير نظام ادارة الجودة على معايير مؤشرات الاداء المعتمدة في الدراسة و كيف ساهمت المعايير في الرفع من الاداء و هذا من خلال اجابات افراد العينة التي كانت بالموافقة في اغلب العبارات ما عدا بعض الاجابات التي اكدت على ان الاداء ما زال يحتاج الى بذل المزيد من الجهد من اجل الارتقاء به الى مستوى متميز قصد استمرارية المؤسسة في مسيرة الجودة و تحقيق الاهداف المرجوة، و الذي يتطلب من المؤسسة القيام بما يلي:

- توعية الافراد باستمرار و الاعتراف بمساهماتهم في تطبيق النظام، و اشراكهم في اتخاذ القرارات بالصورة التي تمكنهم من تنفيذها مسألة مهمة يجب ان توليها المؤسسة الاهتمام الكافي.
- نجاح تطبيق معايير ادارة الجودة يتطلب وحدة الهدف و التعاون بين كل افراد المؤسسة و على كل المستويات لأن الجودة مسؤولية الجميع.
- يفضل أن يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية و اتخاذ الاجراءات المناسبة مثلا الدخول في شراكات مع مستثمرين اجانب بهدف الاستفادة من الخبرات الادارية و الفنية و التكنولوجية و عدم الاكتفاء بالسوق المحلية
- ضرورة البحث في معوقات الاداء على كل المستويات و العمل على تقليصها باستخدام طريقة عجلة ديمنج PDCA
- البقاء و الاستمرارية في عالم المنافسة يقتضي اعادة النظر في الاجراءات البيروقراطية (الاعلان عن مناقصة و فتح و دراسة الاظرفة ... و غيرها) قصد المرونة الكافية في التنفيذ.
- الاعتماد على إستراتيجية اتصال خارجية فعالة تكون قادرة على بناء صورة لعلامتها التجارية و التعريف أكثر بمنتجاتها و كسب ثقة العملاء.

الخاتمة العامة:

التميز يعني تحقيق النتائج الايجابية باستمرار و التفوق على المنافسين، و الحفاظ على المستويات العليا من الاداء يتطلب ان تعيد المنظمة النظر في فلسفتها التنظيمية ابتداء من ضرورة ايجاد قيادة فعالة تدير المنظمة من خلال وضوح رؤية ورسالة طويلة الاجل تبدأ برصد المحيط الداخلي و الخارجي و اهم نقاط القوة فيه و مجابهة التحديات بافضل الطرق و الممارسات و استغلال الفرص و بناء علاقات بذكاء، ثم محاولة تنفيذ الاستراتيجية المرسومة بتوفير الموارد اللازمة و بناء الولاء المؤسسي و التحفيز و المراقبة و التوجيه، ثم تقييمها وفق أسس موضوعية للاستفادة من الاخطاء، و التميز يعني كذلك البحث عن انجح الوسائل و الطرق المطبقة عالميا التي نذكر منها معايير ISO 9001 التي تتبناها الكثير من المؤسسات على المستوى العالمي التي تبحث عن الريادة و التميز على الاقل في مسيرتها الاولى نحو ادارة الجودة الشاملة لما لها من الاثر البالغ في ضبط نظام ادارة الجودة الذي ينعكس على اداء المؤسسة من خلال مشاركة الجميع لتحقيق هدف موحد و عقلنة التكاليف و الرفع من سمعتها و بالتالي زيادة ثقة عملائها و اتساع حصتها السوقية و زيادة ارباحها و ما توفره كذلك من اجراءات و وسائل لقياس مستوى ادارة الجودة في المؤسسات، لانه ما لا يتم قياسه لا يتم تحسينه و تطويره بالاضافة الى المزايا الاخرى التي توفرها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

أفاق البحث:

في ضوء نتائج هذه الدراسة نوصي بالدراسات التالية لما فيها من فائدة لتعميق ادراك فلسفة انظمة الجودة و اهميتها بالنسبة لقطاع الاعمال.

- الاثار التنظيمية لانظمة ادارة الجودة المختلفة على سلوك الافراد.
- البحث في الحلول العملية لمقاومة التغيير داخل المنظمات.
- ترسيخ ثقافة الجودة كمفهوم و ممارسة من اجل التميز و الريادة في جميع القطاعات و على كل المستويات.
- محاولة تبني نماذج التميز العالمية و الانفتاح على العالم.

الفصل الثاني

اثر تطبيق معايير *ISO 9001* على تميز اداء

المؤسسة

- المبحث الاول: الاطار العام لتمييز اداء المؤسسات

- المبحث الثاني: أنواع التميز

- المبحث الثالث: أبرز نماذج التميز العالمية

- المبحث الرابع: تطبيق *ISO 9001* و أثره على تميز

المؤسسة

تمهيد

تهدف معايير ISO 9001 بشكل عام إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز من خلال اعتماد اجراءات و اساليب داخلية تعتمد في الاساس على اداء الاعمال بشكل صحيح ابتداء من اول مرة و كل مرة في جميع المستويات الادارية باعتماد منهج العمليات كافضل طريقة لتنظيم وظائف المؤسسة من اجل فعالية العمليات و اضافة القيمة و مبدأ عمل عجلة ديمنج التصحيحية بشكل مستمر، بالاضافة الى التركيز على العملاء، وتحديد وتوثيق العمليات و تحسينها من اجل اضافة القيمة للزبون، وتدريب الموظفين، والتدقيق، والقياس والمراقبة لتحديد فرص لتحسين، مما يؤدي إلى إجراءات تصحيحية بالاضافة الى اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات و المعلومات لتحقيق التميز.

المبحث الأول الاطار العام لتميز اداء المؤسسات

المطلب الأول مفهوم التميز:¹

التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف الى القائمة الكبيرة للمصطلحات التي عرفها الفكر الاداري و اصبحت لها مكانة مرموقة في النظريات الحديثة، و اصبحت ادارة التميز فلسفة تسيير حديثة تطبع منظمات الاعمال في عصر التغيير و السرعة، و هي تهدف بالأساس الى البحث عن انجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات و تطويره للوصول الى مستويات ترضي جميع الاطراف من ذوي المصلحة في المنظمة.

و لقد اصبحت له نماذج على مستوى الدول تقوم بتطويرها هيئات جهوية مثل المنظمة الاوربية لإدارة الجودة، منظمة مالكوم بالدريج الامريكية و منظمة ديمنج لادارة الجودة اليابانية، هذه النماذج تتضمن مدخلات و عوامل و مقومات معينة يجب تميمها و تفعيلها باعتماد ادارة متميزة لتنتج مخرجات او نتائج متميزة ترضي جميع الاطراف ضمنا لبقاء و استمرارية المنظمة.

و يظهر من هذا تعريف المنظمة الاوربية لادارة الجودة و الذي تعتمده تقريبا اغلبية الهيئات المهتمة حيث تعتبر التميز بمثابة الممارسة الباهرة في ادارة المنظمة و تحقيق نتائج ترضي مختلف الاطراف من زبائن، عمال، مساهمين... الخ و تنسحب الممارسة الباهرة الى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الاستراتيجيات و الموارد البشرية و المادية و المالية و العمليات الداخلية المختلفة و نظم المعلومات وغيرها.

كما يؤيد (علي السلمي) في كتابه ادارة التميز هذا المفهوم فيقول: " ادارة التميز لها بعدين محوريين في الادارة الحديثة هما:

البعد الأول كل ما يصدر عن الادارة من اعمال و قرارات، و ما تعتمده من نظم و فعاليات يجب ان تتسم بالتميز، اي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ او الانحراف، و تبيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة من اول مرة.

البعد الثاني: انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على منافسيها و حتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم".

و يعرفه *J.S.Oakland* بأنه: " القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة".

¹ قبطان شوقي، "ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة"، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 2-4

1- أهمية ادارة التميز²

تعتبر ادارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن اجل توضيح هذه الاهمية كان لزاما مظاهر هذه البيئة وهي كاتالي:

✓ **التغيرات ثابتة وسريعة:** لا يمكن لاي مؤسسة ان تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغير والتطوير السريع، وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال ادارة التميز.

✓ **المنافسة المستمرة:** حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، بالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة الا من خلال ادارة التميز.

✓ **المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة:** حيث أن الاداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المجال الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

✓ **لا بديل عن الجودة:** أصبحت الجودة هي الاساس الذي يبني عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

✓ **ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** لا تستطيع المؤسسة ان تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الاعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى الا من خلال ادارة التميز.

2- **متطلبات ادارة التميز:** يتضح من خلال الحديث سابقا عن أهمية ادارة التميز انها تتطلب توافر المقومات التالية:

1- **بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة** بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الية اعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة).

2- **منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة** وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى قواعد واسس اتخاذ القرارات.

3- **هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة** مع متطلبات الاداء وقالة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل ادارة التميز بدرجة اعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن غمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.

² ايهاب عبد ربه سمود، "واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EQFM"، ماجستير القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2013، ص 14-16

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد اليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و اليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح انحرافات الجودة.

3- مبادئ التميز³ *The fundamental concepts of Excellence*

لا يمكن القول أن المعايير التي تؤسس عليها جائزة من الجوائز قد أصبحت عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال. ولكنها تعتبر مداخل بديلة يتم تطويرها لتتوافق مع المنظمات التي سيتم التطبيق عليها، وهي بمثابة بلورة لعناصر ومبادئ التميز إذ تشير الدراسات إلى أن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي المنظمات التي تنتهج تطبيق تلك العناصر والمبادئ وبالتالي فإن تطبيق جوائز الجودة والتميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ حسب (Swanwick, John) عن أهمية هذه المبادئ فإنه يشير إلى أن مبادئ التميز هي عبارة عن: "مجموعة من المعتقدات و القيم التي تسود في المنظمة التي يكون التميز هدفها وغايتها. اما نموذج التميز فهو مجموعة الأدوات لنشر هذه المفاهيم الأساسية في المنظمة". ويمكن اجمال هذه المبادئ فيما يلي:

- الادارة بالنتائج: التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
 - التركيز على الزبون: التميز يعني ايجاد العميل المستدام.
 - القيادة و وضوح الهدف: التميز يعني قيادة ملهمة تتمتع بوضوح الرؤية والهدف.
 - الادارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات والحقائق.
 - تطوير الافراد و اشراكهم: التميز هو رفع مساهمة الافراد الى اقصى حد من خلال تطويرهم و اشراكهم. و تمكينهم حتى من القرارات ليتم تنفيذها بسهولة و دون مقاومة.
 - التعلم المستمر والابتكار والتحسين: التميز هو تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال الاستفادة من التعلم لخلق الابتكار وفرص التحسين.
 - تنمية العلاقات و الشراكات: التميز هو التطوير والحفاظ على القيمة المضافة للشركاء.
 - المسؤولية الاجتماعية للشركة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى للإطار التنظيمي الذي تعمل فيه المنظمة والسعي لفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح في المجتمع.
- ويخلص الشكل رقم (1-1) مبادئ التميز الثمانية :

³ علي احمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الاداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4-1 نوفمبر 2009، ص 12-13

الشكل رقم (II - 1) مبادئ التميز الثمانية



Source : <http://www.bexcellence.org/EFQM.html>, Consulter le 02/03/2017

4- التميز المؤسسي ومراحله⁴:

لا شك أن التميز يصنع ولا يوهب؛ فالتميز هو نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد المبني على التخطيط السليم وفق رؤية صائبة وأهداف واضحة تطمح المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق التميز دون بذل الجهود والعطاء والعمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي. والسؤال المهم كيف يمكن صناعة التميز وتحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي؟

لقد أصبحنا بين الفينة والأخرى نسمع عن مؤسسات قد نالت شهرة كبيرة جداً لما حققت من إنجازات ولما تركته من بصمات نجاح على أرض الواقع، ولما قدمته من إسهامات وأعمال متميزة وفريدة للمجتمع، ولكن هل سألنا أنفسنا ذات يوم ما السر الذي يكمن وراء تميز مؤسسة دون أخرى؟

⁴ محمود سعد، صناعة التميز المؤسسي، مجلة ساسة بوست الالكترونية

<http://www.sasapost.com/opinion/organizational-excellence-industry>, Consulter le 03/02/2017

إنَّ السر يكمن في أنَّ المؤسسات المتميزة أدركت سر صناعة التميز المؤسسي وسارت على دربه خطوة وراء الأخرى حتى حققت التميز والجودة المنشودة، وصناعة التميز المؤسسي تمر بخمس مراحل وخطوات متتابعة حتى تحقق المؤسسة أعلى مستوى ممكن من جودة الأداء بها.

المرحلة الأولى في صناعة التميز فهي المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي ، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي بما يلي تطلعات منتسبها والمجتمع بصورة عامة.

أما المرحلة الثانية في صناعة التميز المؤسسي فهي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، ولا شك أن هذه الخطوة وتلك المرحلة تعد الأهم والأخطر نحو تحقيق التميز وجودة الأداء المنشودة، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا في أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استنادًا إلى مرجعية معايير ضمان الجودة. ففي هذه المرحلة تُحدد نقاط القوة في الأداء والتي تحتاج إلى تعزيز ودعم لضمان استمراريتها، ونقاط الضعف والخلل والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بهدف التغلب عليها وتحويلها لنقاط قوة هي الأخرى.

