الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس- بريكة

معهد: الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم: الاقتصاد
الشعبة : علوم التسيير

دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

ـ دراسة حالة شركة الاسمنت ــ عين التوتة.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:
– رضوان ذويبي.
– إبراهيم شتيوي.

تحت إشراف الدكتور
– عز الدين دعاس

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. / (استاذ محاضر – – المركز الجامعي بريكة) رئيسا

أ. دعاس عز الدين / (استاذ محاضر – أ– المركز الجامعي بريكة) مشرفا

أ. / (استاذ محاضر – – المركز الجامعي بريكة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس- بريكة

معهد: الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم: الاقتصاد
الشعبة : علوم التسيير

دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

ـ دراسة حالة شركة الاسمنت ــ عين التوتة.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:
– رضوان ذويبي.
– إبراهيم شتيوي.

تحت إشراف الدكتور:
– عز الدين دعاس

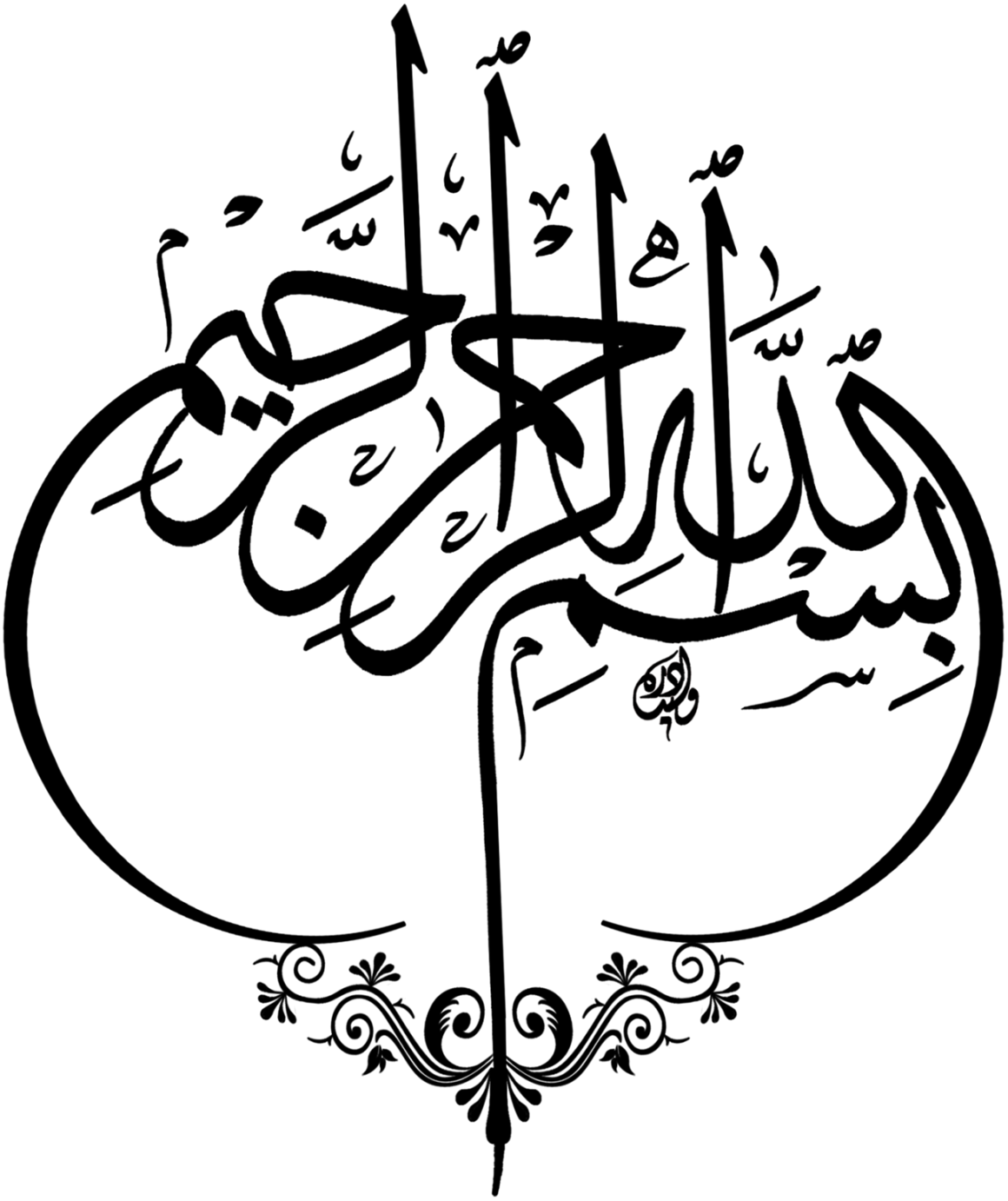
نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. / (استاذ محاضر – – المركز الجامعي بريكة) رئيسا

أ. دعاس عز الدين / (استاذ محاضر – أ– المركز الجامعي بريكة) مشرفا

أ. / (استاذ محاضر – – المركز الجامعي بريكة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

يوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى الناس بالشكر هما الأبوان ،

لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة

إلى خطيبتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور...

أهديكم بحثي المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يمدنا بتوفيقه

رضوان ذويبي

الإهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تييسر سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب، إلى زوجتي العزيزة التي حملت الكثير وعانت، ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي.

إلى زهرتي وفلذة كبدي، ولدي العزيز وابنتي العزيزة... اللذان حرما مني طيلة الفترة التي قضيتها في إعداد هذا البحث.

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلاً الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

إبراهيم سيلواي

الشكر والعرفان

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده، والصلاة والسلام على الصادق الأمين محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

وإن كان هناك من كلمة تذكر في هذا الشكر فهي الإقرار بالفضل الكبير للأستاذ الكريم "دعاس عز الدين" الذي كان له الفضل في متابعة هذا العمل بتوجيهاته ونصائحه.

والشكر موصول لأساتذة اعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة و على تحملهم عناء قراءتها و تقييمها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي شركة الاسمنت عين التوتة باتنة على حسن استقبالهم وتوجيهاتهم لنا.

ولا ننسى أساتذتنا الكرام في المركز الجامعي بريكة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو كان بكلمة طيبة.

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر تكوين الموارد البشرية على فعالية نظام الجودة على مستوى اسمنت عين التوتة– باتنة– ولهذا تم الاعتماد على أداة الاستبانة للتعرف على اتجاهات مستخدمي المؤسسة، حيث توصلنا إلى اثبات الفرضية الرئيسية والتي تتمثل في وجود اثر دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير التكوين وابعاده مجتمعة على فعالية نظام إدارة الجودة في المنظمة محل الدراسة.

في هذا الإطار قدمنا سلسلة من الاقتراحات التي نراها ضرورية أهمها تعزيز مكانة عامل التكوين ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ما يمكن من تحسين جودة تطبيق نظام ISO ، و كذلك اشراك إطارات المؤسسة في تصميم البرامج التكوينية التي تتبناها هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الجودة، إدارة الجودة، نظام إدارة الجودة، المواصفة القياسية 9001:2015 ISO .

Résumé :

Cette étude vise à mesurer l'effet de la formation des ressources humaines sur l'efficacité du système qualité au niveau de la Cimenterie Ain Al-Tuta - Batna - et pour cette raison, l'outil questionnaire a été utilisé pour identifier les tendances des utilisateurs de l'établissement, où nous sommes parvenus à prouver l'hypothèse principale, qui est qu'il existe un effet statistiquement significatif au niveau de significativité $\alpha \leq 0,05$ pour la variable de composition et ses dimensions combinées sur l'efficacité du système de management de la qualité dans l'organisation étudiée

Dans ce contexte, nous avons présenté une série de suggestions que nous considérons nécessaires, dont la plus importante est de renforcer la position du facteur de formation dans la planification stratégique des ressources humaines, ce qui peut améliorer la qualité de la mise en œuvre du système ISO , ainsi que l'implication des cadres de l'organisation dans la conception des programmes de formation adoptés par ces derniers.

Mots-clés : configuration, qualité, management de la qualité, système de management de la qualité, norme ISO 9001:2015

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء.....	
الشكر والعرفان.....	
الملخص	
الفهرس.....	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال.....	
الملاحق	
مقدمة.....	أ- ج
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين ونظام إدارة الجودة.	
تمهيد:.....	08
المبحث الأول: ماهية التكوين:.....	09
المطلب الأول: تعريف التكوين ومراحله:.....	09
المطلب الثاني: خصائص التكوين ومبادئه:	12
المطلب الثالث: أهداف التكوين وأهميته:	14
المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9001.....	16
المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO9001 وتطوره التاريخي.....	16
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015	18
المطلب الثالث: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 :2015	25
المبحث الثالث: علاقة التكوين بتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة.....	**26**
المطلب الأول: أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة	

الجودة.....26
المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.....27
خلاصة الفصل الأول: 28

الفصل الثاني: دراسة دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001– دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة.

تمهيد: 30
المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسية التطبيقية.....31
المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....31
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....32
المطلب الثالث: مراحل ومدة حصول الشركة على شهادة ISO 9001.....35
المطلب الرابع: شهادات الجودة المتحصل عليها من طرف الشركة.....37
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:.....38
المطلب الأول : مجتمع وعينة والدراسة:.....38
المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....38
المطلب الثالث: الدراسة الوصفية للاستبيان:..... 41
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:.....57
المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:.....57
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:.....58
خلاصة الفصل الثاني: 71
الخاتمـــة:.....74
قائمة المصادر والمراجع:.....77

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	39
02	نتائج اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان:	40
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	42
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	43
06	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	44
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالسنوات	45
08	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية	46
09	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مبادئ التكوين في الشركة	47
10	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مراحل العملية التكوينية في الشركة	48
11	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد سياق المؤسسة	49
12	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد القيادة	50
13	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التخطيط	51
14	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الدعم	52
15	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد العمليات	53
16	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التقييم	54
17	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التحسين.	55
18	ترتيب ابعاد التكوين في الشركة	56
19	ترتيب أبعاد متطلبات نظام إدارة الجودة	56
20	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	57
21	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	58
22	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	59
23	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	60
24	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	61

25	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	61
26	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	62
27	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	63
28	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	64
29	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	65
30	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	66
31	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	66
32	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	67
33	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	68
34	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	69
35	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة	69

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الاسمنت عين التوتة باتنة.	34

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة قبل التحكيم	80
02	استبيان الدراسة بعد التحكيم	85
03	مخرجات spss اصدار 21.	90
04	قائمة الاساتذة المحكمين.	98

مقدمة

مقدمة:

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز إداري قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة وهو المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف كفاءته على كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر عليه.

حيث يعبر التكوين عن مدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك عبر الرفع من كفاءة مواردها البشرية ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومنح فرص للعاملين وتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني من جهة أخرى، مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بعناصر تحسين أداء مواردها البشرية من بينها التكوين وذلك بوضع برامج خاصة وتنفذها من طرف مكونين ذوي خبرة ومتخصصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

ويعرف العالم اليوم تحولات اقتصادية هائلة وتغيرات متسارعة على الصعيد التقني والعملي أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاد السوق وما صاحبه من زيادة حجم الإنتاج وتطوره، وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة محتدمة بين المؤسسات الاقتصادية من أجل كسب حصص أكبر في السوق من خلال كسب رضا العميل وضمان وفائه لها، وبهدف ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، قبل نموها وتطورها وتبوء مكانة مرموقة بين منافسيها وتحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي متميز أصبح لزاما عليها رفع وتحسين جودة منتجاتها والتخفيض من مختلف التكاليف التي تتحملها، فمع ارتفاع وعي العميل ووفرة المنتجات بالأسواق بأسعار تنافسية أصبح هذا العميل يبحث بجانب السعر المناسب عن الجودة التي تحقق احتياجاته ومتطلباته. ولا يتأتى هذا للمؤسسة إلا من خلال تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، ومن أحسن الطرق في ذلك هو الحصول على شهادة مطابقة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة مع المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والتي تبين العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في هذا النظام، وتعتبر أداة للتأكد من أن منتجات المؤسسة تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء محليا وعالميا.

إشكالية الدراسة:

استنادا إلى ما سبق ذكره يمكننا تحديد الإشكالية الرئيسية للدراسة بطرح التساؤل التالي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 :2015 ؟

وينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب سياق المؤسسة ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب القيادة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التخطيط؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب الدعم؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب العمليات؟

6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التقييم؟

7- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التحسين؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب سياق المؤسسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب القيادة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التخطيط.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب الدعم.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب العمليات.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التقييم.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تطبيق متطلب التحسين.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أهم عوامل اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

– الحداثة النسبية لموضوع الدراسة ونقص الدراسات السابقة فيه.

– يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية وخاصة في جانب التكوين.

– ميلنا ورغبتنا للبحث في موضوع التكوين ونظام إدارة الجودة ISO9001 .

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين في المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية.
- التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التكوينية التي تحصل عليها الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على الإطار النظري للتكوين.
- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة ISO 9001 :2015
- معرفة مدى مساهمة التكوين في تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 :2015

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الفوائد العديدة للتكوين والتي تعود على الأفراد والمؤسسة ككل، والأرباح المحققة من عملية تحسين أداء المورد البشري.
- أهمية موضوع التكوين في البحوث العلمية وارتباطه المباشر بالواقع.
- أهمية التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ، ودور هذا النظام في تحسين أداء المؤسسة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

حدود مكانية : تمت الدراسة في شركة الاسمنت عين التوتة –باتنة–

حدود زمانية : تمت إنجاز هذه الدراسة في الفترة بين 01 فيفري إلى غاية 15جوان 2021 .

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونها الاكثر ملائمة في البحث.

اعتمدنا كذلك على المنهج التجريبي في الجانب التطبيقي في دراسة حالة الاسمنت عين التوتة .

صعوبات الدراسة:

واجهتنا مجموعة من الصعوبات منها :

- قلة المراجع بمكتبة المركز الجامعي بريكة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- صعوبة قبول استقبالنا من طرف شركة الاسمنت عين التوتة لإجراء الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى تماطل بعض الإداريين في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تضمن الفصل الأول الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي.

وتناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة، بالإضافة إلى العلاقة بينهما في ثلاثة مباحث بحيث عالجنا في المبحث الأول المتغير المستقل التكوين انطلاقا من تعريفه، ومراحل عمليته وأهميته وتوضيح خصائصه ومبادئه وأهدافه، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا المتغير التابع نظام إدارة الجودة انطلاقا من مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة، أيضا مع إيضاح فوائد تطبيقه والمبحث الثالث قد تناولنا فيه علاقة التكوين بتطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة انطلاقا من اساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة اكثر فعالية في تطبيق ادارة الجودة، مع تبيان دور الكفاءات البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الأول إلى تقديم شركة إسمنت عين التوتة باتنة والهيكل التنظيمي لها إضافة إلى مراحل الحصول على شهادة ISO في الشركة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

بسبب نقص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات حول التكوين ودراسات حول نظام إدارة الجودة كما يلي:

دراسات سابقة حول التكوين:

- مذكرة ماستر للطالبة رشيدة سديرة بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة "كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013/2014

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التكوين المتواصل عاملا مشجعا من أجل رفع تحديات العولمة والإنتاج الخارجي.
- تسطير برامج تكوينية من شأنها الإلمام بالمستجدات والتغيرات الطارئة على متطلبات الوظيفة والقيام بتقييم أداء العمال.

- يعزز اهتمام المؤسسة بإخضاع عمالها لدورات تكوينية والعمل على تحقيق رغباتهم.

