

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية بـرج بوعريـرج-
ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية

-دراسة حالة المؤسسات الصناعية بـرج بوعريـرج-

ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش

bengana.mustapha@yahoo.com

الملخص:

تناولت هذه الدراسة الأثر الذي يحدثه تبني نظام إدارة الجودة (ايزو*: 9000) في عملية التنظيم في المؤسسة باعتباره نظاما يستند إلى معايير محددة ويهدف لتحقيق نمط إداري حديث، وهو ما يطرح تحديا للعملية التنظيمية داخل المؤسسة.

وتم متابعة الموضوع ميدانيا عن طريق المسح الشامل للمؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو على مستوى ولاية برج بوعريـرج، حيث أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لتبني نظام إدارة الجودة على التنظيم بشكل عام، مع وجود اختلاف في هذه الأثار بين مفردات التنظيم على حدة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، التنظيم، الايزو.

Abstract:

This study focused on the impact of adopting a quality management system (ISO 9000) on the enterprise organisational process, this system is considered as a system based on specific criteria and aims to achieve a modern management style, which represent a challenge for the organizational process in the enterprise.

The empirical side of the study was done on the certifying industrial enterprises at the state of Bordj Bou Arreridj, and the results confirmed the existence of a positive impact of adopting quality management system on the organizational process, with a disparity in this impact between the different contents of this process.

Key words : quality system, organization, iso.

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة فلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المؤسسات باختلاف أنشطتها إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، وتبناها كمشروع تغييرى من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في عالم سريع التغير والتحول، وفي أجواء منافسة متزايدة تتطلب قوة تنافسية مستمرة مع مرونة جيدة لاستيعاب تغيرات رغبات العملاء وغيرها من التحديات الاقتصادية التي تقابل المؤسسة.

ومدار فلسفة إدارة الجودة هو النظر للمؤسسة بشكل شامل بدءا من المورد وانتهاء بالعميل، والتزام الإدارة ودعمها للجودة، ودفع المؤسسة نحو التميز في جميع جوانب المنتجات والخدمات التي تشكل أهمية للعميل واستمرارية التحسين للمنتجات والعمليات، وهي منهج لتحسين القدرة التنافسية، والفعالية التنظيمية، والمرونة للمؤسسة ككل، كما أن إدارة الجودة تطرح أنموذجا تسييريا يعتمد على السعي لتحقيق الجودة في كل مراحل نشاط المؤسسة، وفي كل أقسامها التنظيمية على امتداد الهيكل التنظيمي لها، ويهتم بالعلاقات مع المحيط والعلاقات الخارجية، وهذا السعي للحصول على جودة عالية للمنتجات والخدمات والعمليات.

إشكالية الدراسة:

تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو الموالي:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية يؤدي إلى حدوث تغيرات على مستويات عديدة كونه نظاما إداريا شاملا، والتنظيم في المؤسسة الصناعية من الجوانب الأولى والمهمة التي تستجيب لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة وتأخذ التأثيرات على وظيفة التنظيم أهمية بالغة نظرا لما يترتب عليها من تغييرات في

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببحر بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

جوانب أخرى، لذلك يأتي هذا البحث ليركز على هذه الآثار من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الآثار التنظيمية المترتبة على تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل تحليل الموضوع ميدانيا تمت صياغة فروض الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد آثار تنظيمية إيجابية على مستوى المؤسسات محل الدراسة تحدث نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة.

الفرضيات الفرعية:

تمت صياغة أربع فرضيات فرعية تناولت مكونات المتغير التابع وذلك كالتالي:

- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على اجراءات العمل في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في عدة نقاط منها:

- أهمية التنظيم في المؤسسة؛
- أهمية نظام إدارة الجودة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- اثر الأديبات التي تجمع بين متغير التنظيم ومتغير إدارة الجودة؛
- مساعدة المسيرين في معرفة المشاكل والثغرات الحاصلة في تطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تفاديها وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية في تطبيق هذا النظام وتقليل التكاليف والمجهودات والوقت في تطبيقه.

