



جامعة قاصدي مرياح -ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

# الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-

تحت إشراف الأستاذ:

بوخلخال عبد الرحيم

من إعداد الطالبتين:

• بن شلوية كاملية

• شرفي أمال

السنة الجامعية: 2012 / 2013

# كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد:  
نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ونخص  
بالذكر:



الأستاذ المشرف: بوخلخال عبد الرحيم الذي لم يبخل علينا  
بالمساعدة والتوجيهات الضرورية.

إلى الذين حظينا بشرف الجلوس متعلمين تحت أيديهم،  
إلى كل عمال مؤسسة مطاحن الواحات -الرياض سطيف -  
تقرت-

وكافة من ساهم في إنجاز هذا العمل من قري او بعيد

## فهرس المحتويات

الشكر

IV.....	فهرس المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
2.....	الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء والأداء الإنتاجي
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
3.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
5.....	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء
10.....	المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
13.....	المطلب الرابع: معايير الأداء
14.....	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء
14.....	المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء
17.....	المطلب الثاني: خصائص و شروط التقييم الجيد للأداء
18.....	المطلب الثالث: عناصر وأهمية تقييم الأداء
20.....	المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء
21.....	المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي
21.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
22.....	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي
23.....	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
24.....	خلاصة الفصل
26.....	الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة

26.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول: ماهية الجودة
27.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
29.....	المطلب الثاني: أهمية و أسباب الاهتمام بالجودة
31.....	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الجودة
33.....	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
35.....	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
35.....	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
38.....	المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة الجودة الشاملة
40.....	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
43.....	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46.....	المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة العمومية
46.....	المطلب الأول: مبدأ التركيز على الزبون
47.....	المطلب الثاني: مبدأ التركيز على التحسين المستمر
48.....	المطلب الثالث: مبدأ المسؤولية الإدارة
50.....	المطلب الرابع: مبدأ مشاركة العاملين
51.....	خلاصة الفصل
53.....	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ( مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت - ورقلة )
53.....	تمهيد
54.....	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
54.....	المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة
56.....	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة و أهدافها
59.....	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
61.....	المبحث الثاني: مصلحة الإنتاج ومعايير الجودة و الأداء المطبقة لديها
61.....	المطلب الأول: تعريف مصلحة الإنتاج و علاقتها بالمصالح الأخرى

62.....	المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج.....
64.....	المطلب الثالث: معايير الجودة و مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى المؤسسة.....
68.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
68.....	المطلب الأول: عينة الدراسة و تحليل نتائجها.....
70.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة.....
83.....	الخاتمة العامة.....
86.....	قائمة المراجع.....

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل التطبيقي



# المقدمة

الخاتمة

# قائمة المراجع

# قائمة الملاحق

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. إن العديد من المؤسسات حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها و خاصة الأداء الإنتاجي وذلك من حيث: تدني معدل الإنتاج ارتفاع تكاليف الإنتاج، رداءة المنتجات وانخفاض معدل استغلال طاقتها الإنتاجية،... الخ.

ولكن كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه، أهمها الجودة هذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات غير أنها في نظرنا لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجه بل لا بد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و النظم المناسبة لأدائها و من هذا المنطلق أصبحت تلقى مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج اهتماما ملحوظا عند غالبية دول العالم استنادا إلى أن تطوير وتحسين جودة الإنتاج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار ، ولقد أكدت الأدبيات و الدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية بفضل جودة المنتج و بتخفيض تكاليف التطوير، الإنتاج و الصيانة بفضل جودة التنظيم، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع الاطراف ( العمال ، العملاء ، المساهمين).

### الإشكالية:

ونظرا لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه نطرح الإشكالية التالية:

**ما مدى نجاعة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية ؟**

لتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالأداء وماهي معاييرها؟
- فيما يتمثل الأداء الإنتاجي وماهي مؤشراتته؟
- ما المقصود بالجودة وماهي مراحل تطورها؟
- ماهي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية؟

وكإجابة على الإشكالية و التساؤلات المطروحة وقصد الإلمام بجوانب الموضوع.

### فرضيات البحث :

ارتأينا وضع الفرضيات الآتية:

- الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة.
- تطور مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة

- تبني جميع المؤسسات العمومية إدارة الجودة وتسعى للحصول على شهادة المطابقة ISO9000

### مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب هذا الموضوع.
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- وفرة المراجع حول الموضوع.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بمفاهيم الجودة والجودة الشاملة.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي.
- الإحاطة بمفاهيم الأداء و الأداء الإنتاجي.
- التعرف على دور إدارة الجودة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيتها للمفاهيم الحديثة.