ومن المهم ومن الضروري أن يجرى التقييم الذاتي للمؤسسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع بدون مجاملات أو تزييف للحقائق وما شابه ذلك، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى فريق العمل والذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإلمام بماهية التقييم وأهدافه وكذلك معايير الجودة والتقييم والتميز المنشود الوصول إليها، وأن يكون لديهم الفهم الثاقب والخبرة اللازمة في هذا المجال وكذلك الرغبة الملحة في التطوير والتحسين المستدام للمؤسسة وتحقيق معايير ضمان الجودة في الأداء.

أما المرحلة الثالثة في صناعة التميز المؤسسي فهي مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، وفي هذه المرحلة تُحدد فجوات الأداء الأشد تأثيرًا سلبياً في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير؛ أي تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين، وتحديد الخطوات التالية لها وفقا للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة للمؤسسة.

أما المرحلة الرابعة في صناعة التميز المؤسسي فهي مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يُشكّل فريق العمل القادر على بناء مثل تلك الخطط، ويُحدد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة على أرض الواقع، وكذلك تحديد إستراتيجيات العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف الخطة والوقت اللازم للتنفيذ والمتابعة.

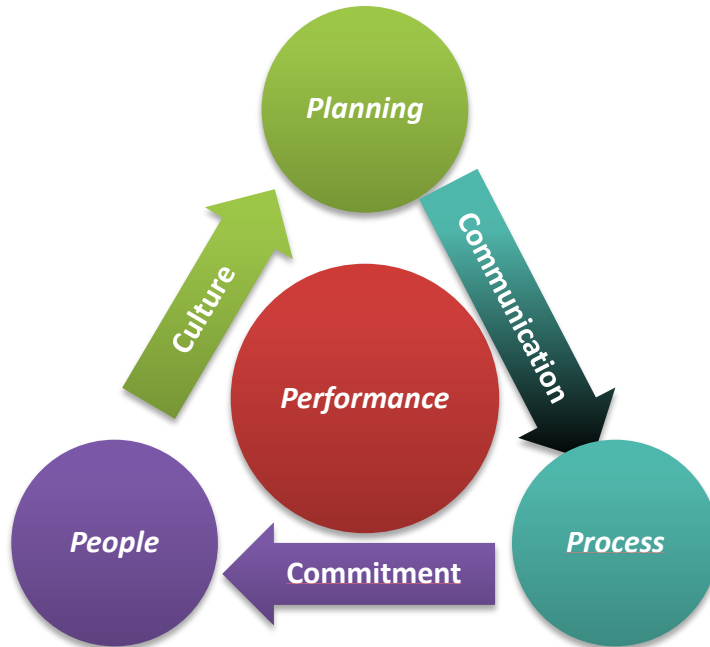
و المرحلة الخامسة في صناعة التميز المؤسسي هي مرحلة متابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يُشكّل فريق متابعة وتقييم الأداء، وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقاً للأنشطة الموجودة بالخطة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها والتأكد من توافرها على أرض الواقع وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني أنواع التميز:

المطلب الأول التميز في القيادة:⁵

تعتبر الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق التميز في القيادة لان اطارها يشمل جميع الافراد و العملاء و الموردين و الوظائف و كل اصحاب المصالح، و لخص واكلاند نموذج للقيادة المتميزة الموضح في الشكل رقم (II – 2) و الذي يقوم على اربعة اركان اساسية (4Ps) (التخطيط *Planning*، الافراد *People*، العمليات *Process* و الاداء *Performance*) تربط بينها اربعة عناصر (4Cs) (الاتصال *Communication*، الالتزام *Commitment*، الثقافة *Culture* و العميل *Customer*) لتحقيق التميز في القيادة.

الشكل رقم (II – 2) التميز في القيادة



Source: John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*, Taylor & Francis, 2014,

p42

- 1- التخطيط *Planning*: و يهدف الى تطوير الرؤية لغرض ثبات الغاية و للنجاح على المدى البعيد، كذلك تطوير ونشر وتحديث السياسات والاستراتيجيات باستمرار.
- 2- الاداء *Performance*: من خلال تحديد مجالات الاداء الرئيسية.
 - قياس مستوى الاداء الحالي.
 - تحديد الاهداف و قياس نسبة الانجاز.
 - توفير التغذية العكسية لكل الافراد فيما يخص انجازاتهم مع الاهداف المسطرة.
- 3- العمليات *Process*:
 - ضمان تطوير و تطبيق نظام ادارة العمليات.
 - التأكد من خلال مشاركة الافراد على وجود النظام و تطبيقه و خضوعه للتحسين المستمر.
 - اعطاء الاولوية لتحسين الانشطة و الحرص على تخطيطها بصورة جيدة.
- 4- الافراد *People*:
 - تدريب المدراء و قادة الفرق على مهارات القيادة و حل المشاكل.
 - تحفيز الكفاء و العمل كفريق لتشجيع الابداع و الابتكار.
 - التشجيع و الدعم و التصرف بناء على مخرجات أنشطة التدريب و التعليم.
 - مساعدة الافراد على تحقيق الخطط و الاهداف المرسومة.
 - تشجيع الافراد على المساهمة و المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
- 5- العملاء *Customers*:
 - ان تشارك مع العملاء و غيرهم من اصحاب المصالح.
 - التأكد من فهم احتياجات العميل الداخلي و الخارجي و الاستجابة لها.
 - الانخراط في اي تحسين يطلبه العميل.
- 6- الالتزام *Commitment*:
 - المشاركة شخصيا و بشكل فعال في الجودة و عمليات التحسين.
 - مراجعة و تحسين كفاءة القيادة الشخصية باعتبارها جزء من الكل.
- 7- الثقافة *Culture*:
 - تطوير القيم و الاخلاق لدعم انشاء ثقافة الجودة الشاملة عبر سلسلة التوريد كلها.
 - تطبيق القيم و الاخلاق عن طريق الاجراءات و السلوكيات.
 - الحرص على تطوير و تطبيق الابداع و الابتكار و التعلم.
- 8- الاتصال *Communication*:
 - تحفيز و تشجيع الاتصال و التعاون.
 - شرح رؤية المنظمة و رسالتها و قيمها و استراتيجياتها شخصيا.
 - الانفتاح و الاستماع الجيد.

القيادة الفعالة:⁶

الاستراتيجية الناجحة المبنية على الجودة تعتمد في الأساس على القيادة الفعالة بعيداً عن النمط التقليدي القائم أساساً على التركيز على المبيعات والأرباح والموارد والوظائف.

هذا النمط من القيادة يبدأ من رؤية الرئيس التنفيذي وفريقه للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق و التركيز على استراتيجية تنافسية، أو أي ميزة أخرى تحقق النجاح والتميز للمنظمة مركزة على المبادئ والقيم والقرارات والخطط الموضوعية من طرف أي فرد في المنظمة، في أي وقت هدفها الأساسي الفعالية والقيم المضافة.

كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة الفعالة هما نتيجة العمل الصحيح من أول مرة وباستمرار. القيادة الفعالة تتطلب خمسة (05) عناصر أساسية:

1- أن تكون قيم و أهداف و رؤية المنظمة مكتوبة و مفهومة للجميع، و هذه طبعاً مهمة التنفيذيين من خلال التواصل الفعال مع جميع الأفراد، مع التطرق إلى الخطط لتنفيذها، هذه القيم والمبادئ يجب أن تشير إلى:

- مجال الأعمال و المتطلبات التي يلبيها بالإضافة إلى الفوائد و القيم المضافة المحدثة.
- الالتزام بقيادة فعالة و بالجودة.
- القطاع المستهدف و التموقع و الشراكة مع الزبائن و الموردين.
- الكفاءات و القدرات الفريدة التي تحوزها المنظمة أو الوحدة.
- بيان موجز للمؤشرات التي تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة.
- الالتزام برصد احتياجات العملاء و توقعاتهم و التحسين المستمر.

2- صياغة استراتيجية واضحة و فعالة مع خطة تدعمها لتحقيق رؤية المنظمة: إن تحقيق رؤية المنظمة يتضمن تطوير استراتيجية مناسبة بما فيها استراتيجية التموقع في الأسواق، الاستراتيجيات تصاغ عادة من طرف الإدارة العليا لكن في بعض الأحيان يكون من الضروري إشراك الأفراد الآخرين و تحفيزهم في وضع الخطط و الاستراتيجيات و تطويرها.

3- تحديد العمليات و عوامل النجاح المهمة التي تساهم في تحقيق رسالة المنظمة باعتماد مؤشرات أداء لقياس كل من كفاءة العمليات و الأهداف المحققة مع مقارنتها مع ما تم التخطيط له.

4- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة: تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها يفرض على المنظمة مراجعة هيكلها التنظيمي الذي تظهر فعاليته فقط حينما يركز على إدارة العمليات الموجودة و الإجراءات المعتمدة، مراجعة الهيكل يتطلب كذلك تشكيل فريق تحسين مستمر في المنظمة.

5- تمكين و تحفيز مشاركة الأفراد الفاعلين: قرب القيادة الفعالة من الأفراد يطور الاتصال الفعال سواء العمودي أو الأفقي و يمكن من تنفيذ خطط المنظمة بأقل مقاومة للتغيير.

⁶ جون واكلاند، 2014، نفس المرجع السابق، بتصرف ص 40-42

المطلب الثاني: التميز في الإستراتيجية⁷

يعني ان تتبنى المنظمة افكار و ممارسات متميزة في المستقبل بناء على قدرات غير عادية و باستعمال وسائل مبتكرة و ذكية و استغلال الفرص بحكمة ووعي و ادارة المخاطر بفعالية داخليا و خارجيا. لأن غياب الاستراتيجية في المنظمة ينتج عنه فقدان البوصلة المستقبلية فتجدها غارقة في اعمال روتينية تكتيكية و منعزلة ليست لها اسهامات حقيقية ضمن رؤية موحدة على المدى البعيد، لذلك فإن الاستراتيجية مهمة و مصيرية لأنها تخرج المنظمة من عزلتها و تفتح لها افاق مواجهة التحديات و استغلال الفرص و ادارة المخاطر و توحد جهودها نحو هدف و رؤية واضحة للمستقبل.

لكن و حتى تتضح الفكرة فإن الاستراتيجية و التميز فيها على درجة من التعقيد حيث أنها تفترض مهارات معينة فردية و جماعية من ذكاء و شجاعة للانتقال من المعلوم الى المجهول في عالم متغير باستمرار، اصبح يتنافس ليس حاضرا فقط و انما في المستقبل، و حتى يكون التميز في الاستراتيجية و جب فهم البناء الاستراتيجي المتميز من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11-3) التميز في الاستراتيجية



المصدر: ادريس اوהלلال، إضاءات في الاستراتيجية، مجموعة الاكاديميات الدولية، ابوظبي، الامارات، الاصدار الاول 2015، صياغة شخصية

⁷ ادريس اوהלلال، إضاءات في الاستراتيجية، مجموعة الاكاديميات الدولية، ابوظبي، الامارات، الاصدار الاول 2015

- 1- أهمية الاستراتيجية: "الاستراتيجية هي العلم بغايات الفعل أولاً، و بسياقه ثانياً، و بالمنهج و الطريقة و الوسيلة ثالثاً"⁸ و الاستراتيجية قد توجد في ذهن القائد أو في ثقافة المنظمة و يمكن ابراز اهميتها فيما يلي:
 - استمرارية المنظمة ترتبط بقدرتها على اعداد المستقبل.
 - تنسيق الأعمال و توحيد الجهود.
 - الحصول على ميزة تنافسية و الحفاظ عليها أو التأثير على من يمتلكها.
 - هي عملية صناعة القرار.
 - تعبر عن الطموح إلى النمو و التطور و التميز.

2- النسق الاستراتيجي: وظيفة الاستراتيجية هي قيادة تنظيم، نحو مشروع كيفما كانت الوضعية، بأفضل منهجية و افضل تقنية

يعتبر التنظيم المفتاح الاساس للإستراتيجية المتميزة لذا وجب الاعتناء به بشكل دائم، و التنظيم الفعال هو الذي يحرر مبادرات افراده و يعمل على تنسيقها و ضبطها و توجيهها بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة، لذلك تبرز أهمية تنمية و تمكين العنصر البشري في معايير الجودة المعتمدة، و اذا دققنا في الاختلافات بين المنظمات نجدها جلية في خصائص التنظيم داخلها، و مهما كانت فعاليتها فإنه يصطدم بالتغيير لذلك فمن الأفضل للمنظمات حتى تواكب سرعة التغيرات الحادثة في السوق و تتجنب الفشل عليها أن تجدد تنظيمها و تطوره خلال 10 سنوات بزيادة استخدام المعلومات و خفض التكاليف و التحرر من أمراض التنظيم كالبيروقراطية و المركزية.

ففي السياق الاستراتيجي هناك وضعيتان إما أن تمتلك المبادرة أو يمتلكها منافسوك و في الحالة الثانية تحتاج المنظمة للمرونة و القدرة على التكيف في وضع عالمي يشهد حالياً أزمات اقتصادية هيكلية " باعتبارها فرصة بامتياز شريطة قبولها كما هي و فهمها ثم العمل على استغلالها بشكل أمثل

التخطيط الإستراتيجي:⁹ التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

3- الذكاء الإستراتيجي: "يمكن تعريفه بأنه القدرة على استغلال الفرص المتاحة"¹⁰ و هو متنوع و على المنظمات اختيار الذي يناسبها أكثر فمثلاً قد تحتاج الى ذكاء اجتماعي يتيح لها ربط علاقات و شراكات او تحالفات استراتيجية تحقق بها اهدافها بأقل التكاليف، و الذكاء هو القدرة على التصرف الصحيح عند غياب المعرفة و

⁸ ادريس اوהלلال، 2015، نفس المرجع، ص 18-19

⁹ Micheal Allison & Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook*, 2nd

edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc., 2005. P 1-2.