أهداف الدراسة:

- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤسسات محل الدراسة؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على اجراءات العمل في المؤسسات محل الدراسة؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة؛

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وعملية التنظيم في المؤسسات محل الدراسة وذلك بجمع البيانات اللازمة بالاعتماد على الكتب

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وكذا الاستعانة باستبيان لإجراء الدراسة

التطبيقية، تم تحليله فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي:

- الجانب النظري تم التطرق لأدبيات إدارة الجودة والتنظيم؛
- الجانب التطبيقي تم التطرق لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة ميدانيا في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9000.

الجانب النظري

نتناول في هذا الجانب الخلفية النظرية لكل من التنظيم ونظام إدارة الجودة.

أولاً: نظام إدارة الجودة ISO:9000

نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة ومبادئ المواصفات العالمية، وخطوات الحصول على الشهادة المطلوبة.

1. مفاهيم نظام إدارة الجودة:

نتناول في هذا المحور كل من نظام الجودة، المواصفة، الايزو، الاشهاد.

1- نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة،

2- المواصفة هي "وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها" (حميد عبد النبي الطائي وآخرون 113، 114 : 2003)؛

3- الأيزو 9000 (ISO) عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 تسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوعربريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

الأسواق العالمية وهو ما لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة، وهذه السلسلة هي مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط.

تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء (أحمد سيد، 2007:11).

4- الإشهاد هو الحصول على شهادة الأيزو، وتعرفه مواصفات الأيزو 2000/9000 على أنه: "هو الإجراء الذي من خلاله تمنح جهة ثالثة ضمانا مكتوبا بأن منتجا أو عملية أو خدمة متوافقة مع متطلبات خاصة: مؤسسة، خدمة، أفراد، منتج". (Abdelhamid Ouaret, 2004:37).

يمنح بعد متابعة جهة معتمدة ومستقلة تزور المؤسسة لتقييم المتطلبات ومدى تحقيقها والالتزام بها، وترجع الحاجة إلى عملية تقييم مدى تحقيق المطابقة إلى اعتبارها أداة للتحسين وتعتبر المفتاح الرئيسي للدخول إلى الأسواق الدولية، ووسيلة للدعاية والتسويق (عبد العزيز عبد العال، 2010:24، 23)، حيث أنّ المنظمة الدولية للمعايير تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات عن طريق عنصر ثالث أي بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية والدولية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الأيزو، في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (IANOR).

5- الإصدارات المختلفة لسلسلة المواصفات كانت على نحو التالي:

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببحر بوغريج-
ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش

- ايزو 1987:9001 وهي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.

- ايزو 1987:9002 توكيد الجودة لمؤسسات الإنتاج والتنفيذ والخدمات.

- ايزو 1987:9003 نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي.

كانت كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع نشاطها.

- إصدار 1994: وهي مواصفة كانت عبارة عن دليل إرشادي في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة ايزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية.

- إصدار 2000: أخذت جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وتمت معالجتها، ومن التغييرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنشأة.

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة ايزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة ايزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و 9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطلق عليها مواصفة ايزو 9001:2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة وتم إصدار مواصفة ايزو 2000:9000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة وإصدار مواصفة ايزو 2000:9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.

-إصدار 2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات. لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوغريج-
ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش

والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء. (عبد العزيز عبد العال 20، 21: 2010).
-إصدار 2015: يمثل الإصدار الأحدث حتى اليوم ولم يحدث تغييرا كبيرا في المواصفة أيزو 9001: 2015 تم تغيير أمور شكلية حيث تغيرت البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، و بروز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم أيزو 9001 : 2008.