### أهمية الدراسة:

يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحدثة خاصة في البلدان النامية، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة و الأداء و الأداء الإنتاجي، علاوة على إمكانية تدعيم الطلبة والباحثين المهتمين. إضافة انه يمكن أن يساهم في زيادة تحسين مؤسساتنا العمومية ولفت نظرها لأهمية تبني أسس إدارة الجودة الشاملة.

### حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة و للوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد.

1. **البعد الزمني:** لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر مارس و ذلك من اجل البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا حيث دامت هذه الدراسة حوالي 4 اشهر .
2. **البعد المكاني:** المؤسسة العمومية مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-.

### منهج البحث:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.
- اعتمدنا كذلك على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات سطيف بتقرت في الجانب التطبيقي.

## تقسيمات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية البحث والتطرق إلى كل جوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا بحثنا إلى الفصول التالية:
- الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء و الأداء الإنتاجي.
- الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة .
- الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن الواحات سطيف- بتقرت-.

## الدراسات السابقة:

- مذكرة بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO) أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير 2006.

توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء العناصر السابقة الذكر على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 بصفة عامة. و هذا ما يدل على وجود نظام جودة كفاء و فاعل موثق مبني على أسس و قواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في انجاز أنشطتها و تحسين أدائها ، مما سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل و الإنتاجية و التقليل من الفاقد و خلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى .

مذكرة شيخي زين الدين، بوكرع محمد، الانتقال من نظام ادارة الجودة ايزو 9001 الى نظام ادارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة ALZAINC، 2001/2010.

أظهرت دراسة الحالة أن مؤسسة ALZINC طبقت نظام إدارة الجودة 9001 و حققت المزايا الآتية:

بأن هناك تطور ملحوظ بالنسبة لتخفيض معدل العيوب وأدى ذلك إلى انخفاض تكاليف الالاجودة وتحسين رضا الزبائن، بالإضافة إلى تطوير الاتصال داخل المؤسسة وتحسين النتائج التالية.

## صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهنا بعض العراقيل و الصعوبات أردت إليها بغية لفت نظر المسؤولية من أجل تسهيل مهمة الباحثين ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- عدم الاهتمام الجيد بالباحثين أو المتربصين.
- عدم التفوه ببعض الحقائق وخاصة فيما يخص توقف المؤسسة عن الحصول على شهادة ISO
- صعوبة قبول أو استرداد الاستبانة من قبل العمال المؤسسة.

## تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، و هي وظيفة تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفي، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم وتحديد مستوى دخله . لذلك فلا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة واضحة حتى تؤدي ثمارها وتساهم في تغيير الموظف نحو الأفضل. ومما لا شك فيه أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب له وشغل وظيفة حسب ما يصلح لها.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرءوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرءوسين للعمل بنشاط وكفاءة ، كما أنها عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها ، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية، وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل ونظرا لأهمية دور الأعمال الإدارية حتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف.

سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم الأداء بالمؤسسة العمومية مركزين في ذلك على مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء و في الأخير سيتم التطرق إلى الأداء الإنتاجي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي.



## المبحث الأول : ماهية الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة العمومية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أبعاده، مكوناته وأنواعه، محدداته و العوامل المؤثرة عليه وأخيراً وليس آخراً معاييرها.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء و أبعاده

#### I - مفهوم الأداء:

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ، فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المنظمة سلبيًا وإيجابياً، ويحدد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها .

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد وإختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لإختلاف طبيعة عمل المنظمات و أهدافها و الجهات التي تقيسه<sup>1</sup>.

إن أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. ويعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها<sup>2</sup>. ويرى بعض الباحثين فيه مايلي: الأداء هو " القدرة على الإنتاج بفعالية (إستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر ) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي"<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى الإختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: " مفهوم الإنتاجية(الفعالية)يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، ومنهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"<sup>4</sup>. ومنهم من يرى أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006، ص 123.

<sup>2</sup> تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 240.

<sup>3</sup> P.Lorino L'économiste est le manager éd. ENAG. Alger, 1991, P 56.

<sup>4</sup> جمال حنشور، التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 85.84، جامعة باتنة 1987، ص 8.

<sup>5</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

و (4: Ingram et Mcdonnell, 1996) الذي يرى أن الأداء هو "يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح"<sup>1</sup>.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة "<sup>2</sup>.