¹⁰ ادريس اوהלلال، 2015، مرجع سبق ذكره، ص 101

معناه ان نعرف كيف نتصرف في موقف استراتيجي يفتقد الى اليقين اما " اليقظة الاستراتيجية فهي احدى الوظائف الاستراتيجية في المنظمة، و تقوم على البحث المستمر عن المعلومة و مراقبة المحيط و رصد العلامات القوية و الضعيفة"¹¹.

4- الفعل الاستراتيجي: يتكون نظام الفعل الاستراتيجي من 03 اركان: الوسائل و الغايات و الحركية التي تربط بينهم و المسماة سيناريو استراتيجي.

5- الحقل الاستراتيجي:¹² الاستراتيجية لا وجود لها الا ضمن حقل للمواجهة (الحقل الاستراتيجي) باعتباره مجال الفعل الاستراتيجي و ساحة التدافع من خلال افعال منافسة تقوم بها المنظمة. و حتى تكون المنظمة متميزة في الحلول يجب ان تدير المواجهة بكفاءة مع الفاعلين الاساسيين، هذه المواجهة تحتاج الى رساميل ضرورية منها راس المال الاجتماعي و البشري و الاقتصادي و افضل استراتيجية هي التي تحقق الاهداف بدون مواجهة و اهم ما فيها هو اختيار انجاز الاعمال بشكل مختلف عن المنافسين.

المطلب الثالث: التميز في التنظيم¹³:

وضع الخطط موضع التنفيذ يتطلب ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها ثم توزيعها على الافراد و الجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معا من اجل تحقيق الاهداف المشتركة بينهم. إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية و الاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل و التنسيق بينهما من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية.

باختصار فإن وظيفة التنظيم تشمل: وضع الهيكل التنظيمي المناسب، و تهيئة و تطوير بنية الوظائف الادارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط و توزيع المسؤوليات، و تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب.

التنظيم يمثل عنصرا أساسيا في منظومة التميز المؤسسي، فهو مفتاحها السري، و العنصر الاكثر حساسية في المنظومة و الذي يجب الاعتناء به بشكل دائم، و هو العنصر الاستراتيجي في أي منظمة، فالفروق بين المؤسسات لا ترجع الى اختلاف مشاريعها بل الى اختلاف خصائص تنظيمها، و الوسيلة الفعالة لتحقيق التميز اذ من خلاله يتم تخطيط الاهداف و تقليص الزمن المطلوب للانجاز و تحقيق النتائج و ترشيد استخدام الموارد و المنافسة على الريادة.

¹¹ ادريس اوהלلال، 2015، نفس المرجع، ص 96

¹² ادريس اوהלلال، 2015، نفس المرجع، ص 118-119

¹³ مدحت محمد ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 26

و يرى الكاتب (ادريس اوهلال 2016)¹⁴ "أن مبرر وجود التنظيم يتجلى في إتاحة القدرة لافراد عاديين على انجاز اعمال غير عادية. لأن التنظيمات في تعاملها مع الطاقات البشرية كمحولات الطاقة Transistors نوعان رئيسيان: رافعات للطاقة البشرية أو خافضات لها.

إن المنظمات ذات الاداء العالي هي منظمات يلعب محيطها الخارجي دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي، و هي ايضا المنظمات التي تفرض قواعد اللعب في المحيط او تساهم في وضعها.

و تجدر الاشارة الى ان التنظيم الجيد داخل المنظمات مع الضبط المحكم يؤدي الى الجمود و يعرقل المبادرات الفردية، كما ان التنظيم الجيد مع الحرية المطلقة يؤدي الى التفكك كذلك، لكن التحدي الحقيقي كيف نؤمن وحدة التنظيم و تماسكه و نؤمن الفعالية و المبادرة في نفس الوقت. لأن التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق الاهداف و النتائج و حاجته الى تنسيق الجهود و تحفيزها و الى الاقتراح و المبادرة اكثر من حاجته الى الرقابة و الضبط.

تدور ادارة التنظيم و قيادته حول ثلاث وظائف: الضبط و التنسيق الذان يصفان الاشتغال الداخلي بالتنظيم، و الانسجام الذي يفسر علاقة التنظيم مع محيطه.

المطلب الرابع التميز في الاداء¹⁵

يدرك العاملون في اية مؤسسة اهمية العمل في الانشطة التي توليها القيادة اهمية خاصة، و يستخدم القادة معايير الاداء لتوصيل الانشطة الهامة للعاملين، و يتم تصميم المعايير القياسية الجيدة للاداء على اساس قيم المؤسسة و قيم عملائها.

و تشمل معايير ادوات التصميم الجيد كل القيم و الاولويات للطرفين (للمؤسسة و العملاء) و اساسا فان معايير الاداء تمكن المؤسسة من الاجابة عن الاسئلة التالية:

- الى اي مدى يحقق الاداء الهدف المقصود منه؟
 - هل المؤسسة قادرة على قياس تأثير التغييرات الحادثة فيها؟
 - كيف تعرف المؤسسة انها خصصت مواردها بطريقة سليمة؟
- و المهم ان يتم ربط المعايير المركبة بشكل جيد بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و كذلك باولويات العملاء، و تزداد الرغبة في استخدام معايير الاداء عندما تكون مرتبطة بالفرد شخصيا. كما ان القابلية للاستخدام هي ايضا وظيفة مهمة، فالمعايير القياسية المكتوبة بوضوح و المختصرة تكون اكثر دلالة من المعايير الغامضة و الطويلة. بحيث يجب ترجمة احتياجات العميل و رغباته و متطلباته و توقعاته الى معايير قياسية للاداء.

¹⁴ ادريس اوهلال، *اضاءات 3: التنظيم*، الاصدار الاول، مجموعة الاكاديميات الدولية، ابوظبي، الامارات، 2016، ص 45

¹⁵ دونا سي.اس. سامرز، *ادارة الجودة*، مكتبة لبنان، لبنان، الطبعة الاولى، 2014، ص 296-297

ويمكن ايجاد معايير الاداء القياسية على مستويين هما العمليات و النتائج، فالعمليات موجودة لكي يتم اداء العمل الخاص بانتاج المنتج او تقديم الخدمة، و هي موجودة لتتابع الانشطة التشغيلية او كيف يتم اداء العمل. اما النتائج فترتبط بكل من المؤسسة (الاهداف التي ترغب في تحقيقها) و الزبائن (ما يرغب في الحصول عليه عند تعامله مع المؤسسة).

اما معايير الاداء القياسية Key Performance Indicators (*KPI*) فإنها ترتبط بنتائج المؤسسة المركزة على الهدف او المقصد الاستراتيجي نذكر منها:

- الحصص السوقية
- العملاء المتكررون/ المحتفظ بهم
- نمو خط الانتاج
- تقدير الاسم (العلامة التجارية)
- معدل/ نسبة العملاء/ العاملين
- الارباح المحققة.

و على المعايير القياسية ان تكون متكاملة و ان يتم استخدامها في كل ارجاء المؤسسة، و تقليديا فإن المؤسسات تركز اهتمامها على المعايير القياسية المرتبطة بالجوانب المالية لمباشرة الاعمال مثل الربح المحقق و المكاسب، و تدرك المؤسسات الفعالة ان المخرجات و العمليات و المنتجات و الخدمات الناتجة عن اعمالها يجب قياسها. و من المعايير الاكثر شمولاً طريقة بطاقة الاداء المتوازن *Balanced scorecard* التي قدمها روبرت كابلان و دافيد نورتون، أنظر الشكل (II - 4) و هي تحقق تكامل لاربعة مجالات و تركز على عمليات الاعمال، و ترتبط ببعض المؤشرات القابلة للسيطرة على الاداء بحيث تكون للادارة القدرة على تقييم صحة و سلامة اداء المؤسسة في المدى القصير و الطويل كذلك، هذه المجالات هي: التركيز على العميل، العمليات الداخلية، التعلم و النمو، و التحليل المالي. انظر الجدول رقم (II - 1) ادناه.

و عند تصميم المعايير المتعلقة بالتركيز على العميل فان المؤسسة تركز على ماذا يهم العميل و تقوم بترجمة المعلومات التي تحصل عليها بتضمينها للرسالة الاستراتيجية المتعلقة بسوق محددة او زبائن لهم غايات معينة، بعبارة اخرى هذه المعايير تجيب على سؤال: كيف يرانا الزبائن؟ و ما الذي تفعله المؤسسة و تقدمه لهم لتحقيق درجة الرضا و الحفاظ عليهم و في النهاية الحصول على حصة من السوق. و تعالج هذه المعايير 03 مجموعات:

- سمات او خصائص المنتج او الخدمة المرتبطة بوظيفته، سعره و جودته.
- سمات او خصائص العلاقة مع الزبون: التسليم، وقت الاستجابة للطلب، الالتزام طويل الاجل.
- سمات او خصائص الصورة العامة و السمعة و هي مسائل غير مادية او غير ملموسة و لكنها تجتذب العملاء.

بالنسبة للعمليات الداخلية فإن المعايير تدرس فاعلية و كفاءة العملية و ادائها و هي تجيب عن سؤال: ما الذي يجب ان تتفوق فيه مؤسستنا؟ و هي تركز على العمليات الهامة جدا التي تحقق غايات كل اصحاب المصلحة من اجل متابعة جهود التحسين في مجالات الجودة ووقت الاستجابة و التحكم الامثل في التكاليف. اما معايير النمو و التعلم فإنها تتابع ابتكارات و ابداعات الفرد و المجموعة، و التعلم من خلال العمل في المؤسسة، و تركز هذه المعايير على قدرة المؤسسة على تفعيل امكانيات و قدرات الافراد و الانظمة بتوفير الموارد المادية و المعنوية اللازمة و تأثير القرارات عليهم و المناخ العام السائد في المنظمة. و بالنسبة لمعايير التحليل المالي فهي تتابع اداء المؤسسة في الجانب المالي و هي تجيب عن سؤال كيف تبدو المؤسسة لاصحاب المصالح من حملة الاسهم و المستثمرين المباشرين و غير المباشرين و الحكومة و غيرها.

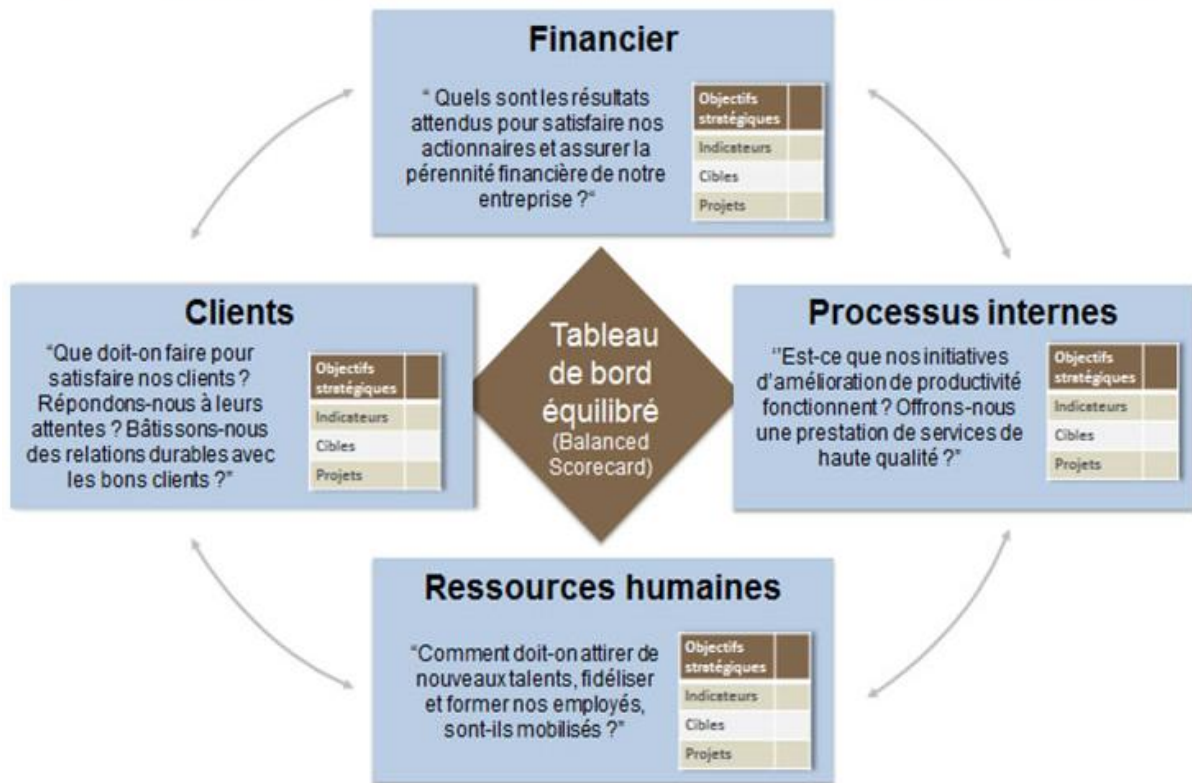
الجدول رقم (11 - 1) مؤشرات الاداء حسب بطاقة الاداء المتوازن