ومن اهم الاقتراحات ما يلي:

- تحسين ممارسات التكوين على مستوى مختلف الاقسام بالمؤسسة .
- ضرورة الاهتمام بالتكوين متوسط و طويل المدى .
- اعطاء الجانب الانساني اهمية كبيرة في المقاييس أو البرامج التكوينية .
- تنفيذ المخطط السنوي للتكوين المتواصل و الحرص على متابعة و تقييم العملية التكوينية

- مذكرة ماجستير للطالب جفري بلال بجامعة متنوري قسنطينة بعنوان "دراسة حالة مركب المحركات والجرارات –قسنطينة–" تم التوصل إلى أهم نتائج منها:
- من الضروري النظر إلى التكوين من وجهه النظم أي بإتباع منهاج النظم من خلال التعامل معه على أنه نظام متكامل.
- أن أهميه التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية.
- أن الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات وابتكار الحلول.
- مذكره ماجستير في علم الاجتماع للطالبة " بوقطف محمود " بجامعه بسكره بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية تم التوصل إلى بعض النتائج منها:
- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في إنجاح عمليه التكوين الموظف.
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عمليه التكوين الموظف أثناء الخدمة.
- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.
- للتكوين أثناء الخدمة علاقةبتحقيق أهداف الموظف في المؤسسة.

الدراسات السابقة حول نظام إدارة الجودة :

- رسالة ماجستير لمنصف ملوك بجامعة فرحات عباس سطيف سنة 2010 بعنوان أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة الواصفة iso9001 – دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة توصل فيها إلى أن نجاح أشهاد الجودة iso9001 في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية يرتبط بمدى تطور الثقافة السائدة داخلها
- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال لعبد العزيز عبد العال زكي عبد العال بالجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة سنة 2010 بعنوان إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات توصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة سيكون مصدرا مؤثر كأداة قوية للوصول للتميز في العمل وهذا لن يتحقق إلا بثمرة مجهود منسوبي المنظمة وتقييم كل متطلبات معايير ومقاييس الجودة

- دراسة دكتوراه علوم الهام يحياوي سنة 2005 بعنوان دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية توصلت فيها الباحثة إلى أن الاعتماد الجودة كأسلوب إداري يؤدي إلى تحسين الأداء البشري التمويني المالي الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين

ونظام إدارة الجودة

تمهيد:

يظهر نجاح المنظمة في وجود عمال أكفاء متكونين ومتحمسين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل للتأمين على تطوير العمال وتحسين مسارهم الوظيفي، ومن واجب العمال إبداء روح التحمس والمبادرة في المشاركة في البرامج التكوينية لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية والسلوكية لهم.

لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق ، أصبح العميل هو ملك السوق والجميع يسعى إلى ارضائه بدراسة حاجاته ورغباته الحالية وتطلعاته المستقبلية لمحاولة إشباعها، بعرض سلع وخدمات بالجودة والسعر المطلوبين.

ولكي تحافظ المؤسسة على جودة المنتج و تكتسب سمعة في ذلك، تجد نفسها مجبرة على تطبيق المعايير والمواصفات الدولية ، ولهذا تسعى المؤسسة وراء تحسين منتجاتها في ظل تطبيق معايير الإيزو، وذلك بفضل مواردها وخبراتها الموجودة لديها، بحيث يفرض عليها تبني نظام للرقابة على جودة منتجاتها لاكتشاف أسباب عدم المطابقة ثم إصلاحها.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الاول : ماهية التكوين

المبحث الثاني : نظام ادارة الجودة ISO 9001

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التكوين

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب بحيث خصص المطلب الاول بمفهوم التكوين و مراحله، اما المطلب الثاني تناولنا فيه خصائص التكوين و مبادئه، و نختم المطلب الثالث أهداف التكوين و اهميته .

المطلب الأول: تعريف التكوين ومراحله

الفرع الأول: تعريف التكوين

لقد أفرز الاهتمام المتزايد بموضوع التكوين تعاريف عديدة ومتنوعة، ولعله من المفيد قبل التطرق لها إلقاء الضوء على مفهوم كلمة تكوين:

الفعل كون لغة : حسب ما جاء في لسان العرب (ابن منظور) يعني:" أخرج من العدم أي أحدثه"، فحين يرى Tasafak G2001 أن اللفظ الأجنبي Formation مشتق من الكلمة اللاتينية Formation ، ويشير معناه إلى إعطاء الشيء شكلا معينا، وبني الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القالب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد[1].

ويعرف أيضا بأنه:" تزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء تصحيح الأخطاء، وتصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم، أو عند تغيير الوظيفة والترقية" [2].

والتكوين هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل فينتج أداء أفضل[3].

ومنه يمكن أن نستخلص مفهوم شامل للتكوين أنه مجمل النشاطات والوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن تنسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

---

[1] - حمر العين عبد الرزاق" واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " – دراسة تطبيقية بثلاثة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة2، 2018/2017، ص 18.

[2] -حمر العين عبد الرزاق" المرجع نفسه،ص 18.

[3] - خالد رجم، دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين– دراسة عينة للمؤسسات البترولية– بحاسي مسعود، مجلة دفاتر، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 177.

الفرع الثاني: مراحل التكوين

تمر العملية التكوينية بأربع مراحل مرتبطة هي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج وتحديد أساليب التكوين .
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم برامج التكوين والمتكونين.

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

لعلنا الآن نستطيع وفي ضوء ما قدمناه أن نتناول موضوع الاحتياجات التكوينية وكيفية تحديدها وتوفيرها، وكما سبق الإشارة إليه في معنى التكوين أنه يهتم بصفة أساسية بتوفير وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت إشباع حاجياتهم النفسية والمعنوية، وتشكل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الخطوة الرئيسية من خطوات العملية التكوينية وهي تمثل خطوة غاية في الأهمية وذلك لاعتماد الخطوات الأخرى من العمليات التكوينية على مخرجات هذه الخطوة، ويعرف البعض الاحتياجات التكوينية بأنها مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو يعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2. مرحلة تصميم البرامج التكوينية:

يلي مرحلة جمع وتحليل المعلومات في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة تصميم المادة التكوينية والتي تبنى في الواقع على الأهداف المسطرة من قبل، وقد يقع الخلاف مرة أخرى كما أشرنا إليه سابقا حول مسؤولية تحديد الاحتياجات وتخطيط وتصميم البرامج التكوينية بين المديرين من جهة وبين خبراء التكوين من جهة أخرى، ولكن على كلا الطرفين أن يوجها اهتمامهما وجهدهما نحو المشكل الحقيق فحسب وعلى كل طرف أن يفهم دوره الأساسي في هذا المجال، فعملية التخطيط وتصميم البرامج مهمة الجميع ويجب أن تتكاثف الجهود وتشترك خاصة في المراحل الأولى من عملية التخطيط والتحديد الفعلي لمواطن الاحتياجات بين الإدارة وبين أجهزة الخبرة، أما في مراحلها اللاحقة فإنها تمثل إحدى مهمات الإدارة العليا.

وقد يبدو لبعض مصممي البرامج أن هذه المرحلة بديهية مما يوقعهم فيما بعد في مشاكل تنفيذية ، ولكن على العكس من ذلك فإنه لابد من توخي الحذر والتأني عند هذه المرحلة لأجل صياغة الأهداف بدقة حتى تتمكن من تصميم محتويات التكوين بدقة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات أهمها:

- اختيار البرامج والأساليب والوسائل التكوينية.
- تحديد مكان ومدة البرنامج التكويني.
- اختيار المكونين ونوعية المتكونين فضلا عن إعداد ميزانية التكوين وتجهيز المعدات وكل المستلزمات التكوينية.

3. مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد عملية تصميم البرامج التكوينية وبعد الانتهاء من هذا التخطيط والتصميم واعتمادها بصورة نهائية، تقوم الجهات المعنية بعمليات التنفيذ والعمل على وضع هذه البرامج التكوينية في صورة برامج تنفيذية بعد التأكد طبعا من احتواء هذه البرامج على أهم العناصر التي يجب أن تراعى في عملية التصميم وهي الإجراءات أو العناصر التي أوردنا بعضها في الفقرات السابقة والمتعلقة بـــ:

- ضرورة أن تكون الأهداف واضحة و واقعية ومرتبطة بالبرنامج التكويني ومرتكزة على الأهداف التي شملتها الخطة الأساسية.
- تحديد المتكونين أو المشاركين في البرنامج مع ضرورة مراعاة الفروق الفردية التي تزداد تمايزا باختلاف المستويات الإدارية والفنية وتباعدها عن بعضها البعض.
- اختيار المكونين الذين يمثلون أحد مقومات النظام التكويني ومحور عملية التنفيذ.
- تحديد أساليب التكوين المناسبة ويتم ذلك بالتنسيق بين المكونين والمنسق العلمي للبرنامج بالاستناد إلى السياق العام لموضوعات البرنامج التكويني.
- تحديد المعدات السمعية والبصرية ومختلف الأجهزة المناسبة لتنفيذ البرامج.
- تحديد أساليب التقويم ونماذجه وذلك لتقييم العملية التكوينية بجميع أطرافها وبخاصة المتكونين، المادة التكوينية، المكونون والبرنامج التكويني بجميع تفاصيله.

4. مرحلة تقييم برامج التكوين:

تعتبر عملية تقييم التكوين آخر العمليات الفرعية التي تتكون منها العملية التكوينية، وهي ترتبط وتتكامل بشكل كبير مع بقية العناصر الأخرى بدءا بتحديد الاحتياجات التكوينية وصولا إلى عملية التكوين، هذه الأخيرة التي تتوقف عليها عمليات تطوير التكوين وتعتمد على نتائج التقييم في تعديل البرامج التكوينية وتطويرها والتعرف على نقاط القوة للاستفادة منها وتعزيزها والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها، فالهدف الأساسي منه هو التحقق من فاعلية برامج التكوين في تحقيقها للأهداف المسطرة من قبل ويشير التقييم إلى تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.

وهي تتناول كافة المراحل التكوينية بشيء من التحليل وربط النتائج بالأهداف بدءا من التخطيط ثم الإعداد ثم التنفيذ، ولا تقتصر على تقييم المكونين أو المتكونين أو البرامج بل يشمل تقييم خطط واستراتيجيات التكوين ومحتوى المادة والوقت المخصص وفق الخطط المرسومة لها بل يتعدى التقييم ذلك ويستمر حتى بعد نهاية التكوين ليتابع ما حققه التكوين من الأهداف المرسومة له، وهل نجح التكوين في تحقيق التغيير المطلوب، وهل نفذ المتكونون ما تعلموه في التكوين من أفكار ومعلومات ومهارات، وهل أسهم التكوين فعلا بصفة عامة في

تحقيق أهداف المؤسسة، فالعبرة ليست بوجود برنامج تكويني أو هيئة قائمة على تنفيذه بل بمدى تحقيق الأهداف ومدى بلوغها[1].

المطلب الثاني: خصائص التكوين ومبادئه

الفرع الأول: خصائص التكوين.

للتكوين جملة من الخصائص نذكر منها: [2]

- التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط، والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- التكوين عمليه هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ ونلخصها فما يلي:

1- الاستمرارية:

ليس التكوين أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عليه الإعداد والتهيئة، حيت تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم معاناة الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤولياتهم وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

---

[1] - صبرينة ميلاط، تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2016/2015، ص 132-143-157-159، 160.

[2] - ربيح خضرة، شيباني سعاد، أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت- بسور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014، ص 04.

إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.

2- التكامل:

التكوين ليس نشاطا عشوائيا أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني ويكمن هذا التكامل في:

- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي، والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم، والمعارف والمعلومات المراد إكسابها لهم، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني، والمشكلات التي تعتريها المنظمة.
- التكامل في الأنشطة التكوينية ومن حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد، وتحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.
- التكامل في نتائج التكوين.

3- التدرج:

حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا.

4- التغير والتجدد:

أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمات ولهذا يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عادته وسلوكه ومهارته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة.

5- التكوين عملية إدارية وفنية:

وذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء منها:

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدة التكوينية.
- وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية، ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

6- الواقعية:

ويقصد بالواقعية أن يلي التكوين الاحتياجات الفعلية له وأن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية[1].

المطلب الثالث: أهداف التكوين وأهميته

الفرع الأول: أهداف التكوين

تسعى البرامج التكوينية على اختلافها وتنوعها إلى تحقيق أهداف وغايات مسطرة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تنمية وتطوير معارف ومهارات أفراد المنظمة وسلوكاتهم لسد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه وتكييف العمال مع المستجدات والتغيرات التي مست الوظائف والنشاطات.
- إعداد الكوادر القادرة على تنظيم العمل وتطويره ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في أنشطة المنظمة ومختلف الوظائف لزيادة وتحسين أداء الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وزيادة رضا ودافعية الأفراد، وخاصة الجدد منهم، من خلال تمكينهم من الإلمام بتاريخ المنظمة، سياستها، أهدافها ونظم العمال بها، مما يؤدي إلى دمج مصلحة وأهداف كلا منهما في قالب واحد، وهذا ما يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.
- اكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة وسلوكات متنوعة تعزز من مكانة الموارد البشرية، وتساهم في تطوير كفاءاتهم، وبالتالي تأهيلهم للترقية واستلام وظائف ومناصب ذات مسؤولية أعلى.
- الحد والتقليل من حوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية من خلال تكوين العمال على الإستعمال الأمثل للوسائل والمعدات والتجهيزات في مختلف وضعيات العمل.
- إحداث تغيير في طبيعة الفرد مما يجعله أكثر استجابة للتقويم، وأكثر استعدادا لتطويع طبائعه لصالح المنظمة وأكثر قبولا للتضحية والولاء لها.
- إحداث تغير في سلوك الفرد وتصرفاته مع غيره ومع جماعة عمله في المنظمة بصفة عامة باعتبار أن علاقة الفرد بجماعة العمل والمنظمة ككل مبنية على التفاعل والتأثير المتبادل.
- تحقيق أهداف وغايات فردية للعامل كالترقية والزيادة في الأجر وزيادة الدافعية للعمل[2].

الفرع الثاني: أهمية التكوين

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المنظمة فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين وفيما يلي يمكن إعطاء الأهمية التي يشتمل عليها التكوين والمتمثلة فما يلي:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

---

[1] - ربيح خضرة، شيباني سعاد، المرجع نفسه، ص 08، 09.

[2] - حمر العين عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 24،25.

- الزيادة الكبيرة في الوظائف.
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية هي:

1- بالنسبة للمنظمة تظهر فيما يلي:

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة العامة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2- الأهمية بالنسبة للعمال تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستجابتهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قرارا تهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة[1].

[1] - ربيح خضرة، شيباني سعاد، المرجع السابق، ص 10.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9001

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب بحيث خصص المطلب الاول تعرف نظام ادارة الجودة و تطوره التاريخي، اما المطلب الثاني تناولنا فيه متطلبات نظام ادارة الجودة ، و نختم المطلب الثالث فوائد تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 :2015.

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO9001 وتطوره التاريخي

الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO9001

يعرف نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية ISO 9001 بأنه " نظام يتكون من سياسات المنظمة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة" [1].

لتبسيط هذا التعريف، نرجع إلى نفس المواصفة من أجل تحديد المفاهيم الخاصة بكل من " نظام " و" نظام إداري ".

- نظام : مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة.
- نظام إداري : نظام يسمح بوضع سياسة وأهداف، وببلوغ هذه الأهداف[2].

تعريف الجودة: هي عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتوج أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية[3].

بإدماج التعريفين نحصل على التعريف التالي:" نظام إدارة الجودة هو مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة التي تسمح بوضع سياسة الجودة وأهداف الجودة وببلوغ هذه الأهداف".

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة

يمكن إرجاع أصول التفكير في الجودة إلى حقب زمنية بعيدة فكانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة

---

[1] -منصف ملوك، " أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة(2000)ISO9001" – دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 29.

[2] -. فقاير فيصل، " أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية" – دراسة ميدانية– أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 2017، ص 97.

[3] -. يحياوي الهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 2006/06، ص 102.

الصينية (بناء صور الصين العظيم)، وفي الإسلام كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بالجودة في العمل من خلال الأحاديث، حيث يقول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ".

ومنذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، أعيد تشكيل مفهوم الجودة بأبعاد جديدة، حيث ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لتطور مفهوم الجودة، وهي متداخلة التأثير:

المرحلة الأولى : مرحلة مسؤولية العامل (الحرفي) عن الجودة (قبل عام 1900)

الملامح الأساسية لهذه المرحلة أن التحكم في الجودة كان يتم برقابة العامل على عمله اعتمادا على مهارته ودقة أدائه، حيث كان الإنتاج يعتمد على اليدوية كما كان بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسؤولية فيها.

المرحلة الثانية:مرحلة مسؤولية الملاحظ (رئيس العمال) عن الجودة (من 1900 إلى 1920).

مع بداية القرن العشرين ظهر مفهوم التصنيع الحديث، وزادت معدلات الإنتاج وظهرت الحاجة إلى تنميط بعض الأعمال والمنتجات المستخدمة كقطع غيار لبعض المعدات، ومن هنا أصبح أداء العمالة يتشابه في نوعية العمل، واعتمد أسلوب العمل في هذه المرحلة على تقسيم العمالة إلى مجموعات كل مجموعة مسؤولة من أحد الأشخاص كملاحظ لها، ويتحدد عملة الأساسي في مراجعة الأعمال والتأكد من جودة الإنتاج، وبذلك نجد تطورا في أسلوب الرقابة من حيث التنظيم (مجموعة العمل) والمسؤوليات (عامل / ملاحظ).

المرحلة الثالثة :مرحلة رقابة المفتش (من 1920 إلى 1940).

خلال هذه الفترة زادت معدلات الإنتاج مع تطور في التفتيش، ووجود تداخل في خطوات الإنتاج المعتمدة وزيادة حجم العمالة التي تخضع لرئيس العمال مع تنوع الأعمال التي يقوم بها نفس العامل، مما أدى إلى الحاجة لتخصيص عمالة وتدريبها على أعمال التفتيش، وبذلك ظهرت وظيفة المفتش الذي يقوم بعمل الرقابة والإصلاحات المطلوبة طبقا لخطوات التصنيع، وبذلك نجد تطورا ملحوظا في التنظيم بظهور وظيفة المفتش المستقل عن العامل والملاحظ، وتحديدا لنقاط محددة أثناء الإنتاج تخضع للتفتيش وبذلك نقل تكاليف الإصلاح في التفتيش النهائي.

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة الإحصائية (من 1940 إلى 1960).

خلال الحرب العالمية الثانية والمرحلة التالية لها أخذ الإنتاج طريق إلى النمطية والإنتاج الكمي مما تعذر معه إمكانية التفتيش على الإنتاج كله بنسبة 100% للتحقق من خلو المنتجات من العيوب، وظهرت الحاجة الملحة إلى تدخل العلم فتم استخدام الطرق الإحصائية مثل الفحص بالعينات واستخدام خرائط الضبط الإحصائي، وخرائط الفحص والتحليل والاختبارات المعملية، وبذلك تم إنشاء قسم مراقبة الجودة بكل مؤسسة أو مصنع

يتولى الإشراف وإصدار التعليمات للعاملين بالجودة ومراجعة الخرائط الإحصائية وتعديلها طبقا للنتائج المسجلة في كل فترة زمنية أو كمية إنتاج محددة.

المرحلة الخامسة: توكيد أو ضمان الجودة(من 1960 إلى1980).

نظام يهدف إلى ضمان جودة الإنتاج في جميع مراحل التنفيذ وهو نظام متكامل وفعال يهدف إلى الاكتشاف الفوري للعيوب وعدم التوافق الذي يؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع الإجراءات التصحيحية لها والضوابط اللازمة لمنع حدوثها مستقبلا. ونظام توكيد(ضمان) الجودة يعتمد على وضع ضوابط وإجراءات في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، من جودة التصميم الذي يغطي احتياجات الزبون وتوقعاته إلى تتبع المنتج بعد خروجه وخدمته والتغذية العكسية لانعكاسات المستهلك بعد الاستخدام.

وقد ظهرت الحاجة في هذه المرحلة إلى وجود بنود أساسية وفعالة لتطبيق نظام توكيد الجودة حيث أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) سلسلة المواصفاتISO9000 ،التي تشتمل على إرشادات للمؤسسات لبناء نظام توكيد الجودة والأسس الفنية والتنظيمية، التي يؤدي تطبيقها إلى منتج جيد في جميع مراحله مع تحديد المهام الوظيفية التي تؤدي في النهاية إلى إرضاء الزبون وإشباع حاجته.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملةTQM (من 1980 حتى الآن).

شهدت هذه الفترة صراعا تنافسيا، تبين فيه أن مدخل ضمان الجودة لم يعد قادرا في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة، كما زاد الاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المؤسسة والسعي لتحقيقها، فبات من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن تضافر كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء.

وأصبح أيضا من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمؤسسة يكون أساسها التحسين المستمر في الأداء وتحليل المشكلات وحلها،فحاولت العديد من المؤسسات تحسين أوضاعها وفق ما أطلق عليه " إدارة الجودة الشاملة " كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة[1].

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2015

تظهر متطلبات نظام إدارة الجودة في المواصفة القياسية ISO9000:2015 في البنود من 4 إلى 10 كما يلي:

1- سياق (إطار)المؤسسة (بند رقم 4): بين هذا البند ما يلي:

[1] - نجاة صغيرو، "تقييم جودة الخدمات الصحية " – دراسة ميدانية–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011، ص 27، 28.

أ- **فهم المؤسسة وسياقها:** يجب على المؤسسة تحديد التحديات الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها وتوجهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة الجودة الخاص بها، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات الخاصة بهذه التحديات.

ب- **فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة:** بسبب تأثيرهم الواقع أو المحتمل على قدرة المؤسسة في التقديم المستمر لمنتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات والمتطلبات الخاصة بهم.

ج- **تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة:** يجب على المؤسسة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة لإنشاء محال تطبيقه وأن تأخذ في الاعتبار التحديات الخارجية والداخلية ومتطلبات أصحاب المصلحة ومنتجاتها وخدماتها.

د- **نظام إدارة الجودة وعملياته:** وتشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والمحافظة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بما في ذلك العمليات الضرورية وتفاعلاتها بالتوافق مع متطلبات هذه المواصفة، وأن تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في كل أنحائها.
- يجب على المؤسسة أن تحافظ على المعلومات الموثقة المطلوبة لتشغيل عملياتها وللتأكد من أن العمليات تنفذ كما هو مخطط لهاء.

2- القيادة (بند رقم5): وضع هذا البند ما يلي:

أ- **القيادة والالتزام:** وتشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على الإدارة أن تظهر قيادتها والتزامها اتجاه نظام إدارة الجودة من خلال تحمل مسؤولية فعاليته ووضع سياسة وأهداف الجودة له وضمان توفر موارده اللازمة وغيرها.
- **التركيز على الزبائن:** يجب على الإدارة إظهار قيادتها والتزامها اتجاه التركيز على الزبائن وذلك بتحديد متطلباتهم والوفاء بها والأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص التي تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات.

ب- **السياسة:** وتشمل ما يلي:

- **وضع سياسة الجودة:** يجب على الإدارة أن تنشأ وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة والتي تكون مناسبة لغرض وسياق المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي، وتوفر إطار لوضع أهداف الجودة.
- **نشر سياسة الجودة:** بأن تكون متاحة ومنشورة على مستوى المؤسسة ومتاحة لأصحاب المصلحة.

ج- **الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة:** يجب على الإدارة التأكد أن المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بما قد تم توزيعها ونشرها وفهمها على مستوى المؤسسة وذلك ضمان توافق نظام

إدارة الجودة مع متطلبات هذه المواصفة ولإعداد التقارير حول أدائه وفرص تحسينه والحفاظ على تكامله.

3- التخطيط (بند رقم 6): ويضمن ما يلي:

أ- **الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص:** وتشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة عند تخطيطها لنظام إدارة الجودة النظر في التحديات المشار لها في البند 4 - أ والمتطلبات المشار لها في البند 4 - ب وتحدد المخاطر والفرص اللازم أن تأخذها في الاعتبار.
- يجب على المؤسسة أن تخطط للإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص وكيفية تنفيذها وتقييم فعاليتها.

ب- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها: وتشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة أن تضع أهداف الجودة للوظائف والمستويات والعمليات الخاصة واللازمة لنظام إدارة الجودة وأن تحافظ على معلومات موثقة لهذه الأهداف.
- تخطط لكيفية تحقيق أهداف الجودة بتحديد الأعمال والموارد اللازمة والمسؤوليات والآجال وكيفية تقييم النتائج.

ج- **التخطيط للتغيرات:** عندما تقرر المؤسسة أن هناك حاجة لتعديل نظام إدارة الجودة فإن هذه التعديلات يجب أن تتم بطريقة مخططة.

4- الدعم (بند رقم 7): ويشمل ما يلي:

أ- **الموارد:** وتشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وتحديث وتحسين نظام إدارة الجودة.
- **الموارد البشرية:** يجب على المؤسسية تحديد وتوفير الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة ولتنفيذ ومراقبة عملياتها.
- **البنية التحتية:** يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عملياتها ولمطابقة منتجاتها وخدماتها.
- **البيئة لتنفيذ العمليات:** يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتنفيذ عملياتها وللحصول على مطابقة المنتجات والخدمات.
- **الموارد للرصد والقياس:** يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتأكيد صحة واعتماد نتائج الرصد أو القياس المستخدم للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات، وأن تتبع القياس لإعطاء الثقة في صحة نتائجه.
- **المعارف التنظيمية:** يجب على المؤسسة تحديد المعارف اللازمة لتنفيذ عملياتها والحصول على مطابقة

المنتجات والخدمات والمحافظة على هذه المعارف وإتاحتها حسب الحاجة

ب- **الكفاءة:** يجب على المؤسسة تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين لهم تأثير على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات لاكتسابهم الكفاءات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات.

ج- **التوعية:** يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها تم توعيتهم بسياسة وأهداف الجودة ومساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة.

د- **الاتصال:** يجب على المؤسسة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية الخاصة بنظام إدارة الجودة.

ه- **المعلومات الموثقة:** وتشمل ما يلي:

- يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة للمؤسسة المعلومات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة الدولية والتي تراها المؤسسة لازمة لفعالية هذا النظام.
- **إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة:** وذلك بتحديدها ووصفها وشكلها ومراجعتها المنفذة.
- **ضبط المعلومات الموثقة:** وذلك بضبط المعلومات الموثقة المطلوبة في نظام إدارة الجودة وفي المواصفة الدولية وتحديد وضبط المعلومات الموثقة الخارجية اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة.

5- تنفيذ الأنشطة التشغيلية (8): وتتعلق بـــ:

أ- **تخطيط وضبط التشغيل:** يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات الضرورية للتوافق مع المتطلبات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة في البند 6 ويجب عليها التأكد من تحكمها في العمليات المقدمة من المصادر الخارجية.

ب- متطلبات المنتجات والخدمات: وتشمل ما يلي:

- **التواصل مع الزبائن:** وتشمل تقديم المعلومات حول المنتجات والخدمات ومعالجة الاستفسارات والطلبات والمعلومات من الزبائن بما في ذلك شكاويهم وإدارة ممتلكاتهم وغيرها.
- **تحديد متطلبات المنتجات والخدمات:** وتشمل هذه المتطلبات كل المتطلبات القانونية والتنظيمية السارية والمتطلبات التي تعتبرها المؤسسة ضرورية.
- **مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات:** يجب على المؤسسة أن تضمن أنها قادرة على الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن ويجب عليها إجراء مراجعة لهذه المتطلبات قبل التزامها بتوفير المنتجات والخدمات للزبائن وأن تحتفظ بمعلومات موثقة حول نتائج المراجعة وكل المتطلبات الجديدة للمنتجات والخدمات.
- **التغييرات لمتطلبات المنتجات والخدمات:** يجب على المؤسسة التأكد من أن المعلومات الموثقة ذات الصلة قد تم تعديلها وأن الموظف المعني يستوعب المتطلبات المعدلة عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

ج- **التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات:** ويشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ وصيانة عملية التصميم والتطوير المناسبة لضمان التوفير اللاحق للمنتجات والخدمات.
- **التخطيط للتصميم والتطوير:** عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار طبيعية وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير والمراحل المطلوبة لهذه العملية والأنشطة المطلوبة للتحقق والتأكد منها والمسؤوليات والسلطات اللازمة والاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية وغيرها.
- **مدخلات التصميم والتطوير:** يجب على المؤسسة تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها وأن تحتفظ بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير.
- **السيطرة على التصميم والتطوير:** يجب على المؤسسة السيطرة على عملية التصميم والتطوير لضمان أن النتائج المتوقعة قد تم تحديدها، وتم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على التوافق مع المتطلبات والتحقق من توافق مخرجات التصميم والتطوير مع متطلبات مدخلاتها وغيرها.
- **مخرجات التصميم والتطوير:** يجب على المؤسسة التأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تتوافق مع متطلبات المدخلات وكافية للعمليات اللاحقة الخاصة بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات وغيرها ويجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير.
- **تعديلات التصميم والتطوير:** يجب على المؤسسة تحديد ومراجعة والتحكم في التعديلات خلال تصميم وتطوير المنتجات أو الخدمات أو بعد ذلك حسب الحاجة لضمان عدم وجود أي تأثير سلبي لها على التطابق مع المتطلبات ويجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة حولها.

د- **التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية:** وتشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على المؤسسة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الجهات الخارجية مطابقة للمتطلبات وأن تحدد السيطرة الواجب تطبيقها على هذه العمليات والمنتجات والخدمات وتحدد وتطبق معايير التقييم واختيار وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجية وتحتفظ بمعلومات حول ما سبق.
- **نوع ومدى السيطرة:** يجب على المؤسسة أن تضمن أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الموردين الخارجيين لا تعرض قدرتها للخطر في التوفير المستمر لمنتجات وخدمات مطابقة لعملائها.
- **معلومات للموردين الخارجيين:** يجب على المؤسسة التأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع الموردين الخارجيين ويجب عليها إبلاغهم بمتطلبات العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب تقديمها

وكل ما يتعلق بها.

ه- **الإنتاج وتقديم الخدمات:** وتشمل ما يلي:

- **الرقابة على الإنتاج وتقديم الخدمات:** يجب على المؤسسة القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات في ظروف خاضعة للرقابة وتشمل الشروط الرقابية توافر المعلومات الموثقة، توافر واستخدام الموارد المناسبة للرصد والقياس وتنفيذ أنشطة الرصد والقياس في مراحل مناسبة وغيرها من الشروط.
- **التحديد والتتبع:** يجب على المؤسسة استخدام الوسائل المناسبة لتتبع المخرجات عندما يكون ذلك ضروريا للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات وأن تحافظ على المعلومات اللازمة للتتبع.
- **ممتلكات الزبائن والموردين الخارجيين:** يجب على المؤسسة أن تعتني بممتلكات الزبون أو الموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرتها أو تقوم باستعمالها وأن تعلمهم في حالة فقدان هذه الممتلكات أو تلفها.
- **الحفظ:** يجب على المؤسسة أن تحافظ على المخرجات أثناء الإنتاج وتقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق مع المتطلبات.
- **أنشطة ما بعد التسليم:** يجب على المؤسسة التوافق مع المتطلبات الخاصة بأنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات والتي تشمل الضمان وواجبات العقود كخدمات الصيانة والخدمات المكملة كإعادة التدوير أو الحد النهائي.
- **التحكم في التعديلات:** يجب على المؤسسة أن تراجع وتتحكم في التعديلات المرتبطة بالإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق المستمر مع المتطلبات، وأن تحافظ على معلومات موثقة لنتائج مراجعة التعديلات.

و- **إطلاق المنتجات والخدمات:** يجب على المؤسسة أن تنفذ الترتيبات المخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن المتطلبات المرتبطة بالمنتجات والخدمات تم الوفاء بها، وأن تقديم المنتجات والخدمات للزبون يجب ألا يتم قبل تنفيذ كل الترتيبات المخططة إلا بموافقة السلطة المختصة وعند الضرورة موافقة الزبون ويجب الحفاظ على معلومات موثقة عن هذا الإطلاق.