اما ( D. Kaisergruber et J. handrieu ) حيث يعبر هذين الكاتبين عن الأداء " أنه إصدار حكم على: الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". نستنتج من هذا التعريف ان الاداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية، بما يقود إلى إكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الإقتصادية<sup>3</sup>.  
مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

## II-أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذًا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### II.1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

<sup>1</sup> ناصر أمين احمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق، المؤهلة صناعيا : دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 26 كانون 2002، ص 40.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص 2.

<sup>3</sup> Bernoux.p et autres, " les nouvelles approches sociologique des organisations", Ed Seuil, paris, 1996, p 50

**2.11- البعد الاجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مكونات وانواع الأداء.**

### 1- مكونات الأداء.

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

**1- كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3- نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيمايلي:

### 1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

**تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet)** ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره. ص، ص 218، 219.

<sup>2</sup> سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية SETAM بالمدينة)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس بالمدينة 2007، 2008، ص ص 2، 3.

**تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert) :** تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ". حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

**قيمة المخرجات الفعلية**

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{100x}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

المصدر: الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

## 2-الكفاءة

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة، وهي:

**تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz) :** الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة". بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية.

**تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet) :** الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 219، 221

## II- أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### II.1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي<sup>1</sup>.

#### II.1.1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

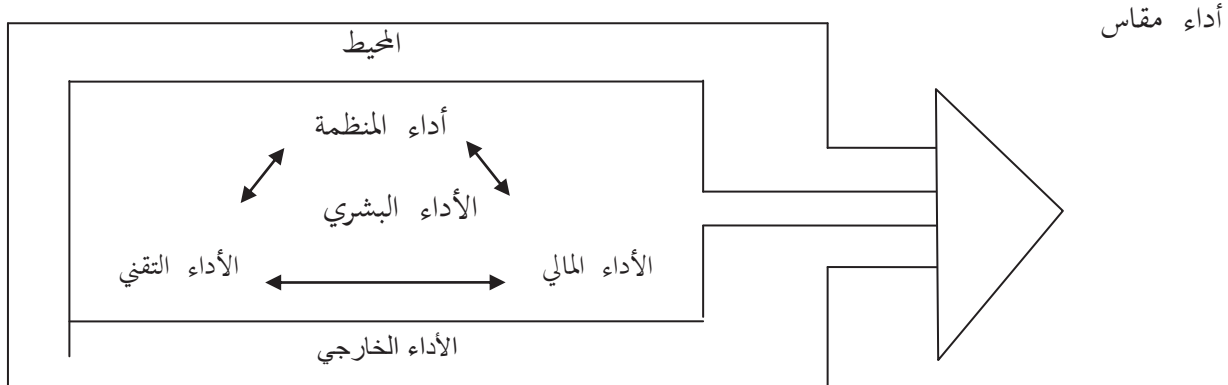
فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

#### II.1.2 الأداء الخارجي: هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل التالي :

### الشكل (1.1): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



الفائض الاجمالي

Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*,  
237 librairie Vuibert, Paris, 1999, p

<sup>1</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة الغازات الصناعية -وحدة ورقلة-)، مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.2010، ص، ص 26، 27.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائص المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

## II.2 حسب معيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي

II.2.1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة

التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

II.2.2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق

أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

## II.3 حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس

التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

II.3.1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف

الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة

II.3.2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

II.3.3. أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر

منها المجموعة التالية:

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

-عائد الأفراد.

-عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-التغيبية (ABSENTEISME): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

**II.3.4 أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن

الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

**II.3.5 أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتحديد.

-وتيرة التحدد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

**II.3.6 أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

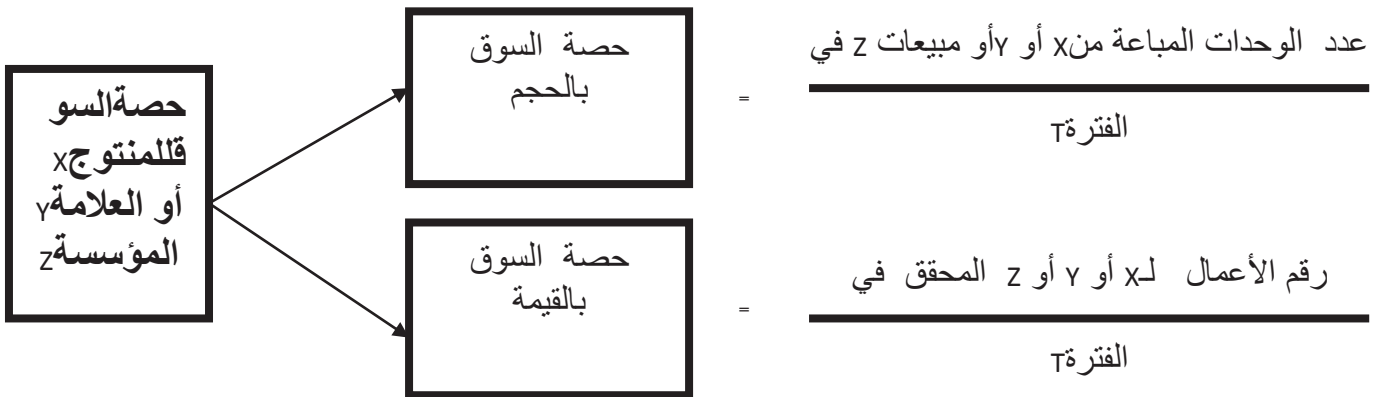
هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة

التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:

**الشكل رقم (2.1): كيفية حساب حصة السوق**



المصدر: Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloze , 6 ed, Paris,

2000, p, 6

**3.11. 7 أداء وظيفة العلاقات العمومية:** الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية<sup>1</sup>

**4.11. 4. حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

**11. 1.4. 1. الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

**11. 2.4. 2. الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

**11. 3.4. 3. الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**11. 4.4. 4. الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### – محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام.

<sup>1</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، مرجع سبق ذكره، ص، ص28، 30.

<sup>2</sup> عادل عشي، عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة) (2000-2002)، مذكره تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2001، 2002، ص، ص9، 10.



**الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

**القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

**إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

و الملاحظ مما سبق نلاحظ أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط ( الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء ) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف، هذه العناصر هي<sup>1</sup>:

**الوظيفة (متطلبات العمل):** و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

**الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية، و الهيكل التنظيمي و نظام الإتصال و السلطة، وأسلوب القيادة، و نظام الحوافز، و الثواب و العقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.

## II-العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها.<sup>2</sup>

منهم من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.<sup>3</sup>

أما البروفسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات<sup>4</sup>. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم

<sup>1</sup> بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 4، 5.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2005، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> Raymond-Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les editions. d'organisatio , Paris, 1977, P.51.

المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية<sup>1</sup>.

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين، أما العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة فمرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهي كما يلي:

### 1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

**1.1 . التحفيز:** يتمثل التحفيز في المؤسسة « الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف». فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

### 2.1 . المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات  
- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.  
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

### 3.1 . التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

**العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية

**2. 1. العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.

**2. 2. العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

**2. 3. العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...  
**2. 4. عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : معايير الأداء

ويقصد بالمعيار هو مستوى الأداء المرغوب به أو المصبو إليه، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال.

وهناك نوعان من معايير تقييم الأداء وهما: معايير الصفات، معايير معدلات الأداء

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 11، 13.

أ - **معايير الصفات:** وتشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل: الإخلاص، الأمانة، التعاون، ... الخ. والمعايير نوعان:

1- **عناصر ملموسة:** يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة.

2- **عناصر غير ملموسة:** وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسها، مثل الصفات الشخصية لدى الفرد،

وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم ملاحظتها مثل الذكاء، الشخصية، ... الخ.

ب - **معايير معدلات الأداء:** وهي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة أداء ومخرجات الموظف به وذلك لتحديد

مدى كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن إضاحتها كما يلي:

- **المعايير الكمية:** يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.

- **المعايير النوعية:** وتتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإتقان.

- **المعايير المختلطة:** وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من

الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة

عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية عملية التقييم، وأخيراً بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجرة عثرة عند إجرائها.

### المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

#### 1- ماهية قياس وتقييم الأداء:

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في

الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

#### 1.1 قياس الأداء :

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.<sup>2</sup> و سوف نتناول في هذا

العنوان تعريفين لقياس الأداء، خطوات قياس الأداء و أخيراً وليس آخراً فوائد قياس الأداء

#### 1-التعريف الاول : القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة

الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004، ص 25، 26.

<sup>2</sup> عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

**2-التعريف الثاني :** القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة». إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.<sup>1</sup>

-إضافة إلى التعريفين السابقين سوف نقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كمايلي:

**-الخطوة الاولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**-الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين ولا بد ان تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج عن الأسس عن :

-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات ادائهم، ومن تلك الصفات مستوى المدافعية،والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

-السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها او يقدمها، او عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

-النتائج التي يصل إليها او يحققها العامل كنسبة الربح، او التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

**-الخطوة الثالثة:** إطلاع الرؤس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

**-الخطوة الرابعة:** إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>2</sup>

**-فوائد قياس الأداء :** تتمثل فوائد قياس الأداء فيمايلي :

1-للتعرف على تحقيق متطلبات العملاء وكيف نعرف أننا نزود عملائنا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها.