المؤشرات المالية:	المؤشرات النمو والتعلم:
رقم الاعمال	عدد فرق العمل
اجمالي المصاريف	عدد المشروعات المنتهية
الأرباح قبل الضرائب	عدد و النسبة المئوية للعاملين المهتمين
العائد على الاستثمار	عدد و النسبة المئوية للعاملين المشتركين في الفرص التدريبية.
المؤشرات العملاء:	المؤشرات الداخلية:
عدد العملاء	عدد العملاء لكل عامل
عدد المشترين المتكررين	تكلفة الجودة الضعيفة (السيئة)
نتائج استقصاءات العملاء	نتائج استقصاءات العاملين
عدد شكاوي العملاء	الانتاجية
معدل تسوية الشكاوي	مستوى الجودة
تقدير الاسم العلامة التجارية	تكلفة المنتج/ الخدمة
تفاوتات الاسعار	الروح المعنوية للعاملين
التسليم في الوقت المحدد	
وقت الاستجابة	

المصدر: دونا سي.اس.سامرز، *ادارة الجودة*، مكتبة لبنان، لبنان، الطبعة الاولى، 2014، ص 297، صياغة شخصية

الشكل رقم (II - 4) بطاقة الاداء المتوازن

Les 4 grands axes de l'organisation mesurés de façon continue



Source : <http://www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance>, Consulté le 02/04/2017

المبحث الثالث أبرز نماذج التميز العالمية:

"ان الاختلاف في المعايير الحاسمة لإدارة الجودة يعد امرا طبيعيا لاختلاف رواد الجودة في مفهوم الجودة و مفهوم ادارة الجودة الشاملة، فكل منهم قد تأثر بمدخل او منظور معين، و الحال بالنسبة لجوائز الجودة فهي تختلف في الأطر و طبيعة بنائها و محور اهتمامها و عدد معايير قياس الجودة"¹⁶ بالإضافة الى تاريخ تأسيسها كذلك فنجد اليابان قد اسست جائزة ديمينج سنة 1951 و كانت سباقة في التطرق لهذا المفهوم و وضع اطر لضبط و قياس الجودة و التنافس بين المنظمات، في حين نرى ان النموذج الامريكي قد اتى متأخرا تحت ضغط المنافسة الشديدة من المنتجات اليابانية و كان متأخرا بحوالي 36 سنة حيث تم تأسيس الجائزة سنة 1987، فيما تبعهم بعد ذلك النموذج الاوربي للتميز و هو الجائزة الاوربية للجودة الذي كان سنة 1991 و على المستوى الوطني تم تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2002 و فيما يلي نورد بالتفصيل لكل جائزة على حدى:

المطلب الاول: جائزة ديمينج للجودة:¹⁷

تعد جائزة ديمينج اقدم جوائز الجودة، و يرجع تاريخ انشائها الى عام 1951، في هذا العام تلقى العالم الامريكي ادوارد ديمينج دعوة من اتحاد العلماء و المهندسين في اليابان (*JUSE*) *Japanese Union of Scientists & Engineers* لإلقاء محاضرات عن الجودة و الضبط الإحصائي و نظرا لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة، اقترح رئيس الاتحاد تأسيس جائزة بذكرى ديمينج كاعتراف بالاسهام الفعال الذي قدمه للصناعة اليابانية، و قد وافق اعضاء الاتحاد بالإجماع و صدر قرار تأسيس جائزة ديمينج و التي تمنح للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالية في مجال الجودة، و تمنح جائزة ديمينج لخمس فئات¹⁸ هي: فئة الأفراد، التطبيقات، المؤسسات الصغيرة، الأقسام و فئة ضبط الجودة في المصانع. و خلال السنوات الاخيرة تم ادخال تعديلات على الجائزة من خلال الفئات التي تمنح لها، ففي سنة 2004 اصدر اتحاد العلماء السابق عددا من الجوائز و التي من اكثرها شيوعا جائزة ديمينج للتطبيقات و التي كان لها الاثر الكبير على اداء المنظمات العالمية بغض النظر عن طبيعة نشاطها او حجمها او ملكيتها او موقعها الجغرافي، و تمنح للمنظمات التي تحقق الحد الادنى المطلوب من النقاط، و قد يكون هناك اكثر من فائز. و يتم اختبار اداء المنظمة المرشحة للجائزة على مرحلتين الاولى تتعلق بكل وثائق المنظمة و سجلاتها و الثانية ميدانية و تنقيط المنظمة وفق عشرة معايير هي: السياسات، التعليم، جمع المعلومات، التحليل، المعايرة، الضبط، توكيد الجودة، التأثير و الخطط المستقبلية.

¹⁶ قاسم نايف المحياوي، *إدارة الجودة في الخدمات*، دار الشروق، عمان الاردن، 2006، ص 323

¹⁷ https://www.juse.or.jp/deming_en/award/index.html consulter le 17/02/2017

¹⁸ https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html, consulter le 20/02/2017

معايير التقييم في الجائزة:¹⁹

معايير التقييم للجائزة تتكون من ثلاثة عناصر او مجموعات: المتطلبات الأساسية الانشطة الفريدة لادارة الجودة الشاملة و دور القيادة العليا. انظر الجدول رقم (II - 2)

1- المتطلبات الاساسية:²⁰ يتم تقييم كل متطلب و عنصر ضمن هذه المتطلبات وفقا لأربعة معايير وهي:

أ- الفاعلية و تمثل درجة تحقيق اهداف المنظمة خلال فترة محددة.

ب- الاتساق و يعني درجة ترابط و تماثل اقسام المنظمة.

ج- الاستمرارية بالنسبة لأنشطة المختلفة للمنظمة في الاجل الطويل.

د- الشمولية و تمثل جميع المستويات الادارية للمنظمة و كذا مختلف عملياتها.

2- الانشطة الفريدة لإدارة الجودة الشاملة:²¹ و يقصد بها الانشطة الاستثنائية التي تمكن المنظمة من

تطوير الجودة المستهدفة و تختلف من منظمة الى اخرى و تتم عملية التقييم من ثلاثة معايير كالتالي:

أ- الفاعلية: و تعني مدى ارتباط هذه الانشطة في تحسين اداء المنظمة و تطويرها.

ب- القدرة في التوسع: قدرة المنظمة على استخدام طرق جديدة في عمليات جديدة و تعطي النتائج المتوقعة.

ج- الابداع: و يعني ان تتصف هذه الانشطة بالابداع و لها اثر متوقع في تحسين الاداء.

3- دور الادارة العليا: تعتبر دعم و مساندة الادارة العليا لادارة الجودة الشاملة من اهم ان لم يكن الهم

على وجه الاطلاق في نجاح مشروع الجودة الشاملة في اي مؤسسة او منشأة، وهو بمثابة حجر الاساس في

بناء صرح الجودة، ولا يمكن ان نتصور بأي حال من الاحوال تطبيق اي برنامج او مبادرة للارتقاء بمستوى

الاداء دون مساندة كاملة و فاعلة من الادارة العليا، وفيما يلي بعض السمات والممارسات التي تقوم بها

الادارة العليا لإظهار دعمها ومشاركتها الحقيقية في رحلتها للجودة الشاملة، اهمها ما يلي:

- تعلم مفاهيم ومهارات الجودة والتدريب عليها.

- المشاركة الفاعلة في عضوية واجتماعات لجان وفرق تحسين الجودة.

- مراجعة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجودة وإرضاء المستفيدين.

- قيادة الجهود الخاصة بالتخطيط للجودة.

- تخصيص الموارد البشرية والمادية المناسبة للجودة.

- التحدث والعمل بلغة الجودة.

- تقدير جهود العاملين في الجودة.

https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html , consulté le 14/02/2017

¹⁹

²⁰ قاسم نايف المحياوي، 2006، مرجع سبق ذكره ، ص 326

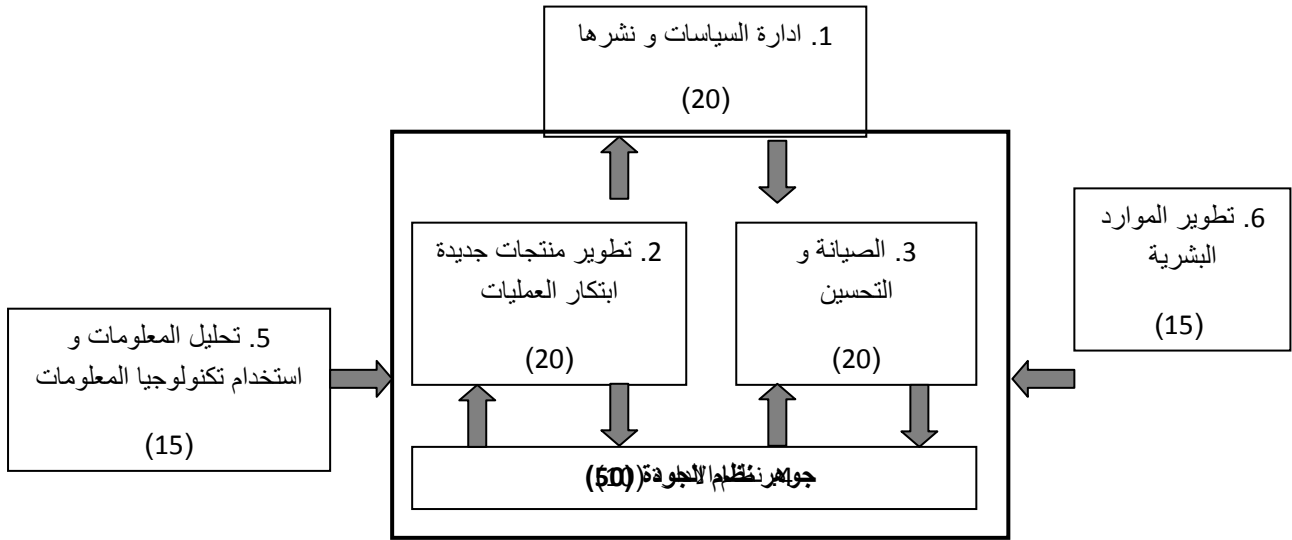
²¹ قاسم نايف المحياوي، 2006، نفس المرجع اعلاه، ص 329

الجدول رقم (II - 2) معايير التقييم لجائزة ديمينج

النقطة المؤهلة	النقاط	المعايير	
	20	1- صياغة ونشر سياسة ادارة الجودة.	المتطلبات الاساسية
	20	2- تطوير منتجات و طرق انتاج جديدة.	
	20	3- المحافظة على جودة المنتج و العمل على تحسينها باستمرار.	
	10	4- تاسيس نظام جودة، الجودة، التسليم ، التكاليف،الامان و البيئة.	
	15	5- جمع المعلومات المتعلقة بالجودة و تحليلها و استعمال تكنولوجيا المعلومات.	
	15	6- تطوير الموارد البشرية	
70	100		
3.5	5	1- رؤية و استراتيجية الادارة العليا. 2- اضافة القيمة للعملاء. 3- التحسين المتميز في الاداء التنظيمي. 4- انشاء هيئة الادارة.	الانشطة الفريدة لTQM
70	100	1- القيادة ، الرؤية و الاستراتيجية و الاهتمام بتغيرات المحيط. 2- تطوير العاملين. 3- المسؤولية الاجتماعية للشركة.	دور الادارة العليا

Source : https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html, Consulter le 226/03/2017

الشكل رقم (11 - 5) نموذج جائزة ديمينج



Source : JUSE (2010), The Deming Prize, <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>

3. أثر جائزة ديمينج:²²

- 1- تطوير منتجات جديدة و سرعة ترويجها: ادارة الجودة الشاملة تبدأ من السوق من خلال معرفة توقعات الزبائن و القيمة الواجب اضافتها الى المنتجات الحالية، معرفة الاحتياجات تطور قدرات المنظمة بشكل كبير.
- 2- امكانية الحصول على تكنولوجيا جديدة: تطوير منتجات جديدة يحتاج الى التغلب على الصعوبات التكنولوجية، تطوير هذه الاخيرة او الحصول على تكنولوجيا جديدة يعتبر ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من التفرد في السوق لمرحلة معينة.
- 3- تحسن المبيعات بشكل مطرد: تطوير منتجات جديدة يمكن المنظمة من قيادة السوق مستقبلا و يرفع من المبيعات على المدى البعيد من خلال معرفة المنتج و الوقت المناسب لإطلاقه في السوق.
- 4- القدرة على اتباع سياسة معينة و تحقيق الاهداف: لتحقيق اهداف المنظمة ككل بفعالية فان كل وظيفة مطالبة بتحقيق هدفها المرسوم تتقاسمه حسب الهيكل التنظيمي مع وضع مؤشرات لقياسه.
- 5- تطور حركية المنظمة: كنتيجة لتطوير منتجات و ادخال تكنولوجيا جديدة فان الهيكل التنظيمي يتغير تبعا لذلك للتأقلم مع التغيير الحاصل، كذلك الامر بالنسبة لنظم الإدارة، ضمان الجودة، إدارة التكاليف، إدارة الإنتاج، سرعة التسليم، إدارة المبيعات، إدارة السلامة، إدارة البيئة و التعليم و التدريب و المعلومات.