ي- **التحكم في عدم مطابقة المخرجات:** ويشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة التأكد أن المخرجات الغير مطابقة للمتطلبات المطبقة تم تحديدها والتحكم فيها بطريقة تمنع استخدامها أو توريدها الغير مقصود، ويجب عليها تنفيذ الإجراءات المناسبة لذلك، ويطبق هذا أيضا على المنتجات والخدمات الغير مطابقة والمكتشفة بعد تسليم المنتجات أو أثناء أو بعد تقديم الخدمات.
- يجب على المؤسسة أن تحافظ على معلومات موثقة تصف عدم المطابقة والإجراءات المتخذة وجميع

الاستثناءات التي تم الحصول عليها وتحدد صاحب السلطة الذي يحدد عدم المطابقة.

6- تقييم الأداء (بند رقم9): ويتمثل في:

أ- **الرصد والقياس والتحليل والتقييم:** ويشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على المؤسسة تحديد احتياجها من الرصد والقياس والتحليل والتقييم وطرقها اللازمة للتأكد من صحة النتائج ومتى يتم إجراء الرصد والقياس وتحليل وتقييم نتائجها، ويجب على المؤسسة تقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وأن تحتفظ بمعلومات موثقة مناسبة كدليل عن النتائج.
- **رضا الزبائن:** يجب على المؤسسة رصد تصورات الزبائن عن مستوى إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم، ويجب عليها تحديد الأساليب التي تسمح لها بالحصول على المعلومات ورصدها ومراقبتها.
- **التقييم والتحليل:** يجب على المؤسسة تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الخاصة بالرصد والقياس

ب- **التدقيق الداخلي:** ويشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة إجراء التدقيقات الداخلية في فترات مخططة لتقديم المعلومات التي تسمح بتحديد إذا ما كان نظام إدارة الجودة متطابق مع المتطلبات.
- يجب على المؤسسة تنفيذ برامج التدقيق وكل ما يتعلق بها كتحديد خصائص التدقيق واختيار المدققين وغيرها.

ج- **مراجعة الإدارة:** وتشمل ما يلي:

- **عموميات:** يجب على الإدارة إجراء مراجعة لنظام إدارة الجودة في فترات مخططة للتأكد من ملائمته وفعاليته وتماشيه مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- **مدخلات مراجعة الإدارة:** يجب على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ المراجعة حالة التقدم في الإجراءات المقررة في المراجعات السابقة والتغيرات في التحديات الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ومعلومات حول أدائه وفعاليته وغيرها.
- **مخرجات مراجعة الإدارة:** مخرجات مراجعة الإدارة يجب أن تشمل فرص التحسين والحاجات لتغيير نظام إدارة الجودة والاحتياجات من الموارد.

7- التحسين (بند رقم 10): ويتضمن:

أ- **عموميات:** يجب على المؤسسة تحديد واختيار فرص التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات الزبون وتعزيز رضاه، ومن أمثلة التحسين التصحيح، الإجراء التصحيحي، التحسين المستمر، الابتكار وإعادة التنظيم.

ب- **عدم المطابقة والإجراء التصحيحي:** ويشمل ما يلي:

- عندما تحدث عدم المطابقة بما في ذلك الشكاوي يجب على المؤسسية الرد على عدم المطابقة وتقييم إذا

كان من الضروري اتخاذ إجراء للحد من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها وغيرها من الإجراءات اللازمة لذلك.

- يجب على المؤسسة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل حول طبيعة حالات عدم المطابقة والإجراءات اللاحقة ونتائج الإجراءات التصحيحية.

ج- **التحسين المستمر:** يجب على المؤسسة أن تحسن باستمرار ملائمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة ويجب عليها أن تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد إذا كان هناك احتياجات أو فرص للنظر في إطار التحسين المستمر [1].

المطلب الثالث: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2015 .

يترتب على اعتماد المقياس الدولي إيزو 9001 من قبل المؤسسات عدة فوائد منها: [2]

1- زيادة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة.

2- الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكنها من تصدير منتجاتها وخدماتها إلى كل دول العالم.

3- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات، العمليات وطرائق العمل بشكل يساعد على تحقيق المقاييس الدولية.

4- رفع مستوى الأداء.

5- بناء علاقات متينة مع الزبائن.

6- إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للجودة العالمية.

7- زيادة الأرباح كهدف نهائي لأي مؤسسة صناعية أو خدمية.

8- إمكانية فتح أسواق جدية لتسويق السلع والخدمات على الصعيد الدولي.

---

[1] - دعاس عز الدين، " أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية"– دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019، ص.ص: 17 – 23.

[2] - قدور لبراو،" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " – دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر–القباضة الرئيسة بالوادي–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015/2014، ص 19، 20.

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب بحيث خصص المطلب الاول بأساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة اكثر فعالية في تطبيق ادارة الجودة ، اما المطلب الثاني تناولنا فيه دور الكفاءات البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

المطلب الأول: أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة

تتمثل أساليب تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. **إدارة الجودة التدريبية:** إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناءا على جودة العملية التدريبية المقدمة لأفرادها يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب .
2. **صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في نظام إدارة الجودة:** يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراء مثل:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات.
- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمي التقدير والاحترام.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسية.
- جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

3. **أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام إدارة الجودة:** تبرز أهمية الاتصال في نظام إدارة الجودة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية كما يلي:

- **التخطيط:** يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانيات، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.

- **التنظيم:** إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.
- **التوجيه:** للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم.
- **الرقابة:** يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.
- **اتخاذ القرارات:** يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة في حين تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية[1].

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة

يتمثل هذا الدور في النقاط التالية:

1. **تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة وأثره على نظام إدارة الجودة:** لقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها استراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة. وتطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:
   - وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة.
   - دور التدريب في تطوير الكفاءات.
   - الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.
2. **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:** المواصفات العالمية للجودة الإيزو حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية والإجراءات المعتمدة عالميا، ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة.

[1] - رشيد مناصريه، " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة " – دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012، ص 196، 197.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للتكوين، من خلال تعريفه ومراحل العملية التكوينية، وكذا خصائصه التكوينية ومبادئه، أيضا أهدافه وأهميته، حيث تبين الأهمية الكبيرة لأي مؤسسة بغض النظر عن نشاطها، لأنه الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة النجاح والتميز وتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، لذلك وجب على متابعة التكوين والعمل تقييمه بصفة دائمة ومستمرة،

ومن أجل إرضاء العميل ناحية المنتج يعد التبني نظام إدارة الجودة**ISO**من خلال التطرق لتبيان مفهومه وتطوره التاريخي، ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة، وكذا فوائده هذا النظام.

وأخيرا فقد تم التطرق إلى دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة، حيث تبين أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة يسعى إلى تحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة، من خلال معرفة أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فغالية في تطبيق نظام إدارة الجودة، وكذا التطرق إلى دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة تحليلية لدور التكوين

في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001

- دراسة حالة شركة الاسمنت

عين التوتة باتنة-

تمهيد:

يتلخص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الاسمنت عين التوتة **SCIMAT**التي يتوفر لديها نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015, كما نعلم أن هذا الأسلوب الإداري لم يتم انتشاره في الجزائر إلا مؤخرا وعدد المؤسسات التي تعتمد عليه محدودة. وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة الاسمنت بعين التوتة ولاية باتنة.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل الئ ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الاول: تعريف المؤسسة محل الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث:اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت عين التوتة باتنة

تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب بحيث تناولنا في المطلب الاول الى تقديم المؤسسة اما المطلب الثاني تم فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة اما في المطلب الثالث تم فيه مراحل حصول المؤسسة علئ شهادة ISO و في الاخير المطلب الرابع تم فيه شهاداتISOالمتحصلة عليها المؤسسة

المطلب الأول: تعريف شركة إسمنت عين التوتة باتنة

هي شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره: 2250000000 دج. تسعى من خلال نشاطها تلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الاسمنت. ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 مع شركة F.L.S الدانماركية لإنجاز شركة الاسمنت عين توتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية..six constructer international
- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء . S . A . baron & lereque

وكانت أول تجربة للإنتاج في سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا.

مر إنشاء هذه الشركة بالمراحل التالية:

- في 15 ماي 1983 تم توقيع العقد.
- بداية الانجاز كان في 28 نوفمبر 1983.
- نهاية الانجاز كانت في جويلية 1986.
- الاستلام الأولي للمشروع كان في 25 ماي 1987.
- الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989.
- مدة الانجاز كانت في 32 شهر.

تقع شركة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالوحدة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة – المسيلة وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب 15كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية ب: 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم.

تساهم هذه الشركة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986م، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الوحدة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة

بمليون طن سنويا وتوزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الإنتاجية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10%.

توجد ثلاثة مؤسسات للإسمنت على المستوى الوطني وهي:

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق.
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للوسط.
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للغرب.

وكل مؤسسة لها العديد من الوحدات الإنتاجية التابعة لها، فمثلا مؤسسة الشرق ERCE لديها خمس وحدات إنتاجية تابعة لها وهي:

- وحدة عين الكبيرة بسطيف.
- وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة.
- وحدة عين التوتة بباتنة.
- وحدة الماء لبيض بتبسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة باتنة

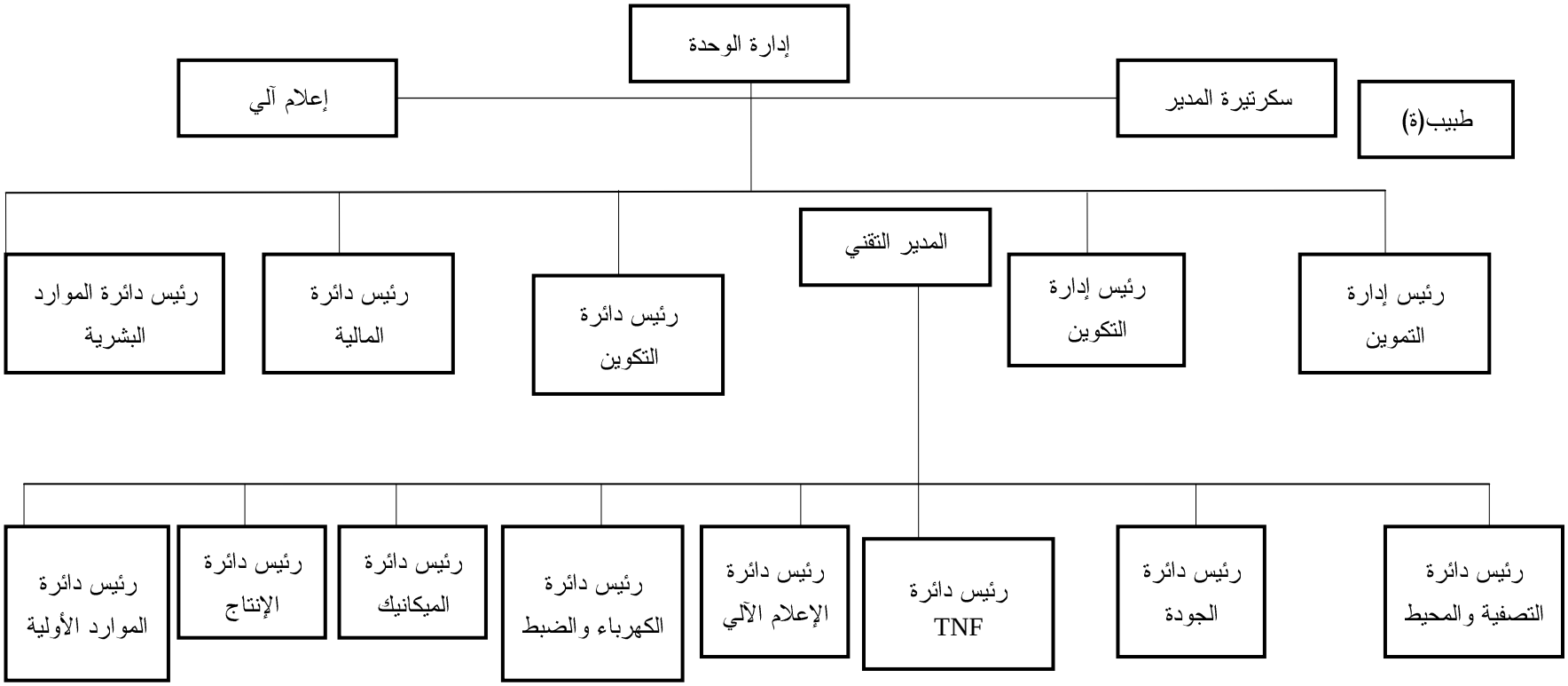
يوضح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الشركة وهو يتكون من عشرة دوائر هي:

- **مديرية الشركة** : يترأسها مدير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربعة دوائر: دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائرة الأمن ودائرة التموين.

* **دائرة الموارد البشرية:** وتتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... الخ.
* **دائرة المالية:** يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الوحدة.
* **دائرة التجارة:** تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.
* **دائرة الأمن:** وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.
* **دائرة التموين:** وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية.

- **المديرية التقنية:** يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدأ من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي: دائرة التصفية والمحيط، دائرة الكهرباء والضبط، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الجودة والنوعية، دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة



المصدر: وثائق الشركة

المطلب الثالث: مراحل ومدة حصول الشركة على شهادة ISO 9001.

مرت شركة الإسمنت في سبيل حصولها على شهادة ISO 9001 بالمراحل التالية:

أولا: مرحلة ما قبل التسجيل:

بدأت عملية حصولي الشركة على شهادة ISO مع بداية سنة 1994 حيث كانت مجرد فكرة، وبدأت هذه الفكرة تتبلور شيئا فشيئا حتى اقتنعت إدارة الشركة بأهمية وضرورة وضع نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة ISO 9001، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، وبدأت الإجراءات مجسدة في الخطوات التالية:

1- بدأت الشركة بنقل اقتناعها بضرورة وضع نظام للجودة وبفائدة وأهمية ISO 9000 وذلك من خلال إقامة ملتقيات تحسيسية على المستوى المحلي والخارجي لإداراتها، مسؤوليها وعمالها.

2- في أواخر سنة 1996 تخلق خلية الجودة بالوحدة وتضم 15 عضوا، حيث كانت مسؤولة على تخطيط وتنفيذ نظام تأكيد الجودة، وكان كل بند من بنود النظام يمثله عضو من الخلية: مثال البند رقم:4–10 المتعلق بالتفتيش والاختبار يمثله رئيس المخبر.

وقد منحت لخلية الجودة جميع الصلاحيات في التخطيط والتسيير والتنفيذ ...إلخ لوضع نظام تأكيد الجودة، واستمر العمل لمدة 3 أشهر بصفة مغلقة، كما تم وضع جميع الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح ذلك، وللعلم فإن الشركة لم تستعن بمستشارين خارجيين، وإنما كانت جميع الأفكار وجميع الاجتهادات نابعة من مسؤولي وإطارات الشركة، وقد كانت خلية الجودة بالشركة مسؤولة عن إنجاح نظام تأكيد الجودة بحوالي 80% إلي 90%، ومع وجود بعض النقائص تم التخطيط وبرمجة رحلات خارجية تتعلق بكلية الجودة وذلك للاستفادة من الخبرات الخارجية، كما تم وضع نظام للتوثيق.

3- تم وضع برامج تكوينية شملت جميع عمال الشركة على اختلاف مستوياتهم لفهم نظام تأكيد الجودة وذلك سنة 1998.

4- وبعد تنفيذ النظام تم إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة محور التنفيذ من طرف مدققي المعهد الجزائري للتقييس IANOR، وتم من خلالها التعرف على نواحي القوة والضعف لنظام تأكيد الجودة المطبق بالشركة، وتم باذلك تصحيح نقاط الضعف من طرف خلية الجودة وبذلك تم إعداد ووضع دليل الجودة.