2-مساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها ولبيان ما نعرفه وما لا نعرفه ولمعرفة أين تكمن المشكلات .

3-للتأكد من ان القرارات قائمة على الحقائق وليس على العواطف هل ان قراراتنا قائمة على حقائق أو أرقام موثقة ام البديهة والعاطفة.

4-لبيان مواضيع و اماكن التحسين المطلوب و أين يكمن الأفضل وكيف نستطيع أن نحقق الأفضل.

5-بيان إمكان تحقيق الأفضل وهل لدينا صورة واضحة له<sup>3</sup> .

## 1.2تقييم الاداء :

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء, وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني

تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص، ص 345، 347.

<sup>3</sup> فتوح محمد عبد العال، مؤشرات قياس الأداء، مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر، ص 6.

في ضوء معايير محددة سلفاً. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم<sup>1</sup>.

عملية تقييم الأداء هي "عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في إستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية"<sup>2</sup> ويرى البعض الآخر ان عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". ويرى البعض الآخر بأنها "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها كماً ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب"<sup>3</sup>.

يرتبط تقييم الأداء في هذه الحالة بالمكافأة ويرجع سبب ذلك إلى الانظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد ومقارنتها بأنظمة الحوافز والأجور<sup>4</sup> ويرى عساف (1988) عملية تقييم الأداء بأنها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"<sup>5</sup>. ويحقق نظام تقييم الاداء فوائد كثيرة لكل من الفرد وتلك المنظمات التي يعمل بها (Denisi and Griffin, 2001) حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم (زوليف، 2001)، وتبرز الشعور بالعدالة لدى الموظفين و أن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار، مما يؤدي إلى دفعهم للعمل بإجتهد وجدية و إخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم (الصيرفي، 2003).

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد، و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على الوحدة نفسها". و هناك تعاريف أخرى تركز

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> محمد الصغير قريشي، الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته: عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ص 111.

<sup>3</sup> نائلة نعمان روبين النونو، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>4</sup> السعيد بريش، نعمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، الملتقى: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011. جامعة عنابة، الجزائر ص 299.

<sup>5</sup> نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء (دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004 ص 48.

على الكفاءة و الفعالية كمعيار للقياس و ربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة، و عليه فإن: "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات و العلاقات المختلفة، و أن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل"<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط

1. **خصائص التقييم الجيد:** إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

-**الصدق أو السلامة:** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

-**الثبات أو الوفاء:** إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

-**الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 15.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...<sup>1</sup>

2. شروط التقييم الجيد للأداء: توجد هناك بعض الشروط لا بد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي :

-ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الاداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي إلى الفشل بكل تأكيد.

-ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها

-ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم الحصول على نتائج عادلة في النهاية.

-ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.

-ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الاداء عن طريق إحتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد , بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عناصر و أهمية تقييم الأداء

#### 1-عناصر التقييم:

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها:

#### 1-المقيم أو المشرف المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه؛ أن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقاً للأهداف و خطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين؛ بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

#### 2-فترة و وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الاعتماد

على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004، ص، 70، 69.



على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

**3- إجراءات التقييم:** بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم<sup>1</sup>.

## II- أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي<sup>2</sup>:

**تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

**زيادة مستوى رضا العامل:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سميرة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2007، الطبعة الرابعة 2011، عمان ص 152.

<sup>3</sup> نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 40.

إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

**تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم<sup>1</sup>.

**تحديد الإحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الإحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو إعتباطا إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

**إنجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الإستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء<sup>2</sup>.

**يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين<sup>3</sup>.

**إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول<sup>4</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

**- النزعة المركزية والنزعة التطرفية:** تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلا على درجة متوسط أو حسن.

<sup>1</sup> سميرة طهراوي، المرجع السابق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> سميرة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>4</sup> نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

-**التشابه:** ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

-**أثر التعارض:** يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله.

-**الأولية والحدثة:** الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثاً للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة<sup>1</sup>.

-**التأثر بالمنصب الإداري:** هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله و أهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الإبتعاد عنه بشكل دائم<sup>2</sup>.

- **خطأ الهالة:** هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عند رؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد.

## المبحث الثالث : مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي

#### 1. مفهوم الأداء الإنتاجي :

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 21، 22.