في حوار قام به ممثل عن اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين²³ المشرف على جائزة ديمنج في ماي سنة 2013 مع المدير التنفيذي *Ashok Sharma* لمجمع *MAHINDRA* الهندي لصناعة السيارات والجرارات و تكنولوجيا المعلومات صرح قائلاً: "بعد حصولنا على الجائزة سنة 2003 بدأت سلسلة نجاحاتنا المتواصلة فحصلنا على جائزة ديمنج الكبرى سنة 2007، وارتفعت حصتنا السوقية من 25% سنة 2004 الى 29.1% سنة 2012، و نطمح لأن نكون اكبر منتج في العالم من حيث الحجم بالاضافة الى المنافع الاخرى المتمثلة في تقلص اعطال الات الانتاج بـ 90% ، و انخفاض تكاليف الانتاج و شكاوي الزبائن كما حصل فرع صناعة الجرارات على الجائزة سنة 2012، و اطلقنا مشروع طموح لانتاج الطاقة بتكلفة تقدر بـ 200 مليون دولار و هو مؤهل لنيل جائزة ديمنج خصوصا بعد تشخيص نظام الجودة فيه من قبل مدققين من الاتحاد الياباني. و في جوابه عن سؤال يتعلق بنصيحته للمنظمات التي تريد ترقية و تبني *TQM* قال بأن: "طريق الجودة يعني تحقيق النتائج الايجابية عن طريق تطبيق *TQM* و حين ترى المنظمة النتائج تتحقق امامها يصبح من السهل تبني فلسفة *TQM*، و الحصول على الجوائز يعطي طاقة تدفع الى المزيد من النجاح و التميز".

المطلب الثاني: جائزة مالكوم بالدريج الامريكية:²⁴

في منتصف الثمانينات أدرك قادة الولايات المتحدة أن الشركات الأمريكية في حاجة إلى التركيز على الجودة لذلك سعت الى ايجاد اطار قانوني ينظمها في المؤسسات الامريكية من خلال جائزة وطنية لتتمكن من الوقوف في وجه منافسة المنتجات الاجنبية داخليا و خاصة اليابانية و خارجيا في الاسواق العالمية، لذلك كانت جائزة وطنية للجودة و سميت بمالكوم بالدريج الذي رشح لأن يكون وزيرا للتجارة من قبل الرئيس رونالد ريغان في 11 ديسمبر 1980، وافق عليه مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة في 22 جانفي 1981. و خلال فترة ولايته، لعب بالدريج دورا رئيسيا في تطوير وتنفيذ إدارة السياسة التجارية و أخذ زمام المبادرة في حل مشاكل نقل التكنولوجيا الى الصين والهند.

عقد بالدريج المحادثات على مستوى مجلس الوزراء مع الاتحاد السوفيتي في سبع سنوات والتي مهدت الطريق لزيادة فرص وصول الشركات الأمريكية إلى السوق السوفياتي، وقد كان يعتبر من أعظم القادة البارزين في العالم. آنذاك كان يدافع على أن إدارة الجودة هي المفتاح لازدهار وتطور الولايات المتحدة المستدام. وبعد وفاته في حادث لمسابقات رعاة البقر (*Rodeo*) في جويلية 1987، قرر الكونغرس تسمية الجائزة باسمه تقديرا لإسهاماته.

وكان الهدف من قانون تحسين الجودة الوطنية لعام 1987 تعزيز القدرة التنافسية للشركات الأمريكية. ومنذ ذلك الحين تم توسيع نطاقها لتشمل قطاعات اخرى كالرعاية الصحية والمؤسسات التعليمية (في عام

https://www.juse.or.jp/english/information/pdf/TopInterview_M&MFS2013_05.pdf, Consulter le 03/03/2017

23

<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>, Consulter le 15/03/2017

24

(1999)، والمنظمات غير الربحية و الهيئات الحكومية (في عام 2007). أنشأت الجائزة من أجل تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد والاعتراف بالشركات المتميزة.

- وضع معايير لتقييم جهود التحسين و التطوير.

- نشر وتبادل أفضل الممارسات في مجال الجودة و التميز.

ثم تولى أمر ادارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا " *National Institut for Standards and Technology* " و هو وكالة فدرالية تابعة لوزارة التجارة، مهمتها الأساسية وضع المقاييس والمعايير العلمية والتكنولوجية بطرق تعزز الأمن الاقتصادي وتحسن مستوى الرفاهية. وكان اختيار هذا المعهد من قبل الكونغرس بناء على دوره الفعال في مساعدة الشركات الأمريكية على التنافسية بالإضافة الى خبرته العالمية في الجودة والقياس وسمعته كطرف ثالث محايد.

اما شروط الترشيح للجائزة²⁵ فيمكن لكل الشركات الموجودة في الوم.أ تقديم طلب الترشيح لنيل جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة اذا كان عمر الشركة أكثر من سنة في النشاط، وتشتغل في احد القطاعات الستة التالية: الصناعة، الخدمات، الصحة، التربية و التعليم، الاعمال التجارية الصغيرة، و القطاعات غير ربحية او الحكومية. هذا الطلب يدرس من قبل لجنة مدققين من القطاع العام و الخاص باعتبارهم خبراء في الجودة و التحسين المستمر منهم مدراء، مراقبين، فيزيائيين و مهندسين اخرين من مختلف الانشطة الاقتصادية ينظرون في الانجازات و التحسينات التي تدخلها او تتبناها الشركات المتقدمة بناء على سبعة معايير للأداء المتميز.

إن المنظمات التي تجتاز مرحلة الفحص الاولي يزورها مجموعة من المدققين للتحقق من المعلومات الواردة في الطلب و الاجابة على التساؤلات الواردة في الفحص، كل مترشح يتلقى تقريراً مكتوباً من قبل اللجنة هو خلاصة من 300 الى 1000 ساعة عمل موضحاً فيه نقاط القوة و المجالات التي ينبغي تحسينها وفق المعايير السبعة للجائزة.

للحصول على جائزة بالدريج يجب على المنظمة ان يكون لديها نظام إدارة متميز يضمن التحسين المستمر في تقديم المنتجات و الخدمات، عملياتها تدار بكفاءة وفعالية، و يوفر وسيلة لإشراك و تمكين العاملين والاستجابة للعملاء و اصحاب المصلحة.

يمكن أن تعطى ما مجموعه 18 جائزة سنويا في الفئات الستة وليس هناك حد للجوائز في الفئات الفردية. تتكون الجائزة من سبعة معايير انظر الشكل رقم (II - 6) نلخصها فيما يلي²⁶

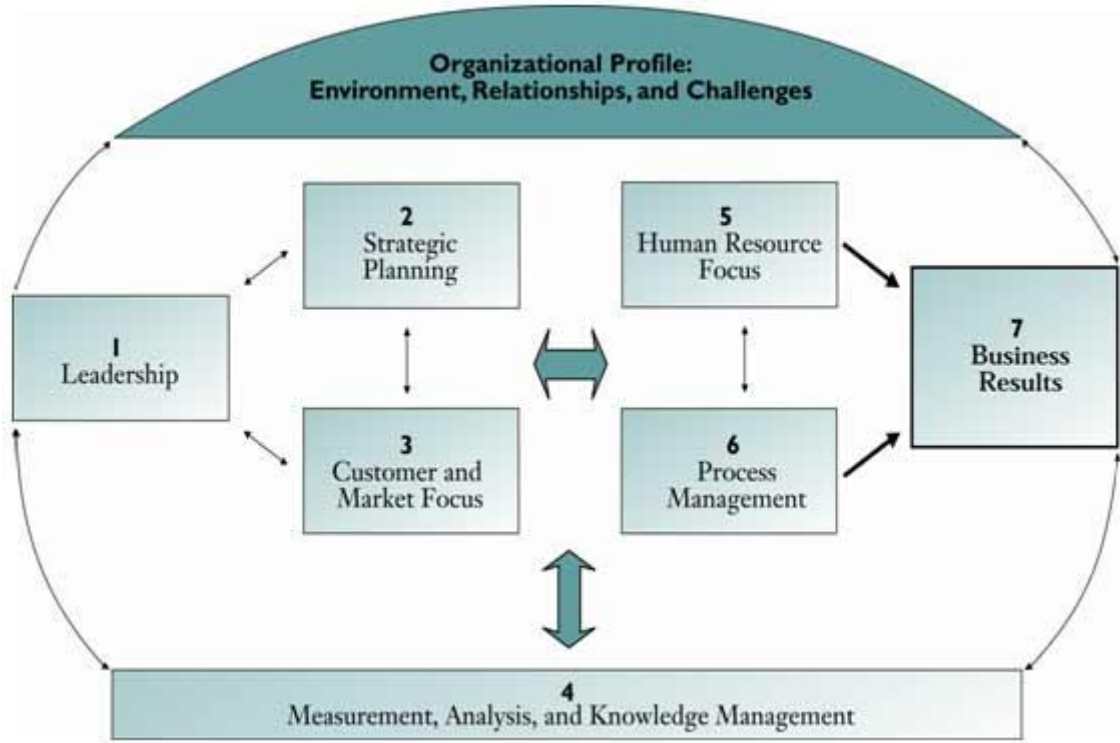
<https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/baldrige-faqs>, Consulter le 16/04/2017

25

<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>, Consulter le 15/03/2017

26

الشكل رقم (II - 6) نموذج بالدريج للتميز



Source: <https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/aspects-baldrige> , Consulter le 15/03/2017

1- القيادة *Leadership*:

تشكل القيادة محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة باعتبارها المسؤول الأول عن ارضاء العملاء، وقد اولى النموذج اهمية خاصة للإدارة الوسطى و المباشرة كما ركز على ضرورة توفير القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى ادارة الجودة الشاملة ، و ان القناعة لا تكفي لوحدها بل لابد من وجود الحماسة لها. بالاضافة الى توفر درجة عالية من الاحساس بالمسؤولية الاخلاقية و الاجتماعية تجاه البيئة و المجتمع و الصحة العامة لدى القيادة.

2- التخطيط الاستراتيجي للجودة *Strategic planning for quality*:

اشار الى أن التخطيط الاستراتيجي للجودة عملية متكاملة و أكد على ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة و يسعى جميعها الى تحقيق اهداف هذا التخطيط، الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع اهداف استراتيجية بعيدة الاجل تركز على رضا العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حاليا.
- ادخال تغييرات جذرية على الاداء التنظيمي تهدف الى تحقيق الرضا لدى العميل.

3- نظام تحليل المعلومات *Information anlalysis system* : يشتمل هذا النظام على الجوانب التالية:

- جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة.
- تحديث المعلومات بشكل مستمر.

4- ادارة عملية الجودة *Quality process management*: وتتضمن الجوانب التالية:

- تشمل ادارة عملية الجودة عمليات تصميم المنتج، التصنيع، ادارة المواد، رقابة وتقييم الجودة.
- التأكيد على وجوب منع حدوث الاخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.

- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

- استخدام سجلات ومستندات لقياس الجودة لأغراض الرقابة والتقييم.

- التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة.

5- ادارة وتنمية الموارد البشرية: *Human resources Management and developement*

يشتمل هذا العنصر على عدد من الجوانب المتعلقة بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي:

- تبني اسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين وادماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسالة ضرورية.
- تسهم سياسة تحفيز الأفراد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

- تعليم وتدريب الموارد البشرية يساهم مباشرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد.

- ضرورة الاهتمام بصحة وسلامة العاملين.

- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين مسألة مهمة للوقوف على مستوى جودة الأداء وتطويره.

6- قياس وتقييم الجودة *Quality measurement and evaluation*: ويشتمل على الجوانب التالية:

- توفير نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات.
- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون وذلك عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة (*Benchmarking*).

7- رضا العميل: مستوى رضا العميل هو نتاج او انعكاس لمستوى الجودة المتحقق في الخدمة او السلعة

المقدمة له وتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي:

- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العميل.
- العمل على تلبيةها بتخصيص كل الموارد اللازمة
- اجراء تقصي وتقييم لرضا العميل بالطرق المناسبة.

نتائج تطبيق نموذج بالدريج على بعض الشركات:

في دراسة اقتصادية مستقلة²⁷ (2015) على برنامج مالكوم بالدريج توقعت جني 25 دولار لصالح الاقتصاد الأمريكي عن كل 01 دولار استثمار تصرفه الحكومة، و اوضحت الدراسة عن شركات استخدمت البرنامج لستة سنوات متتالية ان متوسط نموها بلغ 57%، نمو المبيعات بـ 93% و 63% بالنسبة لنمو الوظائف، و خلال نفس الفترة سجلت الصناعات نمو يعادل 3.2% في الوظائف.

دراسة اخرى قاما بها كل من *Cazzell & Ulmer* (2009) على 05 شركات حاصلة على جائزة بالدريج الوطنية تبين ما يلي:

- شركة *Sunny fresh foods (SFF)* التي تحصلت على الجائزة سنة 1999 و 2005 حققت نموا في مبيعاتها بـ 19% عن كل موظف في الفترة من 2001 الى 2005، بالاضافة الى نمو ايرادات المبيعات بـ 24% في الفترة من 2005 الى 2007 ، كما اتسعت حصتها السوقية في الوقت الذي تقلصت فيه حصص منافسيها.
 - شركة *BAMA* بعد عدة محاولات نالت الجائزة سنة 2004 و حققت في الفترة من 1999 الى 2004 نمو المبيعات بـ 72% و تضاعفت ايراداتها خلال نفس الفترة.
 - شركة *MEDRAD* لصناعة التجهيزات الطبية نالت الجائزة سنة 2003 بعد 05 محاولات حيث نمت مبيعاتها من 254 مليون دولار الى 478 مليون دولار في اربع سنوات، كما زادت عدد اطاراتها من 1200 الى 1700 عامل خلال نفس الفترة.
- خلصت الدراسة الى نتيجة ان نجاح المتحصلين على الجوائز يثبت ان ادارة الجودة تقود الى التميز في النتائج حيث يقول *Dean & Tomovic*: " ان تطبيق نموذج بالدريج بشكل جيد يتوافق مع نجاح نتائج الاعمال، لان نتائج الاعمال نفسها جزء من المتطلبات او المعايير السبعة التي تكون نموذج بالدريج للاداء المتميز.