II. مبادئ سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000:

هناك عدة مبادئ يجب أن تتوفر لتضمن المؤسسة أن منتجاتها وخدماتها تتوافق مع رغبات وتوقعات الزبائن، إن نسخة 2000 من مبادئ إدارة الجودة، تعتبر تغييرا كبيرا عما سبق، (أم كلثوم بوزيان 5: 2010) وهذه المبادئ محددة في الأيزو 9000 نسخة 2005، وكذلك الأيزو 9004 نسخة 2009 كالتالي:

(<http://www.iso.org/iso/fr/iso>).

- الاستماع للزبون: ضرورة أن تطلع المؤسسة على حاجة الزبائن الحالية والمستقبلية وأخذها كهدف من أجل تليتها وإشباعها؛
- القيادة: يجب أن تكون هناك قيادة فعالة لتحديد التوجهات والأهداف،
- إشراك الأفراد: حيث يتعين إشراك العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحقيق إدماج لقدراتهم.
- مقاربة العملية: هذا المدخل يعتبر الأنشطة متفاعلة ومتراطة مع بعضها؛
- التحسين المستمر: حيث يجب أن يكون هدفا للمؤسسة؛
- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار: توجه المؤسسة لاتخاذ القرارات بناء على تحليل المعلومات الموجودة فعلا؛

-الإدارة بمدخل النظم: يجب تحديد وفهم وإدارة العمليات كنظام، وهو ما يعني

تحديد المدخلات والمخرجات والعمليات لكل عملية في المؤسسة:

-علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: يرفع من قدرة الجانبين على خلق قيمة

مضافة، ويسهل الاستفادة المشتركة.

III. خطوات الحصول على شهادة الأيزو ISO9000:2000

يتم الحصول على شهادة الأيزو ISO900 /2000 من خلال عدة خطوات هي: (فتحي

أحمد يحي العالم، 242-245:2000).

- مرحلة الاستعداد للتسجيل: يتم في هذه المرحلة التحضير لمطابقة أنظمة وطرق

عمل المؤسسة مع متطلبات المواصفات الدولية:

- مرحلة الحصول على الشهادة: بعد انتهاء الإجراءات تعمل المؤسسة على الحصول

على الشهادة التي تثبت تطبيقها لمتطلبات النظام الجديد:

- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: العمل على الحفاظ على المستوى المحقق

والاستمرار في عمليات تحسين الجودة، والعمل على تجديد الإسهاد الذي ينتهي في

مدة ثلاث سنوات (قاسم نايف علوان، 196:2000).

ثانيا: التنظيم في المؤسسة

نركز هنا على (الهيكل التنظيمي، التفويض، اجراءات العمل، التنسيق).

التنظيم هو الإطار العام لتقسيم أنشطة مختلف الإدارات، وتوحيد الجهود

وتوضيح طرق استغلال الموارد من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

لقد تعددت التعريفات التي صيغت لمفهوم التنظيم، بتعدد المفكرين، حيث

عرفه هنري فايول على أنه: "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوعريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

الأولية رأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة علاقات بين العاملين ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (قيس محمد العبيدي، 1997:25، 26).

وهناك تعريف هنري منتسبرغ (Henri Mintzberg) بأنه "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات". (Jean Luc Charron, Sabrina Sépari , 2001:24) وتعرف وظيفة التنظيم أيضا بأنها الوظيفة الإدارية التي من خلالها يتم ترتيب وتنسيق الموارد المختلفة للمنظمة واللازمة لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها. (طارق طه أحمد، 2006،

(34

1. الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي يتحدد من خلاله من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من، وينقسم إلى عدة مستويات يشغل كل منها أفراد ذوي مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسؤولية التي يتحملون عبئها والسلطات التي يتمتعون بها"، (مصطفى محمود أبو بكر، 2005:119).

وهناك أبعاد للهيكل التنظيمي ويطلق عليها الخصائص أو العناصر، وهناك من يحددها بثلاثة أبعاد، وهي درجة التعقيد والرسمية والمركزية، (محفوظ أحمد جودة، 2010:62).

2. تفويض السلطة:

يعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ (موسى اللوزي، 2010:144).

3. إجراءات العمل:

ونعني به تقسيم العمل من حيث درجة الرسمية واللاسمية.