5- ومع بداية سنة 1999 قامت الشركة باستدعاء منظمتين دوليتين معتمدتين لسنح شهادة ISO وهما:

1- AFAQ بفرنسا.

2- BVQI.

وقد تم استدعاؤهما للتأكد من أن الشركة أصبحت جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الشهادة وأن نظام تأكيد الجودة المطبق بالشركة يتطابق مع متطلبات إحدى شهادات ISO 9001 أو 9002 أو 9003 أو 9004 : 1994.

ثانيا: مرحلة الحصول على الشهادة:

تمت هذه المرحلة من خلال:

1- ثم اختيار من بين المنظمتين منظمة AFAQ الدولية لمنح الشهادة مقرها مدينة تونس وهي فرع تابع للمنظمة AFAQ بفرنسا.

2- تم ملء نموذج طلب التسجيل وأرسل الملف للمنظمة المختارة، وبعد دراسته تم قبول تدقيق الشركة لمنحها الشهادة وتم بذلك إجراء عملية تدقيق المنفذ بالشركة، وفي شهر جانفي 2000 قامت منظمة AFAQ بإجراء تدقيق كامل ونهائي على مستوى الشركة، وبموجبه تحصلت الشركة على شهادة ISO 9002:1994 وذلك في 07 مارس 2000 والتي تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة والمتمثل في إنتاج الاسمنت.

ثالثا: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الأيزو 9001:

بعد حصول الشركة على شهادة ISO 9002:1994، تم حل خلية الجودة وذلك لتكون لكل مسؤول أو عامل مسؤولياته ومهامه الخاصة به، كما تم خلق مصالح بالمؤسسة مثل مصلحة ضمان الجودة تتكفل بالسير الحسن لنظام الجودة بالشركة والحفاظ على نموه وتحسينه عن طريق عمليات التدقيق الداخلي التي تقوم بها الشركة، وعمليات التدقيق الخارجي التي تقوم بها منظمة AFAQ وذلك كل 11 شهرا. وقد سارت تطورات نظام ISO 9001 حيث تحصلت على شهادات ISO وفق الإصدارات الجديدة سواء 2000 أو 2008.

رابعا: مدة الحصول على شهادة ISO 9001:

تحدد مدة حصول شركة الإسمنت لعين التوتة على شهادة ISO 9002:1994 به 16 شهرا، وذلك لكون نظام الجودة المطبق بالشركة كان يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 9000، وتمحورت مدة الحصول على الشهادة من وقت استدعاء شركة الإسمنت للمنظمتين الدوليتين AFAQ في بداية سنة 1999 وحتى حصول الشركة على شهادة ISO 9002 في 7 مارس 2000.

وأما فيما يخص حصول الشركة على شهادة ISO 9001:2000 فإن مدة حصولنا على الشهادة في 21 ماي 2003. ويفسر قصر مدة حصول الشركة على شهادة ISO 9002 على أن المؤسسة وضعت نظام فاعل للجودة يتوافق مع مواصفات شهادة ISO 9000، هذا إضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها من خلال تطبيق نظام تأكيد الجودة.

المطلب الرابع: شهادات الجودة المتحصل عليها من طرف الشركة

سنوضح شهادات الجودة المتحصل عليها من طرف الشركة :

أولا: الحصول على شهادة ISO 9001:

1- تكاليف الحصول على الشهادة:

تم تقسيم التكاليف الخاصة بحصول الشركة على شهادة ISO 9002:1994 إلى

أ- **تكاليف غير مباشرة:** (تكاليف وضع نظام الجودة)

ويتعلق بالتكاليف الخاصة بتكوين العمال، فقد حددت بـــ 500 مليون متعلقة بالتكوين فقط (تكوين داخلي وخارجي)، تكوين داخل الوحدة، المعاهد، ملتقيات في الفنادق، ملتقيات دولية... إلخ.

ب-**تكاليف مباشرة:** (تكاليف التسجيل)

بلغت تكاليف التسجيل لدى منظمة AFAQ والتكاليف الخاصة بالمدققين (تكاليف الإقامة بالفندق، تكاليف الطائرة...) بحوالي 30 مليون سنتيم.

2- حصول الشركة على شهادة الإيزو9001:2000 ISO:

قبل انقضاء مدة صلاحية شهادة ISO 9002:1994التي تحصلت عليها الشركة سنة 2000 والمحددة ب 03 سنوات، ظهرت ملامح نظام جديد للجودة وهو نظام إدارة الجودة، وقامت الشركة بنفس الخطوات والمراحل لتنفيذ هذا النظام، يكمن الفرق في عدم تكوين خلية الجودة، بل أوكلت مهنة التخطيط والتنفيذ ذلك لمسؤولي الجودة.

وقامت الشركة بتقديم طلب التسجيل لتحويل نظامها من نظام تأكيد خلية الجودة إلى نظام إدارة الجودة، وقبل نهاية مدة صلاحية شهادة ISO 9002، طلبت الشركة من منظمة AFAQ أن تقوم بعملية تدقيق أولية لنظام إدارة الجودة، علما أن نظام تأكيد الجودة كان ساري المفعول في تلك المرحلة وكانت الشركة تؤسس نظام إدارة الجودة في الوقت ذاته، وكان كل ما ينفذ في هذا النظام يوضع في مكان النظام الأول.

وقامت بعد ذلك منظمة AFAQبإرسال اثنين من أعضائها للتدقيق الكامل والنهائي وذلك في فيفري 2003، وحصلت الشركة بموجب ذلك على شهادة ISO 9000: 2000اوذلك في 21 ماي 2003، وفي شهر أفريل 2004 قامت منظمة AFAQ بإرسال مدقق قام بتدقيق نظام إدارة الجودة وكانت من نتائج هذا التدقيق رضا المدقق على التحسين المستمر الذيلاحظه على هذا النظام. وقد تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001:2008سنة 2010.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سنتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، الدراسة من خلال التطرق المطلب الاول عينة و مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني الأدوات و الاساليب الاحصائية في جمع البيانات، وفي الأخير سنتناول في المطلب الثالث معالجة الاحصائية الوصفية للاستبيان .

المطلب الأول: مجتمع وعينة والدراسة:

في هذا المطلب سنتناول كل من مجتمع وعينة الدراسة كالآتي:

اولا: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بمصلحة الموارد البشرية ومصلحة الجودة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة SCIMAT .

اولا: عينة البحث:

لقد حاول الطالبين ان يوزعا استبيان الدراسة على مؤسسة الاسمنت عين التوتة المكونة لمجتمع الدراسة والمتحصلة على شهادة ISO 9001 :2015، الا ان المؤسسة لم تستقبل الطالبين بغرض انتشار الامراض و كثرة الانشغالات و بعد مدة من الوقت و بعد عناء كبير تم توزيع الاستبيانات والحصول على النتائج من طرف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أولا: الأسلوب المستخدم:

استمارة الاستبيان: قام الباحثين إعداد هذه الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة الخبراء في مدة تقدر بـــ 3أسابيعمن بداية شهر ماي 2021إلى غاية نهايته.

ثانيا: أداة الدراسة:

تضمنت الاستبانة جزأين على النحو التالي:

1- القسم الأول: يتعلق بـــ: البيانات الشخصية .

2- القسم الثاني: يتعلق بـــ: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة واستطلاع عام عن وضعية التكوين في الشركة.

البعد الأول: مبادئ التكوين.

البعد الثاني: مراحل العملية التكوينية.

القسم الثالث: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة: واستطلاع عام عن وضعية متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015ويضم 07 أبعاد وهي:

البعد الأول: سياق عمل المؤسسة البعد الخامس: العمليات

البعد الثاني: القيادة البعد السادس: التقييم

البعد الثالث: التخطيط البعد السابع: التحسين

البعد الرابع: الدعم

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت (lkertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale).

ثالثاً: صدق و ثبات الاستبيان:

1- **صدق المحكمين:** بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

2- **ثبات الاستبيان:**

تعريف ثبات الاستبيان: يقصد بثبات أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من ثبات الاستبيان من خلالاستخدام الباحثين معامل ألفا كرونباخ في اختبار ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان وفي اختبار ثبات الاستبيان ككل، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (02):نتائج اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان.

المحور /البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
محور التكوين ككل	12	0.734	0.856
بعد سياق المؤسسة	5	0.963	0.981
بعد القيادة	6	0.988	0.993
بعد التخطيط	6	0.97	0.984
بعد الدعم	7	0.993	0.996
بعد العمليات	7	0.992	0.995
بعد التقييم	7	0.973	0.986
بعد التحسين	7	0.981	0.990
محور نظام إدارة الجودة ككل	45	0.997	0.998
الاستبيان ككل	57	0.975	0.987

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ ان معاملات ثبات كل ابعاد الاستبيان اكبر من الحد الادنى المتفق عليه و هو ان يكون معامل الثبات اكبر من 0.6 بحيث تراوحت معاملات ثباتها بين 0.700 و 0.999 ، كما ان معامل الثبات للتكوين و نظام ادارة الجودة ككل يساوي 0.975 و هو اكبر من 0.6 ، بالاضافة الى ان معامل ثبات نظام ادارة الجودة ككل يساوي 0.997 في حين انا معامل ثبات الاستبيان ككل هو 0.975و هو يبين ان الاستبيان صالح لاغراض الدراسة و بما ان معامل الصدق عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ .

نلاحظ من الجدول ان قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.856و 0.998 و عليه نحكم على صدق الاستبيان اي انه يقيس ما وضع لقياسه .

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية الوصفية للاستبيان

سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع، حيث تطرقنا في الفرع الأول إلى تحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان والفرع الثاني تحليل نتائج القسم الثاني، والفرع الثالث تحليل نتائج القسم الثالث.

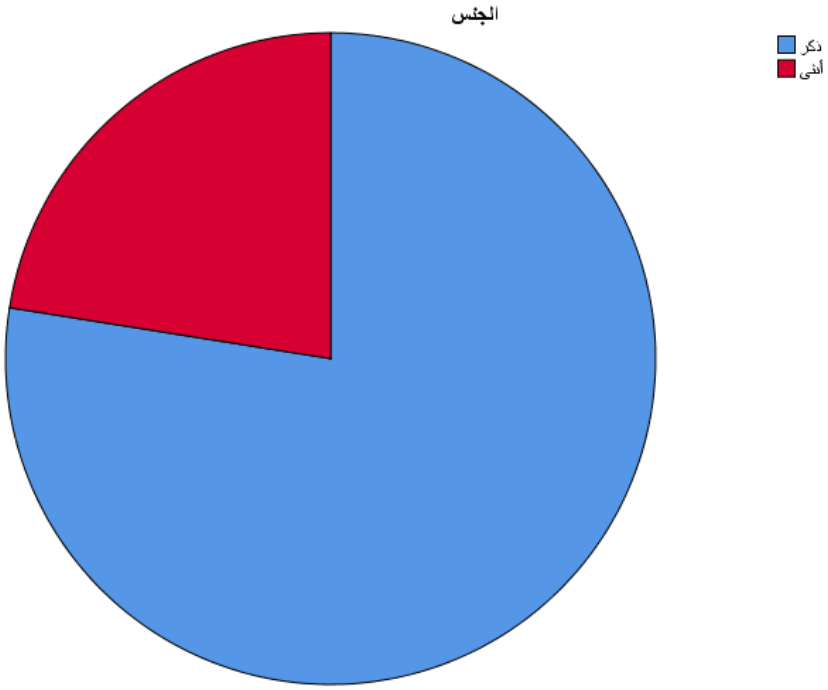
الفرع الأول: تحليل نتائج القسم الأول للاستبيان

سنقوم بتحليل المعلومات الشخصية التي وردت في القسم الأول من الاستبيان، بحيث تطرقنا في البداية للجنس ثم انتقلنا بعدها إلى السن، وبعدها للمستوى التعليمي، ثم عدد سنوات العمل بالمؤسسة، ثم المسمى الوظيفي إلى أن ختمنا بالمشاركة في الدورات التكوينية.

1- الجنس:

الجدول رقم: (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس		التكرار	النسبة المؤوية
	ذكر	31	77,5
	أنثى	9	22,5
	المجموع	40	100,0



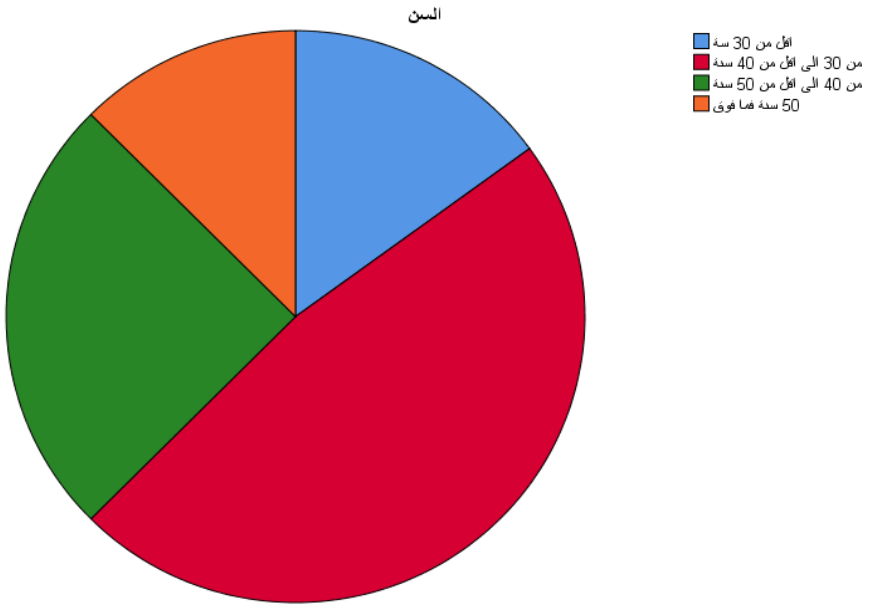
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من الذكور، وبتكرار 31 فرداً، وتبلغ النسبة 77.5%، بينما يبلغ معدل تكرار جنس الإناث في الجدول 9 أفراد، بنسبة 22.5%، ويرجع ذلك إلى الأنشطة الإنتاجية لمؤسسة عينة البحث، فطبيعة هذه المؤسسات تتطلب رجال أكثر من النساء، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات في الغالب بعيدة عن التجمعات السكانية.

2- السن:

الجدول رقم: (04) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المؤوية
اقل من 30 سنة	6	15,0
من 30 إلى اقل من 40 سنة	19	47,5
من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	25,0
50سنة فما فوق	5	12,5
المجموع	40	100,0



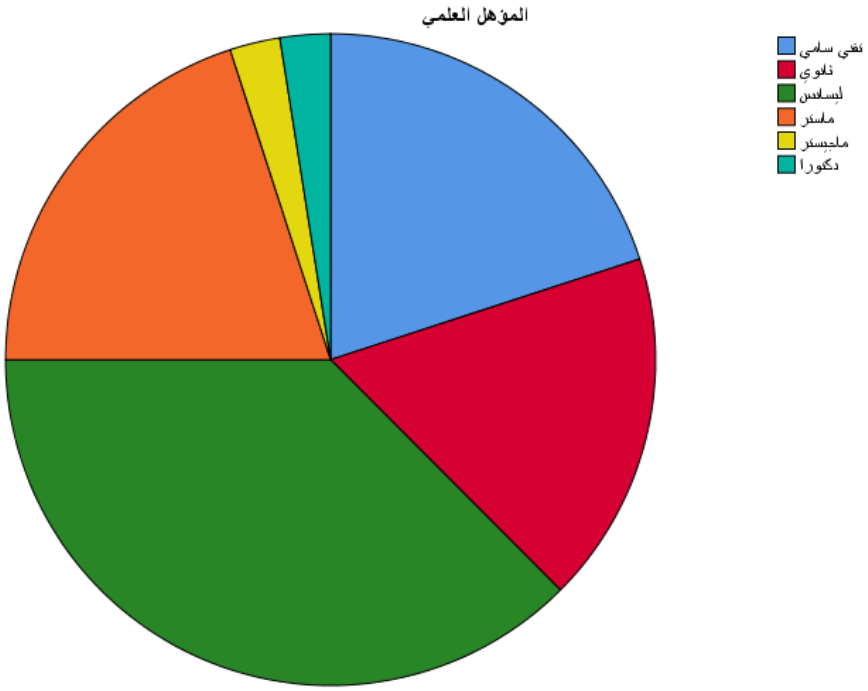
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

لاحظنا من الجدول أن عينة البحث تضم أربعة مجموعات، المجموعة تحت 30 سنة والمجموعة تحت 30 إلى 40 سنة، المجموعة الثالثة تقتصر على 40 سنة إلى 50 سنة، وآخر مجموعة 50 سنة فأكثر، وان نسبة الفئة الأولى تمثلت في 15% بعدد 6 وكان عدد الفئة الثانية 19 تمثلت في نسبة 47.5%، وكذلك الفئة الثالثة بعدد 10 كذلك بنسبة 25% ، وكذلك الفئة الرابعة بعدد 5 تمثلت في نسبة 12.5%.