المطلب ثالث الجائزة الاوروبية للجودة:

تم انشاء النموذج الاوربي للجودة و التميز EQFM سنة 1991 من قبل المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة، حيث يهتم بالتميز في الاعمال و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات و الدول الاوروبية، و تمنح جائزته الى أربع فئات هي المؤسسات الكبيرة، الدوائر و الوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

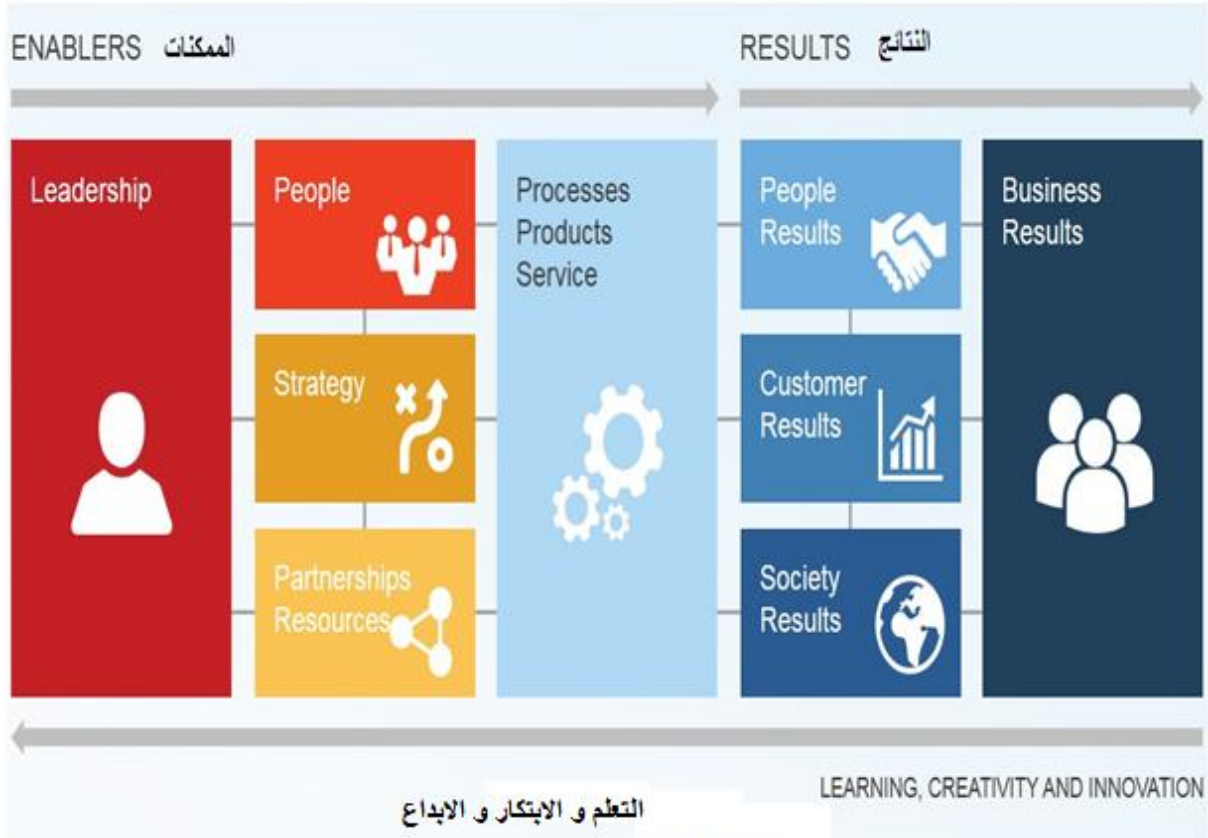
و تتكون المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة من اكثر من 800 عضو من مؤسسات الاعمال، و تلتزم بمساعدة المؤسسات على تحقيق التحسين الشمولي في ادائها و من ثم التميز حيث صممت نموذج للتميز خاص بها اسمته *EQFM Excellence Model*، انظر الشكل (II - 7) يقوم النموذج على 09 معايير مقسمة الى مجموعتين الأولى يشار إليها بـ "العوامل الممكنة *Enablers* والتي تعد أساسا لدعم الأداء وتمكين المنظمة

Prabir Kumar & Suresh Nair, *Impact of Business Excellence Model on Firm's Results*, International journal of economy,

Management and social Sciences, Vol(4), N°(2), February, 2015 pp 233-236

من تحقيق التميز، أما المجموعة الثانية فيشار إليها بـ *Results* وهي عبارة عن النتائج المستهدفة بالنسبة للأفراد والزبائن والمجتمع. وفيما يلي شرح مختصر لهذه المعايير:

الشكل رقم (11 - 7) معايير نموذج التميز الاوربي (EQFM)



Source: <https://slidemodel.com/templates/business-excellence-model-efqm>, Consulter le 15/04/2017

1- القيادة **Leadership (100 نقطة)**: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات المنظمة وكيفية تحقيقها، ويتكون من المعايير الفرعية الآتية:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير.

2- السياسات والإستراتيجيات **Policy & Strategy (80 نقطة)**: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

- بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.

- اعتماد السياسة و الإستراتيجية على معلومات دقيقة.
 - إعداد ومراجعة وتحديث السياسة و الإستراتيجية.
 - شرح وإيصال السياسة و الإستراتيجية.
- 3- إدارة الموارد البشرية *People* (90 نقطة): يركز هذا المعيار على كيفية قيام المنظمة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقت الأفراد وفرق العمل، وبما يمكنها من التميز في خدمة الزبائن والإنجاز الفعال للمهام، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:
- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
 - تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
 - تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
 - الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
 - الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطاءها حبقها من التقدير.
- 4- الشراكة والموارد *Partnership & Resources*: (90 نقطة): يركز هذا المعيار على كيفية قيام المنظمة بتخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية وكيفية إدارتها للموارد المتاحة لدعم سياستها وإستراتيجيتها وتعزيز عملياتها وضمن تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:
- إدارة الشراكة مع الجهات الأخرى .
 - إدارة الموارد المالية.
 - إدارة الممتلكات.
 - إدارة الموارد التقنية.
 - إدارة المعلومات والمعرفة.
- 5- العمليات *Process* (140 نقطة): يركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق سياسات وإستراتيجيات المنظمة، وصولاً إلى تحقيق منتجات وخدمات متميزة للزبائن ولجميع المعنيين وتقديم قيمة مضافة لهم ويتضمن المعايير الفرعية التالية:
- منهجية تصميم وإدارة العمليات.
 - تحسين العمليات بطرق إبداعية.
 - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
 - إدارة وتقوية علاقات المتعاملين .
- 6- رضا العملاء *Customer Satisfaction* (200 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج المنظمة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضائهم عنها، يشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:
- مقاييس رأي المتعاملين و تعبر عن رأي المتعاملين مع المنظمة من خلال الاستبيانات، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين: هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المنظمة فيما يتعلق بالمتعاملين .

- 7- رضا العاملين *People Results* (90 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضائها ويشمل مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء الجهة المتعلقة بالموارد البشرية. ويتم ذلك بناء على طبيعة عمل المنظمة.
- 8- خدمة المجتمع *Society Results* (60 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج المنظمة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ويشمل المعيارين الفرعيين التاليين:
- مقاييس رأي المجتمع وتعكس هذه المقاييس رأي المجتمع في المنظمة، بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من الاستبيانات، التقارير، اللقاءات والاجتماعات العامة...إلخ.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بأداء المنظمة المتعلقة بالمجتمع وبالتزامها تجاهه. وبناء على طبيعة عمل المنظمة، يمكن أن يشمل هذا المعيار بعض أو كل النقاط بالإضافة إلى عدد المبادرات المجتمعية و مستوى تأثيرها وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.
- 9- النتائج *Key Performance Results* (150 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية الموضوعية مسبقا، وبناء على طبيعة عمل وأهداف المنظمة، يمكن للنقاط التي تتضمنها المعيار الفرعي عن مخرجات الأداء الرئيسية أن تندرج ضمن النقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي عن مؤشرات الأداء الرئيسية وبالعكس ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين.
- مخرجات الأداء الرئيسية التي تحدد نتائج الأداء المخطط لها بناء على طبيعة عمل وسياسة وإستراتيجية المنظمة.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية. هذه المقاييس خاصة بعمليات الجهة من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

أثر الجائزة الأوروبية على أداء المؤسسات:

اعتراف المنظمة الأوروبية للجودة بالتميز لشركة الاتصالات القطرية *OOREDOO* و حصولها على 05 نجوم في عام 2013²⁸

يقول المدير التنفيذي للشركة (B.Ghani): "الاعتراف بالتميز يعني لنا الجمع بين المصادقة الخارجية على تحليل أدائنا وإنجازتنا من جهة ويوفر لنا إطارا لزيادة قدرتنا التنافسية وإنتاجيتنا وكفاءتنا. كما أنه يساعدنا على فهم مدى نجاح ممارساتنا الإدارية الحالية في تحقيق النتائج واكتشاف فرص التعلم والتحسين."

حيث شهدت *OOREDOO* نموا كبيرا خلال السنوات الستة الماضية، فتحوّلت من متعامل واحد في السوق القطري إلى شركة اتصالات دولية تضم قاعدة مستهلكين عالمية بلغت 91 مليون شخص (31 مارس 2013)

<http://www.efqm.org/success-stories/a-customer-focused-culture>, Consulter le 30/04/17

وبلغت إيراداتها 9.2 مليار دولار سنة 2012، كما حققت هدفها المتمثل في أن تصبح علامة رقم 1 في قطر في عام 2010، والاحتفاظ بمكانتها حتى اليوم بثقة مع العمل على تحسينها، ارتفعت إيراداتها بنحو 30٪ خلال الأربع السنوات الماضية.

كما كان تركيز القيادة الفعالة على وظائف إدارة الفريق التنفيذي و الالتزام القوي بالاستثمار في رأس المال البشري ومشاركة الموظفين، مما دفع الموظفين على ان يكونوا على استعداد كبير للابداع والابتكار الذي انعكس على نجاح منتجاتها بحيث تجاوزت توقعات زبائنها، وموظفيها لديهم كل الوسائل والموارد اللازمة لتقديم الجودة و قيادة التغيير. فيما يخص رضا العملاء بلغ مستوى عالي (حوالي 80٪) واتجاه إيجابي على مدى 4 سنوات، نفس الامر بالنسبة لنتائج مشاركة الافراد و الرضا العام للشبكة المحلية والدولية الذي ارتفع الى (85٪) و بقي مستقرا خلال نفس الفترة.

المبحث الرابع تطبيق *ISO 9001* و أثره على تميز المؤسسة:

طبقا لدراسة منهجية²⁹ قامت بها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO ابتداء من سنة 2010 شملت 15 مؤسسة في قطاعات اقتصادية مختلفة في 21 دولة عبر العالم، انظر الجدول رقم (II - 3)، حيث اكدت بأن تحقيق المنافع الاقتصادية الناتجة عن تطبيق المعايير يتم من خلال منهجية علمية من 04 خطوات اساسية تهدف اساسا الى تحديد و قياس المنافع على المستوى الجزئي او الوحدات الاقتصادية، بالضبط على مستوى الارباح و التكاليف.

فقد صرح *Gerry Lee* مسؤول اداري بشركة *NTUC Fair price* من الشركات التي شملتها الدراسة بسنغافورة انظر الجدول رقم (II - 3): " ان تطبيق المعايير كان له اثر لا يقدر بثمن على منظماتنا و عملائنا، تمكنا من خلاله تحديد مجالات القوة و التي تحتاج الى تحسين مستمر، و مجالات الضعف و الثغرات التي يمكن تلافياها مستقبلا"³⁰.

و يؤكد *Fernando Mascarenhas* منسق التوثيق التقني لشركة *FESTO* بالبرازيل³¹ من نفس عينة الدراسة كذلك في تعليقه على النتائج التي حققتها الشركة: "نحن جد راضين و ممتنين لمقدرتكم (*ISO*) على تحويل الاشياء الى ارقام كنا نعتقد انها مستحيلة".

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/ebs_case_studies_factsheets.pdf

29

³⁰ نفس المرجع اعلاه، ص 04

³¹ نفس المرجع اعلاه، ص 10

الجدول رقم (II - 3) العوائد الكمية و النوعية لبعض الشركات التي شملتهم الدراسة

البلد	اسم الشركة	عدد عمالها	من بين المعايير المطبقة	ارباحها السنوية	العوائد المالية السنوية بعد تطبيق المعايير	المنافع النوعية
اندونيسيا	PT Wijaya Beton	911	ISO 9001	1.9 مليون دولار (2009)	119000 دولار	- تحسن جودة و عمليات تقييم و اختيار الموردين. - الحفاظ على الموارد و تحسن البحث و التطوير. - تحسن نظام المعلومات و انظمة الانتاج. - تقدم مفاوضات المبيعات نتيجة السمعة الناتجة عن معايير ISO
سنغافورة	NTUC Fair price تجارة تجزئة الاغذية	اكثر من 7000	ISO 9001	85.3 مليون دولار (2010)	3.2 مليون دولار	- تضاعف المبيعات و عائداتها مع الحفاظ على عدد العمال. - زيادة فعالية العمليات. - توسع شبكة الموردين. - كسب ثقة وولاء الزبائن. - ارتفاع مستوى جودة المنتجات.
البرازيل	FESTO Industrial automation equipment (المستلزمات الالية الصناعية)	503	ISO 9001	143 مليون دولار (ايرادات سنة 2010)	2.7 مليون دولار	- تطبيق عمليات فعالة خفضت وقت عمل التصميم الهندسية ووقت الدخول الى الاسواق. - قلصت 30% من مشترياتها بالاعتماد على المعايير في الشراء. - تحسن الاتصال بين مختلف الاقسام التقنية في الشركة. - تطبيق عمليات التحسين المستمر لعصرنة التصنيع و كفاءته.