4. التنسيق:

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية بـرج بوعريـرج-
ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش

يعني" ادماج وربط أجزاء مختلفة من المنظمة لإنجاز مجموعة

معينة من المهام" (Eric Alsene, François Pichault, 2007 :166)

الدراسة الميدانية:

تمت الدراسة الميدانية بأسلوب المسح الشامل على مستوى المؤسسات الصناعية
الحاصلة على الايزو في ولاية برج بوعريـرج، وحسب مديرية الصناعة فإن عددها 14
مؤسسة، تم توزيع استبيان على 12 مؤسسة منها بعد رفض مؤسستين، فكان المجموع
99 استبيان، حيث وجه الاستبيان للإطارات في كل مؤسسة، بعدها تم تحليل النتائج
باستعمال برنامج spss.

صدق الدراسة:

يقصد بها مدى صلاحية بنودها لقياس المحاور التي تم وضعها، ولهذا فقد تم عرض
استمارة البحث على بعض الأساتذة الجامعيين وبعض الإطارات في المؤسسات محل
الدراسة ثم تمت الصياغة النهائية بعد الأخذ بملاحظات الأساتذة والإطارات.

ثبات الدراسة:

قمنا باستخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي حيث كان بمقادير 0.963
وهو مقدار جيد للحكم على ثبات الدراسة.

اختبار فروض الدراسة:

من خلال تحليل الاستبيان عن طريق برنامج spss حصلنا على مختلف الجداول
المعبرة عن فروض الدراسة ويمكن توزيعها وشرحها فيما يأتي.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد تأثير ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات
محل الدراسة"

جدول رقم(01): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الأول (الهيكل

التنظيمي) في المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق تماما)	0,000	19,745	,60062	4,1919	ظهرت وحدات/ أقسام جديدة
دال(موافق تماما)	0,000	17,368	,63076	4,1010	ظهرت مستويات تنظيمية جديدة
دال(موافق تماما)	0,000	18,212	,72843	4,3333	توحيد وتنميط طرق تنفيذ المهام
دال(موافق تماما)	0,000	12,218	,87193	4,0707	أصبح من الضروري المرور عبر الخطوط الرسمية للسلطة
دال(موافق تماما)	0,000	15,190	,77412	4,1818	تبادل المعلومات أصبح يتم وفق مسارات محددة ومعروفة
دال(موافق تماما)	,0000	8,869	1,04249	3,9293	زاد الاعتماد بنسبة أكبر على الاتصال الكتابي
دال(موافق تماما)	0,000	5,369	1,12321	3,6061	انعدم تكرار العمل المنجز بين الأقسام
دال(موافق تماما)	,0000	10,660	,91451	3,9798	صارت المهام والأنشطة لكل وظيفة محددة ودقيقة
دال(موافق تماما)	0,000	7,728	,89733	3,6970	حصل توازن في توزيع العمل بين الأفراد
دال(موافق تماما)	0,000	12,164	,73533	3,8990	حصل توازن في توزيع العمل بين الأقسام
دال(موافق تماما)	0,000	18,976	,52382	3,9990	الهيكل التنظيمي

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الأول قيمة المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.999) بانحراف معياري قدره (0.52) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على الهيكل التنظيمي.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(18.976) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). إذا الأثر الذي أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي موجود وهو إيجابي وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة، ومنه نقول: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد تأثير ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على اجراءات العمل في المؤسسات
محل الدراسة"