3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم: (05) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	8	20,0
ثانوي	7	17,5
ليسانس	15	37,5
ماستر	8	20,0
ماجيستر	1	2,5
دكتورا	1	2,5
المجموع	40	100,0



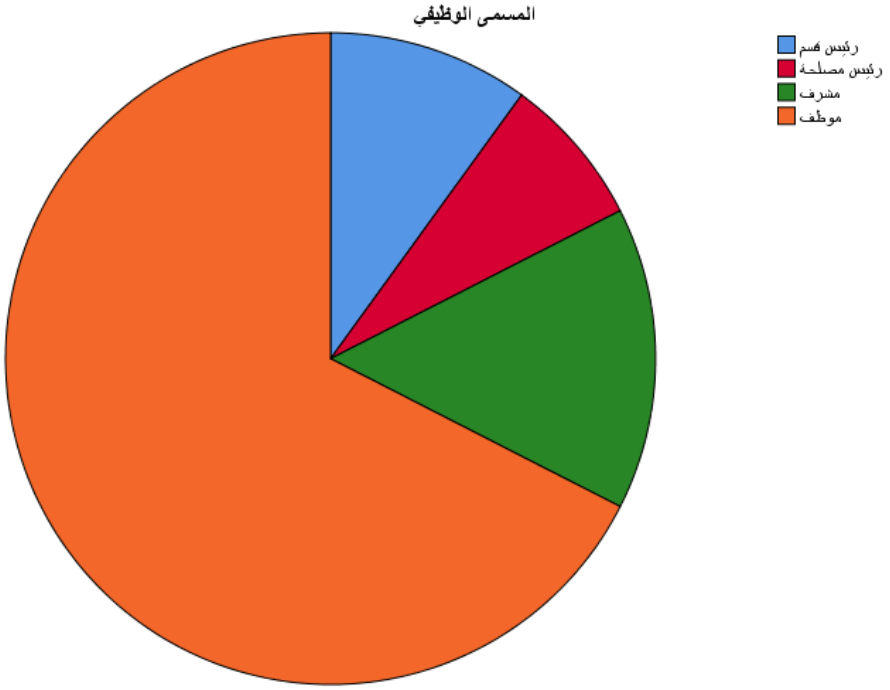
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت ستة فئات، الفئة الأولى تمثلت في تقني سامي والفئة الثانية ثانوي، أما الفئة الثالثة تخص ليسانس، أما الفئة الرابعة تخص ماستر أما الفئة الخامسة تخص ماجستير، أما الفئة السادسة تخص دكتوراه، وأن نسبة الفئة الأولى تمثلت في 20% بعدد 8 وكان عدد الفئة الثانية7 تمثلت في نسبة 17.5%، وكذلك الفئة الثالثة بعدد 15 كذلك بنسبة 37.5%، وكذلك الفئة الرابعة بعدد 8 بنسبة 20%، أما الفئة الخامسة بعدد 1 بنسبة 2.5%، وأخيراً الفئة السادسة بعدد 1 بنسبة 2.5%، وعليه فإن نسبة الجامعيين تمثل 62.5% والتي تعزز مصداقية الإجابات حول أسئلة الاستبيان.

4- المسمى الوظيفي:

الجدول رقم: (06) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المؤوية
رئيس قسم	4	10,0
رئيس مصلحة	3	7,5
مشرف	6	15,0
موظف	27	67,5
المجموع	40	100,0



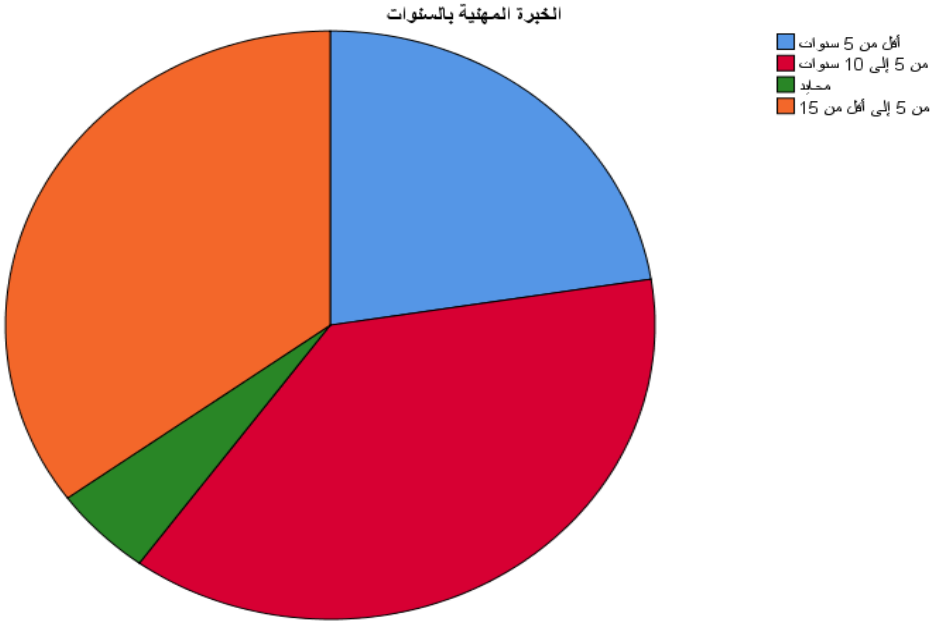
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أن فئة الموظف تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 67.5%، تليها فئة المشرف بنسبة 15%، تليها فئة رئيس القسم بنسبة 10% ، وأخيرا فئة رئيس القسم7.5%، من الأقسام ومعظمها موظفين ومشرفين ورؤساء أقسام، مما يعطي هذا البحث الثقة والمصداقية.

5- **الخبرة المهنية بالسنوات:**

الجدول رقم: (07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالسنوات.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	9	22,5
من 5 إلى 10 سنوات	15	37,5
محايد	2	5,0
من 5 إلى أقل من 15	14	35,0
المجموع	40	100,0



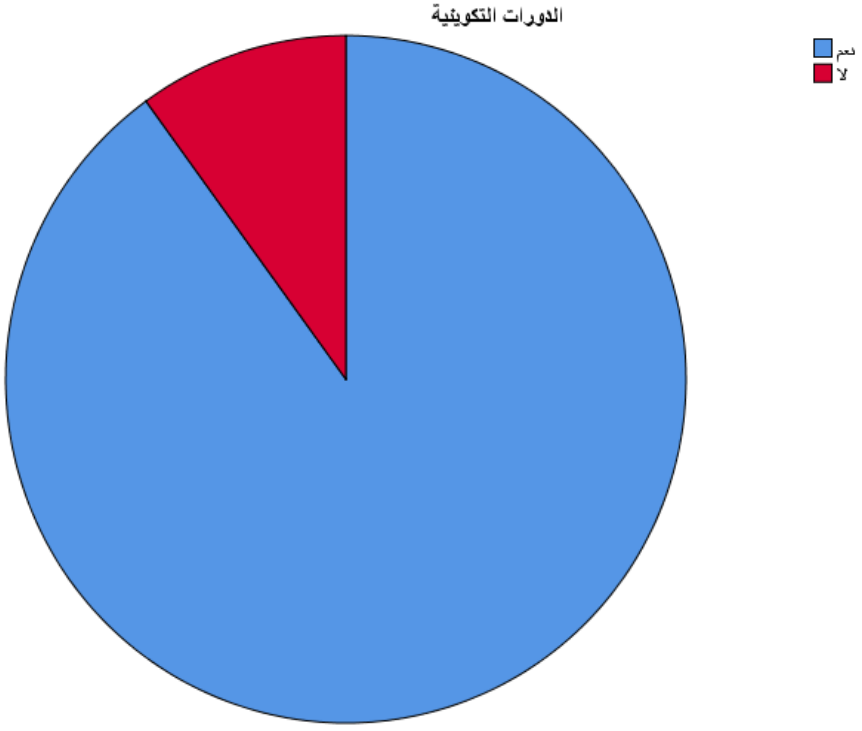
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت أربع فئات، الفنية أقل من 5 سنوات وفئة محصورة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات أما الفئة الثالثة فمحصورة بين 10 إلى أقل من 15 سنة، والفئة الرابعة أكثر من 15 سنة وأن نسبة الفئة الأولى تمثلت في22.5% بعدد 9 وكان عدد الفئة الثانية 15 تمثلت في نسبة 37.5% وكذلك الفئة الثالثة بعدد 2 كذلك بنسبة 5% و الفئة الرابعة بعدد 14 تمثلت في نسبة 35%.

6- **المشاركة في الدورات التكوينية:**

الجدول رقم: (08) توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية.

الدورات التكوينية		التكرار	النسبة المؤوية
	نعم	36	90,0
	لا	4	10,0
	المجموع	40	100,0



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة كبيرة حيث الإجابات بنعم وبلغت نسبتهم 90% بعدد 36، وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات المتحصل عليها، أما الإجابات ب لا بلغت نسبتهم 10%

الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للقسم الثاني من الاستبيان

سنتطرق لتحليل آراء أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثاني من الاستبيان المتمثل في المتغير المستقل التكوين كما يلي:

1- **مبادئ التكوين في الشركة:**

الجدول رقم: (09) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مبادئ التكوين في الشركة

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	1	2	1	24	12	4,1000	0,87119	01	مرتفع
	النسبة	2,5	5.0	2.5	60.0	30.0				
02	التكرار	1	1	3	27	8	4,0000	0,78446	03	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	7.5	67.5	20.0				
03	التكرار	1	1	4	23	11	4,0500	0,84580	02	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	57,5	27,5				
04	التكرار	3	2	3	25	7	3,7750	1,04973	05	مرتفع
	النسبة	7,5	5,0	7,5	62,5	17,5				
05	التكرار	1	3	5	23	8	3,8500	0,92126	04	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	12,5	57,5	20,0				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.9550	0.894488		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة لهذا البعد المتعلق بمبادئ التكوين في المؤسسة حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية إذا أن ومتوسطاها الحسابية محصورة بين (3.775 أدني قيمة و 4.10 أعلى قيمة). حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0,871190) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارة بدرجة عالية حيث أن الموظف في شركة الاسمنت عين التوتة يتطلب منصب عمله دورات تكوينية دائمة واحتلت العبارة 04 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.775) و انحراف معياري (1,04973) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

2- **مراحل العملية التكوينية في الشركة:**

الجدول رقم: (10) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مراحل العملية التكوينية في الشركة.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	1	1	3	27	8	4,0000	,784460	2	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	7,5	67,5	20,0				
02	التكرار	1	3	5	27	4	3,7500	,839720	6	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	12,5	67,5	10,0				
03	التكرار	1	13	7	13	6	3,2500	1,14914	7	مرتفع
	النسبة	2,5	32,5	17,5	32,5	15,0				
04	التكرار	1	2	9	20	8	3,8000	,911470	5	مرتفع
	النسبة	2,5	5,0	22,5	50,0	20,0				
05	التكرار	2	7	24	7	0	3,9000	,744210	3	مرتفع
	النسبة	5,0	17,5	60,0	17,5	0				
06	التكرار	3	3	26	7	1	4,9500	6,37684	1	مرتفع
	النسبة	7,5	7,5	65,0	17,5	2,5				
07	التكرار	2	7	25	6	0	3,8750	,722800	4	مرتفع
	النسبة	5,0	17,5	62,5	15,0	0				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.9391	1.64694		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة لهذا البعد المتعلق بمراحل العملية التكوينية في المؤسسة حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية إذا أن ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.25 أدني قيمة و4.95 أعلى قيمة). حيث احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.95) وانحراف معياري (6,37684) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارة بدرجة عالية حيث أن حيث أن شركة الاسمنت عين التوتة تمارس سياسة ناجحة بأن تكشف مسيرين مستقبليين بعد العملية التكوينية واحتلت العبارة 03 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1,14914) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للقسم الثالث من الاستبيان

سنتطرق لتحليل آراء أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثالث المتمثل في المتغير التابع نظام إدارة الجودة كما يلي:

1- **سياق المؤسسة:**

الجدول رقم: (11) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد سياق المؤسسة.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	1	1	4	30	4	3,8750	0,72280	2	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	75,0	10,0				
02	التكرار	1	1	2	30	6	3,8750	0,72280	2	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	5,0	75,0	15,0				
03	التكرار	1	4	11	22	2	3,8500	0,69982	3	مرتفع
	النسبة	2.5	10.0	27.83	55.64	5.0				
04	التكرار	1	1	4	31	3	3,8500	0,83359	3	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	77,5	7,5				
05	التكرار	1	3	2	29	5	3,9000	0,74421	1	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	5,0	72,5	12,5				
06	التكرار	1	1	4	29	5	3.8700	0,86972	4	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	72,5	12,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.8866	0.76549		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد الأول المتعلق بمتطلب سياق عمل المؤسسة وحسب وجهة نظر المستجوبين نرى العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0,68687) إذ أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة بدرجة عالية جدا، حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تؤثر بشكل كبير في التحديات الداخلية

التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الجودة واحتلت العبارة 04 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1,08604) إذ أنهم موافقون على التعرف بتوقعات أصحاب المصالح بدرجة عالية.