<p>- الريادة في مجال اجهزة التحكم الحساسة و اجهزة الرصد المكانية في الوقت المحدد. - زيادة ولاء الزبائن. - تدني تكاليف تطوير المنتجات. - تحسن ضبط وصف المنتجات و التوثيق التقني. - زيادة كفاءة العمليات الداخلية.</p>	<p>1.48 مليون دولار</p>	<p>4.5 مليون دولار (ايرادات سنة 2010)</p>	<p>ISO 9001</p>	<p>25</p>	<p>NANOTRON Technologies (المعلومات و الاتصالات)</p>	<p>المانيا</p>
<p>- تطور الاتصال مع الموردين. - تطبيق انظمة التحكم الالي للتقليل من الخطأ البشري. - التخلص من تكاليف اعادة العمل و التصحيح الناتج عن عدم الاهتمام بالجودة. - ضمان سلامة المنتج. - زيادة الانتاج و تحسن الفعالية. - زيادة الحصة السوقية.</p>	<p>12 مليون دولار</p>	<p>متوسط الايرادات 285 مليون دولار من 2009 الى 2012</p>	<p>ISO 9001</p>	<p>3860</p>	<p>جھينة للاغذية</p>	<p>مصر</p>
<p>- ضمان مستوى مستقر من الجودة و الاداء و الحفاظ على البيئة. - ترقية منتجات قليلة الضرر على الاسواق و البيئة بادخال تكنولوجيا جديدة</p>	<p>1.1 مليون دولار</p>	<p>متوسط الارباح 48.2 مليون دولار من 2002 الى 2010</p>	<p>ISO 9001</p>	<p>300</p>	<p>HOLCIM للانشاءات و مواد البناء</p>	<p>لبنان</p>

Source: www.iso.org/ebs_case_studies_factsheets.pdf, Consulter le 20/04/20017

خلاصة:

من خلال توضيح مفاهيم التميز وأنواعه ومراحله ودور نظام ادارة الجودة في تحقيقه نتيجة مرونة نماذج التميز المؤسسي فيما يخص تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواءً صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة و العامة، حيث ساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، لأن المعايير تلائم معظم الإدارات و وحدات العمل الفرعية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، هذا بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جليهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم الذاتي حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتماداً على معايير التميز وتعرف في أي مرحلة هي وعلى أي مستوى وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً، أما الممارسة الثانية فهي المقارنات المعيارية وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية، إقليمية؟ أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة.

إن هذا لا يعني أن تطبيق التميز المؤسسي يعتبر رحلة مثالية بدون منغصات، فقليل من المؤسسات ترى أن تطبيق التميز غير فعال ولم يلبي المطلوب فمرونة النموذج وقدرته على حمل العديد من المبادرات والمشاريع التطويرية يعتبر أمراً إيجابياً للمؤسسات التي تمتلك بنية تحتية إدارية لا بأس بها، أما المؤسسات المبتدئة فتواجه صعوبة في الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهذا ما حدا بها إلى اختيار منهجيات أخرى أقرب إلى الجودة الشاملة وإن كانت في إطار جديد كالسنة سيجما و معايير ISO 9001 لما توفره من قاعدة صلبة نحو تحقيق التميز وعدم الرجوع الى الوراء نتيجة التحسين المستمر الذي يقوم عليه النظام بالإضافة الى الاجراءات و العمليات الاخرى التي اثبتت فعاليتها ونجاحتها.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- ادريس اوהלلال، إضاءات في الاستراتيجية، مجموعة الاكاديميات الدولية، ابوظبي، الامارات، الاصدار الاول 2015
- 2- ادريس اوהלلال، إضاءات 3: التنظيم، الاصدار الاول ، مجموعة الاكاديميات الدولية، ابوظبي، الامارات، 2016
- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000 و المقارنة المرجعية، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995.
- 3- د.ديمينج ، روبرت هاغستروم، ادارة الجودة الشاملة اسس و مبادئ و تطبيقات، ترجمة و اعداد هند رشدي، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 4- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن ، 2005
- 5- دونا سي.اس.سامرز، ادارة الجودة ، مكتبة لبنان، لبنان، الطبعة الاولى، 2014
- 6- فريد كورتل، امال كحيلة، الجودة و أنظمة الايزو، كنوز المعرفة، الطبعة الاولى، الجزائر، 2012.
- 7- قاسم نايف المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق، عمان الاردن، 2006
- 8- محمود حسين الوادي و اخرون، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2012
- 9- مدحت محمد ابو النصر، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2014.
- 10- لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000 ، دار الراية للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى 2011

ثانياً: الرسائل و الاطروحات:

- 11- ايهاب عبد ربه سهمود، " واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EQFM"، ماجيستير القيادة و الادارة، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة، 2013
- 12- برهان الدين حسين السامرائي، " دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة"، رسالة ماجيستير ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011
- 13- منصف ملوك، "اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001"، مذكرة ماجيستير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009-2010

ثالثاً: الندوات و المؤتمرات:

- 14- علي احمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الاداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009
- 15- قبطان شوقي، "ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة"، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010

رابعاً: الصحف و المجلات:

16- <http://www.sasapost.com/opinion/organizational-excellence-industry> محمود سعد، صناعة التميز

المؤسسي ، مجلة ساسة بوست الالكترونية

خامساً: المراسيم و القوانين:

17- المرسوم التنفيذي رقم 05-465 المؤرخ في 06/12/2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80

المراجع باللغة الاجنبية:

اولاً: الكتب:

18- John.Oakland, ***Total Quality Management and operational Excellence*** , 4th edition,Routedge, London , UK , 2014

19- Micheal Allison & Jude Kaye, ***Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook***, 2nd edition. NJ, USA, John Willey & Sons, Inc., 2005

20- Sid Kemp, PMP, ***Quality Management Demystified***2006, McGraw-Hill, New-york, USA.pdf

ثانياً: الصحف و المجلات:

21- Prabir Kumar & Suresh Nair, **Impact of Business Excellence Model on Firm's Results**, International journal of economy, Management and social Sciences, Vol(4), N°(2), February,2015.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

22- <http://asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>

23- <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

24- <http://asq.org/quality-progress/2001/12/standards-outlook/the-process-approach-to-qms-in-iso-9001-and.html> .

25- <http://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement> .

26- <http://www.efqm.org/success-stories/a-customer-focused-culture>

27- www.enie.dz

28- www.iso.org/ebs_case_studies_factsheets.pdf

29- <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>

30- <https://www.lennoxhill.co.uk/blog/the-role-of-leadership-in-quality-management>

31- https://www.juse.or.jp/deming_en/award/index.html

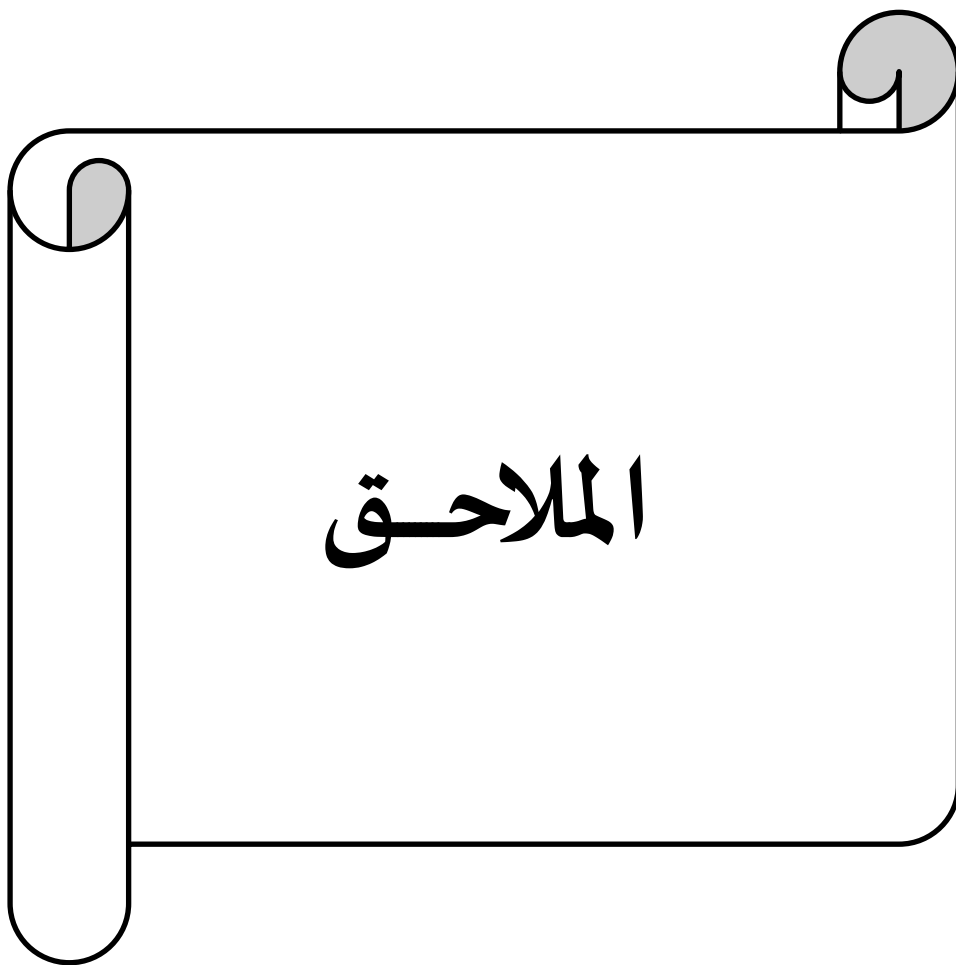
32- https://www.juse.or.jp/english/information/pdf/TopInterview_M&MFS2013_05.pdf

33- https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html

34- https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge

35- https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html

- 36- <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>,
- 37- <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/baldrige-faqs>
- 38- <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001>
- 39- <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-en/iso-9001/pict01>



الملحق رقم 01 المعايير السبعة لجائزة بالدريج

النقطة	المعيار
95	Leadership القيادة
45	القيادة التنفيذية العليا
25	ادارة الجودة
25	المسؤولية العامة
75	Information & analysis المعلومات والتحليل
15	مجال و ادارة الجودة و بيانات الاداء و المعلومات
20	المقارنات التنافسية
40	تحليل و استخدام البيانات
60	Strategic quality planning التخطيط الاستراتيجي للجودة
35	عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة و اداء الشركة
25	خطط الجودة و الاداء
150	HRD & management تنمية و ادارة الموارد البشرية
20	تخطيط و ادارة الموارد البشرية
40	مشاركة العاملين
40	تعليم و تدريب العاملين
25	اداء العاملين
25	رضا و رفاهية العاملين
140	Management of process quality ادارة عملية الجودة
40	تصميم و تقديم منتجات و خدمات ذات خبرة
35	ادارة عملية تقديم و توريد المنتجات و الخدمات
30	جودة المورد
20	تقييم الجودة
180	Quality & operational results نتائج الجودة و العمليات
70	نتائج جودة المنتج و الخدمة
50	نتائج عمليات الشركة
25	نتائج عملية مشروعات الاعمال و الخدمات المساعدة
35	نتائج جودة المورد
300	Customer focus & satisfaction التركيز على العميل و ارضائه
35	توقعات العميل حاليا و مستقبلا
65	ادارة العلاقات مع العميل
15	الالتزام تجاه العملاء
30	تحديد رضا العميل
85	نتائج رضا العميل
70	مقارنة رضا العميل
1000	المجموع

Source : www.nist.gov

Processus M1-DIRECTION	Processus M2 – Management de projets du plan de développement	Processus M3 – SMQ/AA
<ul style="list-style-type: none"> Ecoute client - Stratégie et politiques Objectifs – indicateurs –Planification Gestion des projets de développement Organisation-Responsabilité-autorités Communication interne Mise à disposition des ressources Revue de direction Exigences légales/réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> Business développement ; Partenariat Industriel et Commercial ; Planification stratégique Plan à Moyen Terme de l'ENIE Management des nouveaux projets ; Communication externe et représentation de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise des documents Maîtrise des enregistrements Planification et mise en œuvre du SMQ Programme d'audits Réalisation des audits Actions correctives, préventives et d'amélioration

عمليات الادارة

Processus R1 – التسويق	
<ul style="list-style-type: none"> Enquête écoute clients Mesure Niveau de Satisfaction Clients Détermination des exigences clients 	<ul style="list-style-type: none"> Réponses Appels d'Offres Promotion et Offres commerciales
Processus R2 – التموين	
<ul style="list-style-type: none"> Planification des achats Elaboration cahiers/Charges Appels d'offres – Evaluation des offres 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats – Commandes - Mise en œuvre et suivi Gestion, sélection, évaluation des fournisseurs Réception des produits et gestion magasin
Processus R3 – الانتاج / التركيب	
<ul style="list-style-type: none"> Engineering Revue exigences contractuelles Planification opérationnelle Relations avec le commercial 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation insertion e t retouche Montage –Assemblage Transfert du produit au commercial
Processus R4 – المتابعة والقياس	Processus R5 – التجارية و خدمات ما بعد البيع
<ul style="list-style-type: none"> Gestion / Plans de contrôle Inspection à la réception donnée techniques Surveillances- mesures électriques /Labo Signaux Inspection et contrôle du produit Gestion des ECME 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion réseau commercial- Fichier clients Négociation contrats commandes Réception commandes –recouvrement Gestion stocks produits Services après ventes Mesures satisfaction clients-Traitement réclamations