جدول رقم(02): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الثاني (إجراءات العمل) في المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال(موافق تماما)	0,000	12,343	,85498	4,0606	تحديد مسبق لإجراءات وكيفيات العمل
دال(موافق تماما)	0,000	13,433	,75566	4,0202	تحديد دقيق لإجراءات وكيفيات العمل
دال(موافق تماما)	0,000	9,375	,92192	3,8687	صارت العلاقات الرسمية الموسعة هي الميزة الجديدة في المؤسسة
دال(موافق تماما)	0,000	9,130	,99068	3,9091	صار العمل مرتبطا بالوظيفة وليس بالعامل
دال(موافق تماما)	0,000	9,700	,88075	3,8586	صارت التعاملات غير الرسمية نادرة/قليلة
دال(موافق تماما)	0,000	9,158	,94379	3,8687	صارت وسائل الرقابة واضحة
دال(موافق تماما)	0,000	9,018	,88040	3,7980	صارت وسائل الإشراف واضحة
دال(موافق تماما)	0,000	6,404	1,08284	3,6970	حدث توافق بين متطلبات المنصب والمؤهلات المطلوبة لشاغله
دال(موافق تماما)	0,000	21,162	,54142	4,1515	برزت ضرورة توثيق مختلف النشاطات كتابيا
دال(موافق تماما)	0,000	13,224	,68821	3,9147	اجراءات العمل

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى
المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الثاني قيمة المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.9147) بانحراف
معياري قدره (0.68) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أنه توجد
فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر
إيجابي على اجراءات العمل.

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(13.224) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). إذا الأثر الذي أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل موجود وهو إيجابي وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة، ومنه نقول:

يوجد تأثير ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على اجراءات العمل في المؤسسات

محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد تأثير ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل

الدراسة"

جدول رقم(03): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الثالث (التفويض) في

المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال(موافق تماما)	0,000	8,664	,87003	3,7576	يمارس المشرف إشرافا مفصلا على عمل الأفراد
دال(موافق تماما)	0,000	12,219	,78141	3,9596	يمارس المشرف إشرافا مباشرا على عمل الأفراد
غير دال(غير متأكد)	0,296	1,052	1,24250	3,1313	تم إشراك العمال في بعض القرارات المهمة
دال(موافق تماما)	0,000	5,563	1,01178	3,5657	حدث تغير في طرق تفويض السلطة في المؤسسة
دال(موافق تماما)	0,000	5,014	,96218	3,4848	حدث تغيير في حجم تفويض السلطة في المؤسسة
دال(موافق تماما)	0,000	9,016	,82491	3,7475	صار عدد الأفراد تحت اشراف واحد مناسب ومقبول
غير دال(غير متأكد)	0,934	-,083	1,20792	2,9899	تم إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا
دال(موافق تماما)	0,010	2,629	1,14691	3,3030	تم إعطاء الإدارات التنفيذية حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة الوسطى
دال(موافق تماما)	0,000	6,411	,76428	3,4924	التفويض

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

نلاحظ من الجدول الثالث قيمة المتوسط الحسابي يقدر ب (3.4924) بانحراف معياري قدره (0.76) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(03)، باستثناء عبارتين حيث كان المتوسط الحسابي للأولى (3,1313) بانحراف معياري (1.24)، ورغم أنه أكبر من المتوسط الافتراضي (03) إلا أن قيمة "ت" كانت (1.052) عند مستوى دلالة (0.293) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإن القيمة غير دالة أي أنه لا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إشراك العمال في اتخاذ القرار باعتبارها من عناصر التفويض.

وكان المتوسط الحسابي للعبارة الأخرى (2.98) بانحراف معياري (0.76)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي (03) وهو ما تأكده قيمة "ت" حيث كانت سالبة (-0.083) عند مستوى دلالة (0.934) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإن القيمة غير دالة أي أنه لا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا باعتبارها من أشكال التفويض. ورغم ذلك وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لكامل المحور كان أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي (03) وقيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(6.411) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). فإن هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على التفويض.

إذا الأثر الذي أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض موجود وهو إيجابي، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة، ومنه نقول:

يوجد تأثير ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل

الدراسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة".