2- القيادة: **الجدول رقم: (12) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد القيادة**

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	1	1	5	31	2	3,8000	0,68687	1	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	12,5	77,5	5,0				
02	التكرار	1	2	6	27	4	3,7750	0,80024	2	مرتفع
	النسبة	2,5	5,0	15,0	67,5	10,0				
03	التكرار	3	3	7	21	6	3,6000	1,08131	4	مرتفع
	النسبة	7,5	7,5	17,5	52,5	15,0				
04	التكرار	3	4	8	20	5	3,5000	1,08604	5	مرتفع
	النسبة	7,5	10,0	20,0	50,0	12,5				
05	التكرار	1	3	6	25	5	3,7500	0,86972	3	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	15,0	62,5	12,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.6850	0.904836		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد الثاني المتعلق بمتطلب القيادة اتضح لنا من الجدول أعلاه أن إجابة المستجوبين على عبارات هذا البعد معظمها كانت بدرجة موافقة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.85 أدني قيمة و3.90 أعلى قيمة). حيث احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0,74421) إذ أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تقوم بنشر المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة واحتلت العبارة 06 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0,86972) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

3- التخطيط:

الجدول رقم: (13) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التخطيط

لعبارة	المقياس	غير موفق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	3	4	8	20	5	3,5000	1,08604	4	مرتفع
	النسبة	7,5	10,0	20,0	50,0	12,5				
02	التكرار	1	3	6	25	5	3,7500	,86972	3	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	15,0	62,5	12,5				
03	التكرار	1	1	4	30	4	3,8750	,72280	2	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	75,0	10,0				
04	التكرار	1	1	4	30	4	3,8750	,72280	2	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	10,0	75,0	10,0				
05	التكرار	1	1	2	30	6	3,9750	,73336	1	مرتفع
	النسبة	2,5	2,5	5,0	75,0	15,0				
06	التكرار	1	4	11	22	2	3,5000	,84732	4	مرتفع
	النسبة	2.5	10.0	27.83	55.64	5.0				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.74583	0.83034		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد الثالث المتعلق بمتطلب التخطيط اتضح لنا من الجدول أعلاه أن إجابة المستجوبين على عبارات هذا كانت البعد بدرجة موافقة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.50 أدني قيمة و 3.975 أعلى قيمة)، حيث احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.975) وانحراف معياري (0.73336) إذ أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تقوم بإنشاء أهداف الجودة في المستويات الخاصة بنظام إدارة الجودة واحتلت العبارة 06 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84732) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

4- الدعم:

الجدول رقم: (14) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الدعم

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	0	2	2	33	3	3,9250	,57233	1	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	5,0	82,5	7,5				
02	التكرار	1	3	3	28	5	3,8250	,84391	2	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	7,5	70,0	12,5				
03	التكرار	1	3	7	23	6	3,7500	,89872	5	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	17,5	57,5	15,0				
04	التكرار	1	3	5	24	7	3,8250	,90263	2	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	12,5	60,0	17,5				
05	التكرار	1	3	6	23	7	3,8000	,91147	4	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	15,0	57,5	17,5				
06	التكرار	1	4	3	27	5	3,7750	,89120	3	مرتفع
	النسبة	2,5	10,0	7,5	67,5	12,5				
07	التكرار	0	2	2	33	3	3,9250	,57233	1	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	5,0	82,5	7,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.83228	0.79891		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد الرابع المتعلق بمتطلب الدعم تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3,7500 أدنى قيمة و 3,9250 أعلى قيمة). حيث احتلت العبارتين المرتبة الأولى رقم 1 ورقم 7 بنفس متوسط حسابي (3,9250) وانحراف معياري (0.57233) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارتين بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة توفر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتقوم بتوفير لعمالها التعليم والتدريب من أجل تحسين أداء وفعالية النظام واحتلت العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.89872) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

5- العمليات:

الجدول رقم: (15) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد العمليات.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	0	2	3	33	2	3,8750	0,56330	4	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	7,5	82,5	5,0				
02	التكرار	0	1	4	31	4	3,9500	0,55238	1	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	10,0	77,5	10,0				
03	التكرار	0	1	5	30	4	3,9000	0,67178	3	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	12,5	75,0	10,0				
04	التكرار	0	2	6	27	5	3,8750	0,68641	4	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	15,0	67,5	12,5				
05	التكرار	0	2	7	25	6	3,8750	0,72280	4	مرتفع مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	17,5	62,5	15,0				
06	التكرار	0	1	4	31	4	3,9500	0,55238	1	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	10,0	77,5	10,0				
07	التكرار	0	2	2	33	3	3,9250	0,57233	2	
	النسبة	0.0	5,0	5,0	82,5	7,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.9071	0.63019		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد الخامس المتعلق بمتطلب العمليات تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.875 أدنى قيمة و3.950 أعلى قيمة) حيث احتلت العبارتين المرتبة الأولى رقم 2 ورقم 6 بنفس متوسط حسابي (3,950) وانحراف معياري (0.55238) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارتين بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تقوم بتنفيذ العمليات الضرورية وأيضا تهتم بالتصميم لمنتجاتها وخدماتها. واحتلت العبارات رقم 1 و4 و5 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.875) وانحراف معياري رقم 1 (0,56330) وانحراف معياري رقم 4 (0,68641) وانحراف معياري رقم 5 (0,72280) إذ أنهم موافقون على العبارات بدرجة عالية.

6- التقييم: الجدول رقم: (16) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التقييم

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	0	2	4	28	6	3,9500	,67748	1	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	10,0	70,0	15,0				
02	التكرار	0	2	4	30	4	3,9000	,63246	3	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	10,0	75,0	10,0				
03	التكرار	0	2	4	30	4	3,9000	,63246	3	مرتفع
	النسبة	0.0	5,0	10,0	75,0	10,0				
04	التكرار	0	1	9	25	5	3,8500	,66216	4	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	22,5	62,5	12,5				
05	التكرار	0	1	5	30	4	3,9250	,57233	2	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	12,5	75,0	10,0				
06	التكرار	1	2	2	28	7	3,9500	,81492	1	مرتفع
	النسبة	2,5	5,0	5,0	70,0	17,5				
07	التكرار	0	1	8	28	3	3,8250	,59431	5	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	20,0	70,0	7,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.9000	0.74006		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد السادس المتعلق بمتطلب التقييم تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.825 أدنى قيمة و 3.950 أعلى قيمة). حيث احتلت العبارتين المرتبة الأولي رقم 1 ورقم 6 بنفس متوسط حسابي (3,950) وانحراف معياري (0.67748) وانحراف معياري (0.81492) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارتين بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تقوم بتقييم أداء نظام إدارة الجودة وبتحديد معايير للمراجعة واحتلت العبارة 7 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.825) وانحراف معياري (0.59431) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

7- التحسين:

الجدول رقم: (17) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التحسين.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
01	التكرار	1	0	8	28	3	3,8000	,68687	6	مرتفع
	النسبة	2,5	0.0	20,0	70,0	7,5				
02	التكرار	1	0	5	28	6	3,9500	,71432	3	مرتفع
	النسبة	2,5	0.0	12,5	70,0	15,0				
03	التكرار	0	1	4	31	4	3,9250	,65584	4	مرتفع
	النسبة	0.0	2,5	10,0	77,5	10,0				
04	التكرار	1	3	7	28	1	3,6250	,77418	7	مرتفع
	النسبة	2,5	7,5	17,5	70,0	2,5				
05	التكرار	1	0	5	31	3	3,8750	,64798	5	مرتفع
	النسبة	2,5	0.0	12,5	77,5	7,5				
06	التكرار	1	0	4	28	7	4,0000	,71611	2	مرتفع
	النسبة	2,5	0.0	10,0	70,0	17,5				
07	التكرار	1	0	3	27	9	4,0750	,72986	1	مرتفع
	النسبة	2,5	0.0	7,5	67,5	22,5				
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.8928	0.70359		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة للبعد السابع المتعلق بمتطلب التحسين تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمهم موافقون عليها بدرجة عالية لأن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.625 أدني قيمة و4.0750 أعلى قيمة)، حيث احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0750) وانحراف معياري (0,72986) إذ أن أفراد العينة موافقين على العبارة بدرجة عالية حيث أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة تحسن باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة واحتلت العبارة 04 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.625) وانحراف معياري (0,77418) إذ أنهم موافقون على العبارة بدرجة عالية.

ترتيب أبعاد التكوين في الشركة:

وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين :

الجدول رقم: (18) ترتيب ابعاد التكوين في الشركة.

البعد الأول: مبادئ التكوين	3.955	0.894	درجة عالية	المرتبة الأولى
البعد الثاني: مراحل العملية التكوينية	3.939	1.646	درجة عالية	المرتبة الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات spss

وبالنسبة للبعد الأول ونظر المستجوبين المتعلق بمبادئ التكوين في الشركة و حسب وجهة نظر المستجوبين نجد انه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.955) و انحراف معياري (0.894) حيث تبين لنا إجابات المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية. أما بالنسبة للبعد الثاني والمتعلق بمراحل العملية التكوينية وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.939) وانحراف معياري (1.646)حيث تبين لنا إجابات المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية.

ترتيب أبعاد متطلبات نظام إدارة الجودة:

وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين:

الجدول رقم: (19) ترتيب ابعاد متطلبات نظام ادارة الجودة.

البعد الخامس: العمليات	3.907	0.630	درجة عالية	المرتبة الأولى
البعد السادس: التقييم	3.900	0.740	درجة عالية	المرتبة الثانية
البعد السابع: التحسين	3.892	0.703	درجة عالية	المرتبة الثالثة
البعد الثاني: القيادة	3.886	0.765	درجة عالية	المرتبة الرابعة
البعد الرابع: الدعم	3.832	0.798	درجة عالية	المرتبة الخامسة
البعد الثالث: التخطيط	3.745	0.830	درجة عالية	المرتبة السادسة
البعد الأول: سياق المؤسسة	3.685	0.904	درجة عالية	المرتبة السابعة

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات spss

وبالنسبة للبعد الخامس ونظر المستجوبين المتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة iso9001 :2015 العمليات وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.907) وانحراف معياري (0.630) حيث تبين لنا إجابات المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية .أما بالنسبة للبعد الأول والمتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودةiso9001:2015سياق المؤسسة وحسب وجهة نظر

المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة السابعة بالمتوسط الحسابي (3.685) وانحراف معياري (0.904) حيث تبين لنا إجابات المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها لقبول أو رفض هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك بتقسيم هذا البحث إلى مطلبين حيث يتطرق المطلب الأول باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمطلب الثاني اختبار الفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم لاختبار الفرضية الرئيسية ثم نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: iso9001.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0:(الفرضية الصفرية) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: iso9001.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية0.05≥ α للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: iso9001.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (20) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	13,462	1	13,462	76,271	0.000	0.817	0.667
البواقي	6,707	38	0,177				
المجموع	20,170	39					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (76.271) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05

وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين ونظام إدارة الجودة من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.817 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين 0.7 و0.9. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع نظام إدارة الجودة في قيمة معامل التحديدR2 الذي كانت قيمته 0.667 أي أن ما قيمته 0.667 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق نظام إدارة الجودة.

الجدول رقم (21): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,475	0.278	-	5,315	,000
معامل الانحدار B	0,597	0,068	0.817	8,733	,000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.475+0.597x و، أن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.597(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة بقيمة0.597.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة iso 9001.2015.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق سياق المؤسسة.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق سياق المؤسسة.

H1:(الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق سياق المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	18,085	1	18,085	79,595	000b0.	0.823	0.677
البواقي	8,634	38	2270.				
المجموع	26,719	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (79.595) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة(4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين سياق المؤسسة من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.823 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين 0.7 و 0.9. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع سياق المؤسسة في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.667 أي أن ما قيمته 0.667 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق سياق المؤسسة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (23): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	,9670	.3150	-	3,070	4,000
معامل الانحدار B	,6920	.0780	0,823	8,922	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=0.967+0.692x وأن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.692(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في سياق المؤسسة بقيمة0.692 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق سياق المؤسسة.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق القيادة.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية)لا يوجد أثر ذ ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق القيادة.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق القيادة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	13,706	1	13,706	65,064	0,000[b]	0,795[a]	0,6310
البواقي	8,005	38	0,2110				
المجموع	21,711	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(65.064) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والقيادة من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.795 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين 0.6 و0.8 ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع القيادة في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.631 أي أن ما قيمته 0.631 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق القيادة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (25): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,475	,3030	-	4,864	0,000
معامل الانحدارB	,6020	,0750	0,795	8,066	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.475+0.602x وأن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.602(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق القيادة بقيمة 0.60 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للتكوين في تطبيق القيادة.

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للتكوين في تطبيق التخطيط.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للتكوين في تطبيق التخطيط.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للتكوين في تطبيق التخطيط.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	16,369	1	16,369	82,112	,000b	,827a0	,6840
البواقي	7,575	38	,1990				
المجموع	23,944	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(82.112) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والتخطيط من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.827 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين0.7 و09.ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع التخطيط في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.684 أي أن ما قيمته 0.684 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق التخطيط.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (27): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,150	0,295	–	3,900	0,000
معامل الانحدار B	0,658	0,073	0,827	9,062	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.150+0.658x وأن معاملات نموذج معنوية(تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.658(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق التخطيط بقيمة 0.658

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التخطيط.

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق الدعم.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق الدعم.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق الدعم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	13,886	1	13,886	62,371	,000[b]	,788[a]0	,6210
البواقي	8,460	38	,2230				
المجموع	22,346	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(62.371) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والدعم من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.788 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين 0.6 و08. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع الدعم في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.621 أي أن ما قيمته0.621 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق الدعم.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (29): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,470	0,3120	–	4,716	0,000
معامل الانحدار B	0,6060	0,0770	0,7880	7,898	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.470+0.606x و، أن معاملات نموذج معنوية(تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.606(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق الدعم بقيمة 0.606

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق الدعم.

هـــ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق العمليات.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق العمليات.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق العمليات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	12,582	1	12,582	62,037	0,000[b]	0,787[a]0	0,6200
البواقي	7,707	38	0,2030				
المجموع	20,289	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(62.037) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والعمليات من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.788 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين 0.6 و08. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع العمليات في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.621 أي أن ما قيمته 0.621 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق العمليات.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (31): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,608	0,298	-	5,404	0,000
معامل الانحدارB	0,577	0,073	0,787	7,876	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.608+0.577x وأن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة

معامل الانحدار0.577(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق العمليات بقيمة0.577 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق العمليات.

و-اختبار الفرضية الفرعية التقييم:

تتمثل هذه الفرضية في : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق التقييم.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق التقييم.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥ α للتكوين في تطبيق التقييم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	9,076	1	9,076	71,709	0,000[b]	0,808[a]	0,6540
البواقي	4,809	38	0,1270				
المجموع	13,885	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(71.709) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والتقييم من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.808 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين0.7 و0.9 ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع التقييم في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.654 أي أن ما قيمته 0.654 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق التقييم.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (33): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,942	0,235	–	8,264	0,000
معامل الانحدار B	0,490	0,058	0,808	8,468	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.942+0.490x وأن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.490(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق التقييم بقيمة 0.49

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التقييم.

ي-اختبار الفرضية الفرعية التقييم:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التحسين.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: (الفرضية الصفرية)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التحسين.

H1: (الفرضية البديلة) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التحسين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	11,540	1	11,540	73,367	0,000[b]0	0,812[a]0	0,6590
البواقي	5,977	38	0,1570				
المجموع	17,517	39					

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة(73.367) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.08) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين التكوين والتحسينمن جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.812 تبين أن إشارته موجبة وقيمته بين0.7 و0.9 ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع التحسين في قيمة معامل التحديد R2 الذي كانت قيمته 0.659 أي أن ما قيمته 0.659 من التغيرات في التكوين ناتج عن التغير في تطبيق التحسين.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (35): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	beta	T	مستوي الدلالة sig
الثابت A	1,715	0,2620	–	6,543	0,000
معامل الانحدارB	0,5530	0,0650	0,8120	8,565	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل y=1.715+0.553x و،أن معاملات نموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي الـــ0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.553(B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى زيادة في تطبيق التحسين بقيمة 0.553

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التحسين.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة من مختلف مصالحها، وتضمنت الاستمارة قسمين أساسيين هما التكوين في الشركة ونظام إدارة الجودة iso9001 :2015 وعند استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج spss ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكوين ومتطلبات نظام إدارة الجودة (سياق المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، الحسين).

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة بأكملها ، لأنها تساعد أولاً على تحقيق الرضا وضمان ولائهم من خلال خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها منتجاتها للعملاء. يؤثر هذا الأخير بشكل كبير على أداء موظفي المؤسسة ، ويعتمد الأخير على التميز عن المنافسة وضمان بقاء واستمرارية الأسواق المحلية والعالمية و ذلك بالاعتماد من اهم الاساليب الاكثر حداثة و استعمالا من طرف المؤسسات هي مواصفة انظمة الايزو الادارية كنظام ادارة الجودة ISO 9001 :2015.

كما ان انتقال الاقتصاد الى مرحلة اقتصاد المعرفة اصبحت فيه قيمة المؤسسات بما تملكه من مهارات و خبرات و معارف، مما فرض على هذه المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تحسين مهاراتها و خبراتها ومعارفها و الذي بدوره يؤدي الى تحسين الاداء البشري لها . لذا هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر التكوين على فعالية تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 :2015من خلال هذه المذكرة يمكننا أن نستخلص بعض النتائج نلخصها كما يلي:

النتائج النظرية:

- هناك قصور في تخطيط التكوين وذلك راجع إلى صعوبة تخطيط العملية التكوينية من خلال أساليبها وتوضيح مدى أهميتها.
- لا يقتصر تقييم النتائج التكوينية على المتكونين والتعلم الذي حصلوا عليه بل على السلوك والأداء الفعلي.
- التخطيط السليم يحدد الأهداف المرجوة من المؤسسة.
- فتح باب إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة وإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار.