عمليات الانتاج

Processus S1 – ادارة الموارد البشرية	Processus S2- الصيانة	Processus S3 – التدقيق و مراقبة التسيير
<ul style="list-style-type: none"> Besoins en recrutement Planification des activités Selection et recrutement Suivi période d'essai GRH et Formation Evaluation compétences Moyens généraux et logistique 	<ul style="list-style-type: none"> Planification et Maintenance préventive Gestion des PDR équipements Maintenance curative Gestion des fiches historiques des équipements Programme d'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> Manager programme d'audit Réaliser les audits Elaborer Rapport d'audit et suivi Préparer système information Collecter ,consolider et analyser Communiquer les résultats Consolider et analyser Assurer l'archivage Gérer la Documentation
Processus S4- الاعلام الالي	Processus S5 و المالية المحاسبية	Processus S6-HSE Hygiène Santé Sécurité et
<ul style="list-style-type: none"> Plan directeur informatique Gestion, maintenance, préservation et sécurité réseau, connectique, logiciels Assistance utilisateurs ERP 	<ul style="list-style-type: none"> Budget Flux financiers Ecritures comptables Trésorerie Bilans et TCR Créances 	<ul style="list-style-type: none"> Planification / Activités HSE Sensibilisation, formation et protection du personnel, des installations et des équipements Veille légale et réglementaire HSE Suivi médical du personnel Prévention accidents travail et maladies professionnelles Gestion des EPI et EPC
Processus S7 – الذكاء الاقتصادي		
<ul style="list-style-type: none"> Détection des besoins Planification des activités Réalisation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle des activités Mesure satisfaction - efficacité 	

عمليات الدعم

مصنوفة العمليات:

الملحق رقم (03) مصنوفة العمليات

		عمليات مورد														
		عمليات الادارة			عمليات الانتاج					عمليات الدعم						
		M1	M2	M3	R1	R2	R3	R4	R5	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
عمليات زيون	M1	----	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	M2	2	----	2	2	2	2	---	---	2	2	2	2	2	2	
	M3	3	3	----	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	R1	4	4	4	--	4	4	---	4	4	---	4	4	4	4	
	R2	5	5	5	----	----	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	R3	6	6	6	6	6	----	6	6	6	6	----	6	----	6	----
	R4	7	7	7	7	7	7	---	7	7	7	----	7	----	7	----
	R5	8	8	8	8	8	8	8	----	8	----	8	8	8	8	----
	S1	9	9	9	9	9	9	9	9	----	9	9	9	9	9	9
	S2	10	10	10	----	10	10	10	----	10	----	----	10	10	10	----
	S3	11	11	11	---	11	----	---	----	11		----	11	11	11	11
	S4	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	----	12	12	12
	S5	13	13	13	13	13	---	---	13	13	13	13	13	----	13	13
	S6	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	----	14
S7	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	

المحكمين:

الملحق رقم (4) قائمة السادة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاستاذ
جامعة وهران 02	استاذ محاضر "أ"	د- بن شيخ هواري
جامعة وهران 02	استاذ محاضر "أ"	د- بوزيدي الهواري
جامعة وهران 02	استاذ محاضر "ب"	د- بلحسن هواري

الاستبيان

يسعدني أن أضع بين ايديكم الاستبيان التالي و المعد استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر تسيير استراتيجي دولي ، و الذي يحاول معرفة اثر تطبيق معايير ISO 9001 على تميز أداء المؤسسة وفقا لبطاقة الاداء المتوازن التي تركز على قياس الاداء من خلال 04 مؤشرات رئيسية (الموضحة ادناه) و التي تهدف الى الكشف عن الاثر المحتمل بعد تطبيق معايير نظام ادارة الجودة ISO 9001 على الاداء العام للمؤسسة حيث تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع العينة و المتمثل في اعضاء الادارة العليا (مدير المؤسسة، مدراء المصالح و رؤساء الاقسام) بحكم ارتباطكم المباشر بموضوع الجودة باعتبارها هدفا استراتيجيا.

لذا نلتمس منكم الاجابة على التساؤلات التي تضمها الاستبيان حتى نتمكن من انجاز الدراسة و لكم منا كل الشكر و التقدير.

و اذ اشكر لكم سلفا تعاونكم فإنني اؤكد لكم ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية: أجب بالعلامة (✓) في الخانة المناسبة

- السن: من 25-35 سنة من 36-45 سنة اكثر من 46 سنة
- المستوى العلمي: دون الجامعة جامعي دراسات ما بعد التدرج
- سنوات الاقدمية: اقل من 05 اعوام من 06-10 اعوام من 11-15 عام اكثر من 15 عام
- المسمى الوظيفي: ادارة عليا (مدير، نائب مدير) ادارة وسطى (مدير مصلحة) ادارة دنيا (رئيس قسم)

1- معايير الازو 9001 : هل أنت موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق أو غير موافق على الإطلاق على

العبارات الآتية:

1-1- القيادة:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. تعتبر الجودة خيارا استراتيجيا للمؤسسة.					
2. نخصص كل الموارد اللازمة و التدريب المناسب و حرية التصرف مع المساءلة.					
3. تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.					
4. تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.					
5. لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين المستمر.					

2-1- مشاركة الأفراد:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
6- المؤسسة تتواصل مع العاملين لترقية فهمهم لأهمية مساهماتهم الفردية.					
7- تمكين العاملين لتحديد معوقات الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف.					
8- اقوم بتقييم ذاتي لقياس الاداء لصالح المنظمة بعيدا عن الاهداف الشخصية.					
9- يتم اجراء استبيانات لتقييم رضا العاملين ، ومناقشة النتائج، واتخاذ الإجراءات المناسبة.					
10- تعزيز المبادرة والإبداع وتطوير الذات.					

3-1- التحسين:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11- تشجيع وضع أهداف التحسين في كل مستويات المؤسسة.					
12- ارتفعت قدرتنا على حل المشاكل التي تحدث بالمؤسسة					
13- تحسن أدائنا بشكل ملحوظ ومستمر.					
14- تأهيل وتدريب العاملين على كيفية تطبيق الوسائل والمنهجيات الأساسية لتحقيق أهداف التحسين.					
15- يؤخذ التحسين في الاعتبار عند تطوير منتجات وعمليات جديدة.					

4-1- التركيز على الزبون:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16- تسعى الإدارة الى فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.					
17- تعمل الإدارة على ربط أهدافها باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.					
18- تخطط وتصمم وتطور وتنتج السلع وفق احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.					
19- المؤسسة تقيس وتراقب رضا الزبائن وتتخذ الإجراءات المناسبة.					
20- العلاقات مع الزبائن تدار بحيوية لتحقيق النجاح المتواصل.					

5-1- منهج العمليات:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21- يتم تحديد أهداف نظام ادارة الجودة والعمليات الضرورية لتحقيقه.					
22- تقسم السلطات والمسؤوليات من اجل إدارة العمليات.					
23- يتم تحديد ترابط العمليات وتحليل أثر التعديلات على العمليات الجزئية على النظام ككل.					
24- تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة بفعالية وكفاءة.					
25- التأكد من توفر المعلومات الضرورية للعمل وتحسين العمليات.					
26- إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات العمليات والنتائج العامة لنظام إدارة الجودة.					

6-1- اتخاذ القرارات بناء على الأدلة:

العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
27- يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.					
28- جميع البيانات الضرورية يتم توفيرها للأشخاص المعنيين بها.					
29- التأكد من ان البيانات والمعلومات دقيقة وكافية و آمنة وموثوق بها.					
30- البيانات والمعلومات تحلل وتقيم باستخدام الطرق المناسبة.					
31- تتخذ القرارات والإجراءات بناء على الأدلة مع مراعاة التوازن بين الخبرة والحس.					

7-1- ادارة العلاقات:

عبارات ادارة العلاقات	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
32-الفهم المشترك للأهداف والقيم بين المؤسسة و متعاملها					
33- إقامة علاقات توازن تحقق مكاسب قصيرة الأجل مع الأخذ بعين الاعتبار طويلة الأجل					
34- القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء و الموردين و المتعاملين الآخرين					
35- ادارة سلسلة الامداد بشكل جيد لضمان تدفق ثابت من السلع والخدمات.					

2- قياس الاداء حسب بطاقة الاداء المتوازن. أجب بالعلامة (✓) في الخانة التي تعتقد انها صحيحة.

بعد حصول مؤسستكم على شهادة الايزو 9001 (2008) حصل التالي:

1-2 مؤشرات التركيز على الزبائن: المقصود بها المقاييس التي تحدد بها المؤسسة علاقتها بزبائنها بعبارة اخرى تجيب هذه المعايير على سؤال كيف يراكم الزبائن؟ وما الذي تقدمونه لتحقيق الرضا وللحفاظ عليهم.

البيان	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
36- عدد شكاوي الزبائن					
37- معدل تسوية الشكاوي					
38- تقدير الاسم/ العلامة التجارية					
39- تغيرات اسعار المنتجات					
40- وقت الاستجابة للطلبات					
41- التسليم في الوقت المحدد					
42- رضا الزبائن و كسب ولائهم					

2-2 مؤشرات النمو والتعلم: تتابع ابداعات و ابتكارات الأفراد و التعلم من خلال العمل في المؤسسة و تركز على قدرة المؤسسة على تفعيل امكانيات و قدرات الافراد و الانظمة بتوفير الموارد المادية و المعنوية اللازمة و تأثير القرارات عليهم و المناخ السائد في المؤسسة.

البيان	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
43-الروح المعنوية ورضا العاملين					
44-المبادرة و الابداع و تطوير مهارات الافراد.					
45-تقدم نسبة الانجاز.					
46-عدد العاملين المهتمين برفع أداء المؤسسة.					

2-3 المؤشرات الداخلية: تدرس فاعلية و كفاءة العمليات و ادائها و هي تجيب عن سؤال ما الذي يجب ان تتفوق فيه المؤسسة، و هي تركز على العمليات الهامة جدا التي تحقق غايات كل اصحاب المصالح من اجل متابعة جهود التحسين في مجالات الجودة و وقت الاستجابة و التكلفة.

البيان	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
47-عدد الزبائن					
48-تكاليف المنتجات المعيبة					
49-معدلات الانتاجية					
50-جودة المنتجات مقارنة بسعرها.					
51-التحكم في تكاليف الانتاج					

2-4 مؤشرات التحليل المالي: تتابع اداء المؤسسة في الجانب المالي و هي تجيب على سؤال كيف تبدو المؤسسة لأصحاب المصالح من حملة الاسهم و المستثمرين و غيرهم.

البيان	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير
52-رقم اعمال المؤسسة.					
53-اجمالي التكاليف					
54-الحصة السوقية					
55-العائد على الاستثمار					

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكرو تقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
IV-I	مقدمة عامة
الفصل الأول المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة	
3	تمهيد
4	المبحث الاول : المنظمة العالمية المواصفات القياسية
4	المطلب الأول تعريف و نشأة ISO
5	المطلب الثاني: سلسلة المواصفة القياسية العالمية
7	المطلب الثالث: خصائص مواصفات ISO 9001
8	المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات ISO 9001
8	المطلب الأول مبادئ ISO 9001
14	المطلب الثاني: مبدأ عمل نظام ادارة الجودة
17	المبحث الثالث: تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 و مراحل
17	المطلب الأول مرحلة ما قبل التطبيق
18	المطلب الثاني مراحل تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001
19	المطلب الثالث مراحل و مزايا الحصول على شهادة ISO 9001
21	المبحث الرابع الرابع اجراءات و كيفية الحصول على شهادة ISO 9001
21	المطلب الأول تعريف الاشهاد
24	المطلب الثاني مدخل الى ادارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: علاقة الـ ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الرابع: اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة
30	خلاصة
الفصل الثاني: أثر تطبيق معايير ISO 9001 على تميز المؤسسة	
32	تمهيد
33	المبحث الاول : الاطار العام لتمييز أداء المؤسسات
33	المطلب الأول مفهوم التميز
38	المبحث الثاني انواع التميز

38	المطلب الأول التميز في القيادة
41	المطلب الثاني: التميز في الاستراتيجية
43	المطلب الثالث: التميز في التنظيم
44	المطلب الرابع: التميز في الأداء
48	المبحث الثالث أبرز نماذج التميز العالمية
48	المطلب الأول جائزة ديمينج Deming Prize
52	المطلب الثاني: جائزة مالكوم بالدريج MBNQA
56	المطلب الثالث: الجائزة الاوروبية للجودة EFQM
60	المبحث الرابع: تطبيق ISO 9001 و اثره على تميز المؤسسة
63	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تجريبية في مؤسسة ENIE	
65	تمهيد
66	المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة
66	المطلب الأول نبذة موجزة عن التطور التاريخي للمؤسسة
68	المبحث الثاني: نظام ادارة الجودة في المؤسسة
68	المطلب الأول مكونات نظام ادارة الجودة
70	المطلب الثاني: نقاط قوة المؤسسة
72	المبحث الثالث : منهجية الدراسة
72	المطلب الأول اداة الدراسة
73	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
76	المطلب الثالث : الاساليب الاحصائية
77	المطلب الرابع : تحليل اجابات معايير ISO 9001
84	المطلب الخامس: تحليل اجابات مؤشرات الاداء
88	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة
92	خاتمة عامة
93	المراجع
96	الملاحق