<sup>2</sup> سميرة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. وانطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والإنتاج.

الأداء تم تناوله سابقاً وبالتالي تناوله بهذه الطريقة يعد تكراراً لذا يمكن الإشارة إلى أن الأداء الإنتاجي يتكون من مصطلحين هما الأداء وقد تم تناوله أما الإنتاج سوف نتطرق إليه فيما يلي :

### مفهوم الإنتاج:

هناك عدة تعاريف للأداء وفق النواحي التالية :

- الناحية الاجتماعية: حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في المجتمع.

- الناحية الاقتصادية: بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.

-الناحية الفنية: فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية.

-الناحية النظامية : حيث يقوم على تحويل المدخلات(الموارد)إلى المخرجات (المنتجات والخدمات)

وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.

و من كل ما سبق ,يمكن أن نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفه الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج ) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي

إن معرفة مستوى الأداء الإنتاجي بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفق مؤشرات معينة. وقبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقييمه ,سنتناول أولاً تقييم الأداء الإنتاجي من حيث المفهوم.

أ- مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي: انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية .

-تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف .

-تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات، لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار .

ومن مجمل التعاريف السابقة ,يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاماً فإنه يشمل على العناصر الآتية:

المدخلات (الموارد الإنتاجية)، العمليات والمخرجات (المنتجات أو الخدمات). أما بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 47.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

ب- مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي: يتمثل مؤشر الأداء الإنتاجي في كونه " معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة. ومن بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة<sup>1</sup>.

جدول رقم(1.1) مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	-نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. -نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. -متوسط فترة التخزين (365 / معدل دوران المخزون). -نسبة العوادم (كمية العوادم/كمية المواد المستخدمة). -نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	-نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. -نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. -نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	-نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. -نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل، ومعدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. -نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها
التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة -نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة ونسبة الأجر إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: ثابت زهير، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 50.

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه بالإضافة الى تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية، اذ تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عاملا أساسيا في زيادة إنتاجية العمل. كما أشرنا إلى مجموعة الدراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري، إلا أنّ الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص. فبالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإنّ عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ... إلخ.

## تمهيد:

شهد العالم ولا يزال يشهد العديد من الإبداعات و التحولات والتطورات خاصة في الجانب الاقتصادي، إن ارتفاع عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذا تحرر التجارة الخارجية مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على حصصهم السوقية وكذا الحصول على التفوق التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولدى أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحًا استراتيجيًا للحصول على الميزة التنافسية و ريادة الأسواق، حيث لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي تفرضها العولمة دون أن تتسلح بها، وسواء كانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة، والسبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للإيزو. وإدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة حيث تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة بشكل كبير.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة وذلك وفقا للعناصر التالية:

أولا : ماهية الجودة ومتضمنة مفهوم الجودة وأبعادها وتكالييفها؛

ثانيا : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومتضمنة المبادئ،المراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

ثالثا : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية.

## المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم و ما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة موعلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه؛ و كي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة؛ لابد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

#### أولاً: مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

- يرى كروسبي (ph.Crosby) أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم؛"
- أما ديمينج ( Deminge ) فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية "؛<sup>1</sup>
- و يرى (Juran) أن: " الجودة هي كفاءة الاستعمال "؛
- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة؛<sup>2</sup>
- تعريف Taguchi: بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستهلك. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها؛<sup>3</sup>
- أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرفها كما يلي: " الجودة هي جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة "؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص78

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص18

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2010، ص20

<sup>4</sup> غرابية عبد النور، أنثي محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص48



- الجمعية الأمريكية : الجودة تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية؛
- هيئة المواصفات البريطانية : هي مجموعة صفات، وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية؛
- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته؛<sup>1</sup>
- وعرفها **A.V.Feignbaum**: بأنها ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته؛<sup>2</sup>
- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات **ISO**: الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة؛<sup>3</sup>
- أما التعريف الذي تم اقتراحه من طرفنا فالجودة هي: تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية ومتميزة، لتلبية حاجات ومتطلبات العميل، بأقل تكاليف.