النتائج الميدانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001 :2015
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق سياق المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق القيادة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التخطيط.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق الدعم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق العمليات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التقييم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتكوين في تطبيق التحسين.

التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض التوصيات:

- يقتضي التكوين على التخطيط العلمي الفاعل لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة.
- على الإدارة الاهتمام بآراء وأفكار موظفيها بعد العملية التكوينية في اتخاذ القرارات.
- ضرورة الزيادة في المدة الممنوحة لإنجاح العملية التكوينية.
- ترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأن المؤسسة ملك الجميع.
- ضرورة التعرف على سياسة المؤسسة بان تكشف مسيرين مستقبليين بعد العملية التكوينية وتفعيلها بشكل حديث.
- قيام مصالح المؤسسة بتكثيف جهود من أجل المتابعة والتقييم لنتائج التكوين بشكل كبير.
- التعرف على احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح.
- ضرورة توفير المؤسسة لعمالها التعليم المناسب والتدريب من أجل أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.
- يجب على المؤسسة تحديد معايير للمراجعة واختيار مدققين أخصائيين لها.
- قيام المؤسسة بتحديد واختيار فرص للتحسين من أجل تلبية متطلبات زبائنها وتعزيز رضاهم.

أفاق الدراسة :

يمكن اقتراح بعض المواضيع المتعلقة لإثراء موضوع البحث:

- تأثير نظام إدارة الجودة على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى مساهمة نظام إدارة الجودة في تحقيق الرضا لدى الزبائن.
- الدور الفعال للموارد البشرية في تطبيق أسس ومبادئ نظام إدارة الجودة.

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الرسائل والأطروحات:

- (منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة(ISO9001(2000- دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
- (ربيع خضرة، شيباني سعاد،" أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت- بسور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، سنة 2015/2014.
- (صبرينة ميلاط، تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد معمري ، قسنطينة 2، سنة 2016/2015.
- (فقاير فيصل، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 2017.
- (قدور لبراو،" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، (القباضة الرئيسة بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، السنة 2015/2014.
- حمر العين عبد الرزاق" واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، – دراسة تطبيقية بثلاثة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة2، سنة 2018/2017.
- خالد رجم، دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين، دراسة عينة للمؤسسات البترولية، بحاسي مسعود، مجلة دفاتر، العدد 01، الجزائر، 2019.
- دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية – دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، 2018.

- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012.
- **المقالات:**
- نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية– دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011.
- يحياوي الهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 2006/06.

الإملاء

✓ **الملحق رقم: (01) استبيان الدراسة قبل التحكيم**

المركز الجامعي سي الحواس– بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

استبيـــان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة بعنوان: "دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 -دراسة حالة شركة الاسمنت – عين التوتة" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يشرفنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم، مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثيـــــن الأستاذ المشرف:

- **رضوان ذويبي. د/ عز الدين دعاس**
- **إبراهيم شتيوي.**

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

أولا: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐
- المؤهل العلمي : تقني سامي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- المسمى الوظيفي: رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ مشرف ☐ موظف ☐
- الخبرة المهنية بالسنوات: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

ثانيا: أسئلة الاستبيان:

يرجى من المستجوب وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

القسم الثانى :التكوين فى الشركة

يرجى من المستجوب وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

1- مبادئ التكوين

العبـــــــــــــارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق شدة
يتطلب منصب عملك دورات تكوينية دائمة					
يوجد تنسيق بين المكون و المتكونين					
يقتضي التكوين التخطيط العلمي الفاعل لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة					
توفر الإدارة نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقيم كفاءاتهم					
تهتم الإدارة بآراء وأفكار موظفيها بعد العملية التكوينية في اتخاذ القرارات					

2- مراحل العملية التكوينية

لديك معرفة بأهداف برامج التكوين التي تشارك فيها					
يتم انتقاء الافراد بطريقة تكوينية شفافة					
شاركت في دورات تكوينية					
المدة الممنوحة للتكوين كافية					
ترى في استمرار العملية التكوينية دور في مستجدات تخص مهنتك و منصبك					
سياسة المؤسسة ناجحة بان تكشف مسيرين مستقبليين بعد العملية التكوينية					
تقوم الإدارة بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين					
يغطي البرنامج التكويني الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل					

الجزءالثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

1- سياق المؤسسة

العبـــــــــــــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تؤثر التحديات الداخلية على قدرة مؤسستكم في تحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الجودة.					
تؤثر التحديات الخارجية على قدرة مؤسستكم في تحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الجودة.					
تهتم مؤسستكم بالتعرف على احتياجات أصحاب المصالح.					
تهتم مؤسستكم بالتعرف على توقعات أصحاب المصالح.					
حددت مؤسستكم مجال تطبيق نظام إدارة الجودة					

2- القيادة

تحدد إدارة المؤسسة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة					
تطبق إدارة المؤسسة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة في كل أعمالها.					
تشرك إدارة المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات					
تم توزيع المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					
تم نشر المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					
تم فهم المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					

3- التخطيط

تخطط مؤسستكم لإجراءات مواجهة المخاطر.					
تخطط مؤسستكم لإجراءات مواجهة الفرص.					
تقوم بتقييم جودة فعالية هذه الإجراءات.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في الوظائف الخاصة بنظام إدارة الجودة.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في المستويات الخاصة بنظام إدارة الجودة.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة.					

4- الدعم

توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لصيانة نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.					
تهتم مؤسستكم ببيئة تنفيذ العمليات.					
توفر مؤسستكم لعمالها التعليم المناسب من أجل أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم لعمالها التعليم التدريب من أجل أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.					

5- العمليات

تقوم مؤسستكم بتخطيط العمليات الضرورية.					
تقوم مؤسستكم بتنفيذ العمليات الضرورية.					
تقوم مؤسستكم بضبط العمليات الضرورية.					
تضع مؤسستكم معايير للعمليات.					
تضع مؤسستكم معايير لقبول المنتجات.					

تهتم مؤسستكم بالتصميم لمنتجاتها وخدماتها.					
تهتم مؤسستكم بالتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها					

6- التقييم

تقوم مؤسستكم بتقييم أداء نظام إدارة الجودة.					
تقوم مؤسستكم بتقييم فعالية نظام إدارة الجودة.					
تقوم مؤسستكم بإجراء عمليات مراجعة داخلية بشأن إذا ما كان نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلباتها الخاصة.					
تقوم مؤسستكم بتنفيذ برامج المراجعة التي تؤثر على نظامها.					
تقوم مؤسستكم بصيانة برامج المراجعة التي تؤثر على نظامها.					
تحدد مؤسستكم معايير للمراجعة.					
تختار مؤسستكم المدققين.					

7- التحسين

تقوم مؤسستكم بتحديد فرص للتحسين من أجل تلبية متطلبات زبائنها وتعزيز رضاهم.					
تقوم مؤسستكم باختيار فرص للتحسين من أجل تلبية متطلبات زبائنها وتعزيز رضاهم.					
تقوم مؤسستكم بالرد على حالات عدم المطابقة					
تقوم مؤسستكم بالحد من أسباب عدم المطابقة إذا كان ذلك ضروريا.					
تحسن مؤسستكم باستمرار ملائمة نظام إدارة الجودة.					
تحسن مؤسستكم باستمرار كفاية نظام إدارة الجودة.					
تحسن مؤسستكم باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة.					

✓ **الملحق رقم: (02) استبيان الدراسة بعد التحكيم**

المركز الجامعي سي الحواس– بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

استبيـــان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة بعنوان: " دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001–دراسة حالة شركة الاسمنت – عين التوتة"وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يشرفنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم، مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولنيتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثيـــــن: **الأستاذ المشرف:**

- **رضوان ذويبي.** **د/ عز الدين دعاس**
- **إبراهيم شتيوي.**

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

أولا: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐
- المؤهل العلمي : تقني سامي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي: رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ مشرف ☐ موظف ☐

- الخبرة المهنية بالسنوات: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من15 سنة ☐ 15سنة فما فوق ☐

- هل شاركتم في دورات تكوينية نعم ☐ لا ☐

ثانيا: أسئلة الاستبيان:

يرجى من المستجوب وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

القسم الأول :التكوين في الشركة:

يرجى من المستجوب وضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

1- مبادئ التكوين:

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يتطلب منصب عملك دورات تكوينية دائمة					
يوجد تنسيق بين المكون والمتكونين					
يقتضي التكوين التخطيط العلمي الفاعل لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة					
توفر الإدارة نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقيم كفاءاتهم					
تهتم الإدارة بآراء وأفكار موظفيها بعد العملية التكوينية في اتخاذ القرارات					

2- مراحل العملية التكوينية

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لديك معرفة بأهداف برامج التكوين التي تشارك فيها					
يتم انتقاء الأفراد بطريقة تكوينية شفافة					
المدة الممنوحة للتكوين كافية					
ترى في استمرار العملية التكوينية دور في مسايرة جميع المستجدات التي تخص منصبك ومهنتك					
سياسة المؤسسة ناجحة بان تكشف مسيرين مستقبليين					

بعد االتكوينية					
تقوم الإدارة بالمتابعة والتقييم لنتائج التكوين					
يغطي البرنامج التكويني الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل					

القسم الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

1- سياق عمل المؤسسة

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تؤثر التحديات الداخلية على قدرة مؤسستكم في تحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الجودة.					
تؤثر التحديات الخارجية على قدرة مؤسستكم في تحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الجودة.					
تهتم مؤسستكم بالتعرف على احتياجات أصحاب المصالح.					
تهتم مؤسستكم بالتعرف على توقعات أصحاب المصالح.					
حددت مؤسستكم مجال تطبيق نظام إدارة الجودة					

2- القيادة

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحدد إدارة المؤسسة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة					
تطبق إدارة المؤسسة العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة في كل أعمالها.					
تشرك إدارة المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات					
تم توزيع المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					
تم نشر المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					
تم فهم المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.					

3- التخطيط

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تخطط مؤسستكم لإجراءات مواجهة المخاطر.					
تخطط مؤسستكم لإجراءات مواجهة الفرص.					
تقوم بتقييم جودة فعالية هذه الإجراءات.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في الوظائف الخاصة بنظام إدارة الجودة.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في المستويات الخاصة بنظام إدارة الجودة.					
تنشئ مؤسستكم أهداف الجودة في العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة.					

4-الدعم

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة لصيانة نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم الموارد اللازمة للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.					
تهتم مؤسستكم ببيئة تنفيذ العمليات.					
توفر مؤسستكم لعمالها التعليم المناسب من أجل أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.					
توفر مؤسستكم لعمالها التعليم التدريب من أجل أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.					

5-العمليات

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم مؤسستكم بتخطيط العمليات الضرورية.					
تقوم مؤسستكم بتنفيذ العمليات الضرورية.					
تقوم مؤسستكم بضبط العمليات الضرورية.					
تضع مؤسستكم معايير للعمليات.					
تضع مؤسستكم معايير لقبول المنتجات.					
تهتم مؤسستكم بالتصميم لمنتجاتها وخدماتها.					
تهتم مؤسستكم بالتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها					

6-التقييم

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم مؤسستكم بتقييم أداء نظام إدارة الجودة.					
تقوم مؤسستكم بتقييم فعالية نظام إدارة الجودة.					
تقوم مؤسستكم بإجراء عمليات مراجعة داخلية بشأن إذا ما كان نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلباتها الخاصة.					
تقوم مؤسستكم بتنفيذ برامج المراجعة التي تؤثر على نظامها.					
تقوم مؤسستكم بصيانة برامج المراجعة التي تؤثر على نظامها.					
تحدد مؤسستكم معايير للمراجعة.					
تختار مؤسستكم المدققين.					

7-التحسين

العبـــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم مؤسستكم بتحديد فرص للتحسين من أجل تلبية متطلبات زبائنها وتعزيز رضاهم.					

					تقوم مؤسستكم باختيار فرص للتحسين من أجل تلبية متطلبات زبائنها وتعزيز رضاهم.
					تقوم مؤسستكم بالرد على حالات عدم المطابقة
					تقوم مؤسستكم بالحد من أسباب عدم المطابقة إذا كان ذلك ضروريا.
					تحسن مؤسستكم باستمرار ملائمة نظام إدارة الجودة.
					تحسن مؤسستكم باستمرار كفاية نظام إدارة الجودة.
					تحسن مؤسستكم باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة.

✓ الملحق رقم: (03) اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ):

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	80,0
	Exclus[a]	10	20,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	11

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	80,0
	Exclus[a]	10	20,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	80,0
	Exclus[a]	10	20,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	2

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	80,0
	Exclus[a]	10	20,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	7

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

Variables introduites /supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : نظام إدارة الجودة ككل
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,817[a]	,667	,659	,42013

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,462	1	13,462	76,271	,000[b]
	Résidu	6,707	38	,177		
	Total	20,170	39			

a. Variable dépendante : نظام إدارة الجودة ككل
b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,475	,278		5,315	,000
	التكوين ككل	,597	,068	,817	8,733	,000

a. Variable dépendante : نظام إدارة الجودة ككل

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : سياق عمل المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823[a]	,677	,668	,47667

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,085	1	18,085	79,595	,000[b]
	Résidu	8,634	38	,227		
	Total	26,719	39			

a. Variable dépendante : سياق عمل المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,967	,315		3,070	,004
	التكوين ككل	,692	,078	,823	8,922	,000

a. Variable dépendante : سياق عمل المؤسسة

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,795[a]	,631	,622	,45897

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,706	1	13,706	65,064	,000[b]
	Résidu	8,005	38	,211		
	Total	21,711	39			

a. Variable dépendante : القيادة
b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,475	,303		4,864	,000
	التكويننككل	,602	,075	,795	8,066	,000

a. Variable dépendante : القيادة

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : التخطيط
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,827[a]	,684	,675	,44648

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,369	1	16,369	82,112	,000[b]
	Résidu	7,575	38	,199		
	Total	23,944	39			

a. Variable dépendante : التخطيط

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,150	,295		3,900	,000
	التكوينككل	,658	,073	,827	9,062	,000

a. Variable dépendante : التخطيط

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

Variables introduites / supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الدعم

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788[a]	,621	,611	,47184

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,886	1	13,886	62,371	,000[b]
	Résidu	8,460	38	,223		
	Total	22,346	39			

a. Variable dépendante : الدعم

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,470	,312		4,716	,000
	التكوينككل	,606	,077	,788	7,898	,000

a. Variable dépendante : الدعم

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوينككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : العمليات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,787[a]	,620	,610	,45035

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,582	1	12,582	62,037	,000[b]
	Résidu	7,707	38	,203		
	Total	20,289	39			

a. Variable dépendante : العمليات

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,608	,298		5,404	,000
	التكوينككل	,577	,073	,787	7,876	,000

a. Variable dépendante : العمليات

7- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

Variables introduites/ supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوينككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : التقييم

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808[a]	,654	,645	,35576

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,076	1	9,076	71,709	,000[b]
	Résidu	4,809	38	,127		
	Total	13,885	39			

a. Variable dépendante : التقييم

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,942	,235		8,264	,000
	التكوين ككل	,490	,058	,808	8,468	,000

a. Variable dépendante : التقييم

8- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين ككل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : التحسين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,812[a]	,659	,650	,39660

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,540	1	11,540	73,367	,000[b]
	Résidu	5,977	38	,157		
	Total	17,517	39			

a. Variable dépendante : التحسين

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين ككل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,715	,262		6,543	,000
	التكوين ككل	,553	,065	,812	8,565	,000

a. Variable dépendante : التحسين

الملحق رقم: (04) قائمة الاساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.دعاس عز الدين	استاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي بريكة
أ.ابراهيم بن يحي	استاذ محاضر –ب-	المركز الجامعي بريكة
أ.برسولي فوزية	استاذ محاضر –أ-	المركز الجامعي بريكة