جدول رقم(04): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الرابع (التنسيق) في

المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال(موافق تماما)	0,000	9,668	,87323	3,8485	صارت العلاقات آنية ومتزامنة
دال(موافق تماما)	0,000	8,988	,87216	3,7879	صارت السلطة الوظيفية غير معيقة للتواصل
دال(موافق تماما)	0,000	9,730	,95032	3,9293	يتم توزيع السلطة بشكل مناسب لمتطلبات العمل
دال(موافق تماما)	0,000	12,596	,81384	4,0303	يقوم التنسيق بين الأفراد على أساس المعلومة بدل السلطة
دال(موافق تماما)	0,000	10,202	,93590	3,9596	حدثت زيادة في الاعتماد على العمل الجماعي
دال(موافق تماما)	0,000	11,088	,84296	3,9394	ظهرت فرق العمل حسب التخصص
دال(موافق تماما)	0,000	15,620	,73351	4,1515	زاد التعاون داخل المؤسسة
دال(موافق تماما)	0,000	10,795	,81927	3,8889	صارت المعلومات تصل بالسرعة المطلوبة
دال(موافق تماما)	0,000	10,455	,83633	3,8788	صارت المعلومات تصل بالتنوع المطلوبة
دال(موافق تماما)	0,000	9,803	,90225	3,8889	صارت المعلومات تصل بالكمية المطلوبة
دال(موافق تماما)	0,000	12,954	,77585	4,0101	زاد التفاعل الإيجابي بين الأفراد في مختلف المستويات
دال(موافق تماما)	0,000	11,476	,83200	3,9596	زاد فهم واستيعاب طبيعة العمليات
دال(موافق تماما)	0,000	9,917	,92225	3,9192	زاد استيعاب وفهم المسؤوليات
دال(موافق تماما)	0,000	9,387	,95292	3,8990	سهلت طرق حل المشاكل
دال(موافق تماما)	0,000	15,154	,61395	3,9351	التنسيق

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الرابع قيمة المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.935) بانحراف معياري قدره (0.61) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على التنسيق.

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببحر بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(15.15) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). إذا الأثر الذي أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق موجود وهو إيجابي، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة محققة، ومنه نقول:

- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضية العامة: "توجد آثار تنظيمية إيجابية على مستوى المؤسسات محل الدراسة تحدث نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة".

جدول رقم(05): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة جميع المحاور مجتمعة (الآثار التنظيمية) في المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق تماما)	0,000	18,976	,52382	3,9990	الهيكل التنظيمي
دال (موافق تماما)	0,000	13,224	,68821	3,9147	اجراءات العمل
دال (موافق تماما)	0,000	6,411	,76428	3,4924	التفويض
دال (موافق تماما)	0,000	15,154	,61395	3,9351	التنسيق
دال (موافق تماما)	0,000	14,390	,57755	3,8353	التنظيم

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الخامس قيمة المتوسط الحسابي يقدر ب (3.835) بانحراف معياري قدره (0.57) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على التنظيم ككل.

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببحر بوغريج-

أ.د زين الدين بروش

ط.د مصطفى بن قانة

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(14.390) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). إذا الأثر الذي أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم ككل موجود وهو إيجابي ومن خلال هذا وبتحقق الفرضيات الفرعية فإن الفرضية العامة محققة، والتي مفادها أنه: "توجد آثار تنظيمية إيجابية على مستوى المؤسسات محل الدراسة تحدث نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة".

نتائج وتوصيات الدراسة:

- النتائج:

من خلال ما سبق من تحليل لبيانات الدراسة يمكن استنتاج أنه رغم اختلاف المؤسسات المدروسة إلا أنه تبين أن جميعها طبقت نظام إدارة الجودة بطريقة مقبولة نتج عنه تغيير إيجابي في مجموعة مفردات التنظيم نشير إلى مختلف هذه النقاط كما يلي:

- الاستجابة واضحة على مستوى الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات حيث تكيفت مع متطلبات الأيزو لضمان تطبيق بنوده المختلفة؛
- أثر هذا التوجه الجديد في المؤسسات أثر في إجراءات العمل حيث هناك جنوح للرسمية حسب ما يتطلبه نظام التوثيق في الأيزو؛
- استجابة التفويض كانت هي الأضعف رغم انها إيجابية مع وجود ثغرات حيث تبين وجود تجاهل لكل من إشراك العمال وحرية اتخاذ القرار عند الإدارة الوسطى، وهو ما يرفع درجة المركزية ويقلل الابداع؛