### ثانيا : التطور التاريخي للجودة

- 1) **مرحلة فحص الجودة** : كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها؛<sup>4</sup> ..
- 2) **مرحلة مراقبة الجودة**: كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر؛<sup>5</sup>
- 3) **مرحلة تأكيد الجودة**: إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة. كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص63

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص20

<sup>3</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص27

<sup>4</sup> محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر 2011، ص3

<sup>5</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر 2011، ص30

عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليًا وعالميًا ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية؛<sup>1</sup>

(4) **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:<sup>2</sup>

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية؛
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

(5) **الإدارة الإستراتيجية للجودة:** وتترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛
- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

### المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة

#### أولاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

1. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص9

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص194

<sup>3</sup> نسين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص15-16

- فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها
3. **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.
4. **حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.
5. **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

- **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية ومنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجبر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.
- **الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة

<sup>1</sup> زين الدين شيخي، بوكرج محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، صص 19، 20

بتحسين مرد وديتها و قدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم.

- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

#### أولاً: أبعاد الجودة

- كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة.<sup>2</sup>

- **الأداء :** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
- **المطابقة :** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
- **الاعتمادية :** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
- **الصلاحية :** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق)؛
- **الخدمات المقدمة :** حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح)؛
- **الاستجابة :** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل؛
- **الجمالية :** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية؛
- **السمعة :** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

- وإن أبعاد الجودة لدى بانك 2000 تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي :

- مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج؛
- مطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك؛
- قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها؛

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الله الحمود، مرجع سبق ذكره، ص 18-19

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 22

- قيمة التبادل النقدية؛

- الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها.<sup>1</sup>

- أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin 1984، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة، والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Carvin:<sup>2</sup>

الجدول رقم(1.2): يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء:	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة.
المظهر:	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي.
المعولية:	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية:	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته ...
القابلية للخدمة:	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 37

ثانياً: محددات الجودة

1) التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات.

2) التوافق مع التصميم: أو ما يسمى بجودة التطابق، و يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، و هذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات و المعدات و مهارة العاملين و التدريب و الحوافز، أما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة و الرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها. 3

<sup>1</sup> مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004، ص 51

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 37

<sup>3</sup> محمد بوفيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 26.

- 3) سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.
- 4) خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع و هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع ، و في هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها: " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة". كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة.

كما تعرف هذه التكاليف أيضًا بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة.<sup>2</sup>

- يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي:

**1- تكاليف الوقاية:** هي تكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل كل من التكاليف التالية:<sup>3</sup>

- **تكاليف وضوح المواصفات:** تشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات و المنتج النهائي؛
- **تكاليف تخطيط الجودة:** تشمل تكاليف وضوح الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة؛
- **تكاليف ضمان الجودة:** وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة؛
- **تكاليف التدريب:** وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين؛
- **تكاليف متنوعة:** وتشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.

**2- تكاليف الفشل:** وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة، وتشمل التكاليف التالية: تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

**1-2 تكاليف الفشل الداخلي:** ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل:

<sup>1</sup> معارف محمد، بسوح نصيرة، نزعى عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل

لتحقيق الميزة التنافسية، ص3

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سابق، ص25

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص39

- عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة.<sup>1</sup>
- 2-2 تكاليف الفشل الخارجي:** وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على:<sup>2</sup>
- **كلف اعتراضات المستهلكين:** وهي النفقات الموجهة على البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات وشكاوي المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة؛
  - **كلف إعادة المنتج:** وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال؛
  - **كلف الطلبات التحذيرية:** وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة أو المتدنية؛
  - **كلف المساءلة القانونية:** أو ما تسمى أحياناً بكلف الحماية والضمانة من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك الكلف المترتبة عن إصابة المستهلك بأضرار نتيجة رداءة جودة المنتج؛
  - **كلف فقدان المبيعات:** وهي الكلف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات لشركة أخرى.
- 3- تكاليف فقدان عميل:** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورجباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلي رجباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل.<sup>3</sup>
- 4- تكاليف التقييم:** تكاليف التقييم هي تكاليف متعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل، ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقييم نجد:<sup>4</sup>
- 4-1 فحص المواد الداخلية:** فحص المواد والمعدات المشتراة، والآلات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
- 4-2 فحص العمليات:** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بالتحويل مراحل العملية إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الانتاجية؛
- 4-3 فحص المنتجات:** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص21

<sup>2</sup> ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، دراسة ميدانية، ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص46

<sup>3</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.