- قوة الأثر على التنسيق حيث كانت بجودة جيدة سواء من خلال التوافق في توزيع السلطة او انتقال المعلومات أو استيعاب العمال لنشاطات المؤسسة، أو التعاون والعمل الجماعي؛
 - بصفة عامة هناك تأثير إيجابي على التنظيم ككل ويعود ذلك إلى وجود هذا الأثر على جميع أجزاء التنظيم المدروسة كل على حدة، وهو ما يعبر عن التغيير الذي يحدثه تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية.
- التوصيات:

- من أهم ما يلفت إليه الانتباه من خلال هذه الدراسة هي:
 - ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ نظام الجودة كاملة؛
 - استمرار العمل بمبادئ الجودة من أجل استدامة الإيجابيات المهمة التي حققتها المؤسسات.
 - عدم اعتبار تكاليف الحصول على الشهادة خسائر بل هي مصاريف مسترجعة بكفاءة عالية؛
 - ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه محور العملية التنظيمية و محور للجودة، ومشاركته في اتخاذ القرار على مستويات ملائمة.
- خاتمة:

إن إدارة الجودة هي مفهوم مركب ومعقد وهو حلقة متأخرة من سلسلة طويلة لتطور مفهوم الجودة، معايير الأيزو العالمية، تتخذ الجودة كمحور لتنظيمها وقد أصبح تطبيقها لزاما على المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والبقاء واكتساب مكانة في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية، ودفعتها لتوفير مواصفات الجودة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، من أجل إرضاء العملاء وكسب ثقتهم إضافة إلى تحقيق مزايا

أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوعربرج-
ط.د مصطفى بن قانة

أ.د زين الدين بروش

أخرى، وتطبيق هذا النظام في المؤسسات يؤدي إلى تغييرات مختلفة في تنظيم المؤسسة، والتحدي هنا يكمن في العمل على أن تكون التغييرات إيجابية مع ضرورة استمرارها وهو السبب الذي جعل عملية الاشهاد على المواصفات الدولية هذه متجددة كل ثلاث سنوات، كما أن نتائج هذا التغيير يبرز مباشرة الخلل في التطبيق في حالة وجوده نظرا لثبات المعايير ووضوحها وهذا ما يسهل عملية التصحيح والتوجيه عند متابعة تطبيق هذه المعايير الدولية.

المراجع: باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ايزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الطبعة الأولى، 2007، مصر.
2. أم كلثوم بوزيان، أهمية نظام الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني إدارة الجودة لشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ولاية سعيدة/ الجزائر يومي 13 و14/ ديسمبر 2010.
3. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو 9000، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
4. طارق طه أحمد، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2006.
5. عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.
6. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة العربية، 2010.
7. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001.2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
8. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997.

- أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببح بوعربريج-
ط.د مصطفى بن قانة
أ.د زين الدين بروش
9. محفوظ أحمد جودة، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية على
فنادق الخمسة نجوم بمدينة عمان، المجلة الأردنية للأعمال التطبيقية، المجلد 12، العدد
01، 2010.
10. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية،
2005.
11. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

المراجع باللغات الأجنبية:

12. Abdelhamid Ouaret, *guide de la qualité de contrôle de la qualité et de la normalisation*,
Edition Grand Alger Livres, Alger 2004.
13. Eric Alsene, François Pichault, La Coordination au sein des Organisations : Eléments de
Recadrage Conceptuel, *Gérer et Comprendre*, N°87, Mars 2007.
14. Jean Luc Charron, Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et
application*, Paris, Dunod, 2ème édition, 2001.
15. Systèmes de management de la qualité _Principes essentiels et vocabulaire,
<http://www.iso.org/iso/fr/iso>.