<sup>4</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص56

## المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهمت اليابان إسهاما فاعلا في تصعيد وتأثير النهوض في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام ، وكان للنوعية أهمية خاصة في مضمار التطورات التي أصبحت ماثرا لاهتمام كافة الاختصاصيين والباحثين في مختلف المجتمعات الإنسانية المتقدمة والناهضة على حد سواء. وكان للنوعية أثر بارز وهام سيما ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز ظاهرة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن وفي أوائل القرن الحادي والعشرون تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية على الصعيد الإنتاجي والخدمي على حد سواء. وبذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات ،والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها و تجسيدها في المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

#### أولا:تعريف إدارة الجودة الشاملة

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدى: <sup>1</sup>

- الإدارة **Management**: وهي تطوير المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة؛
- الجودة **Qualité**: تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد؛
- الشاملة **total**: البحث عن الجودة أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمة المقدمة.
- أما عن تعريف إدارة الجودة فهي:
- نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة. <sup>2</sup>
- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال بعض الاختلافات بين الباحثين ونذكر على سبيل الحصر:
- هي عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين؛ <sup>3</sup>

<sup>1</sup> مامون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص16

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتورا غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، 2010، ص8

<sup>3</sup> شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص22



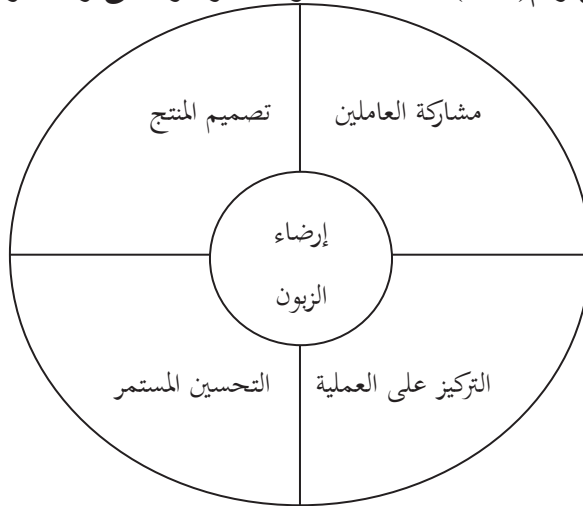
إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تهتم بتغيير العقائد الجوهرية والقيم وثقافة المنظمة وزيادة حماس ومشاركة الجميع؛<sup>1</sup>  
تعريف المنظمة الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ): هي مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة، بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة؛<sup>2</sup>  
-وفي الأخير يمكن تعريفها على أنها "فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة بطريقة أفضل، وتقديم سلعة أو خدمة بشكل يضمن ويحقق الرضا والسعادة للمستفيدين في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة".<sup>3</sup>

### ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- هناك اختلاف حاصل حول عدد المبادئ ولهذا سوف نستعرض الأكثر استخداما في الواقع.  
1- تصنيف حسب karjeuski: إرضاء المستهلك، المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر؛  
2- حسب Bobengt: التركيز على الزبون، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على العملية، التحسين المستمر، التزام جميع الأفراد.<sup>4</sup>  
-ومن خلال هذه التصنيفات يمكن التركيز على المبادئ التالية:

1. إلتزام الإدارة العليا: ويتمثل إلتزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.<sup>5</sup>  
2. التركيز على الزبون: إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل التالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون:

### الشكل رقم (1.2) : عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص330

<sup>1</sup> توفيق سريع باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، رسالة دكتورا غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص90

<sup>2</sup> GOMEZ.P-Y, Qualité et theorie des conventions ,économica ,paris,1994,p36

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص13.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص330.

<sup>5</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، غير منشورة، ص55.

وكما هو موضح في الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة الذي ينعكس على زيادة الأرباح.<sup>1</sup>

**3. مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم وبالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.<sup>2</sup>

**4. مبدأ مشاركة العاملين:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب مايلي:<sup>3</sup>

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسات؛
- تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي؛
- التشجيع على الروح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛
- روح التعاون والمشاركة بين أفراد المؤسسة.

**5. مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولية إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية؛

**6. معلومات التغذية العكسية:** يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.<sup>4</sup>

### 7. التحسين المستمر KAIZEN:

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر" ويمكن تعريف هذا الأخير "هو مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص330

<sup>2</sup> ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009، ص12

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص52

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص95

<sup>5</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، مرجع سابق، ص64

-ولقد قام(MASSAAKI IMAI) في كتابه(التحسين المستمر في الأداء:مفتاح نجاح الميزة التنافسية اليابانية سنة1986) بتأسيس مفهوم كايزن ونشره، حيث إعتبره مفهوما إداريا شاملا كأساس للتحسين المستمر.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ ؛
- ✓ إبتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛
- ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛<sup>2</sup>
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين؛
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة؛<sup>3</sup>
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- ✓ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.<sup>4</sup>

يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:

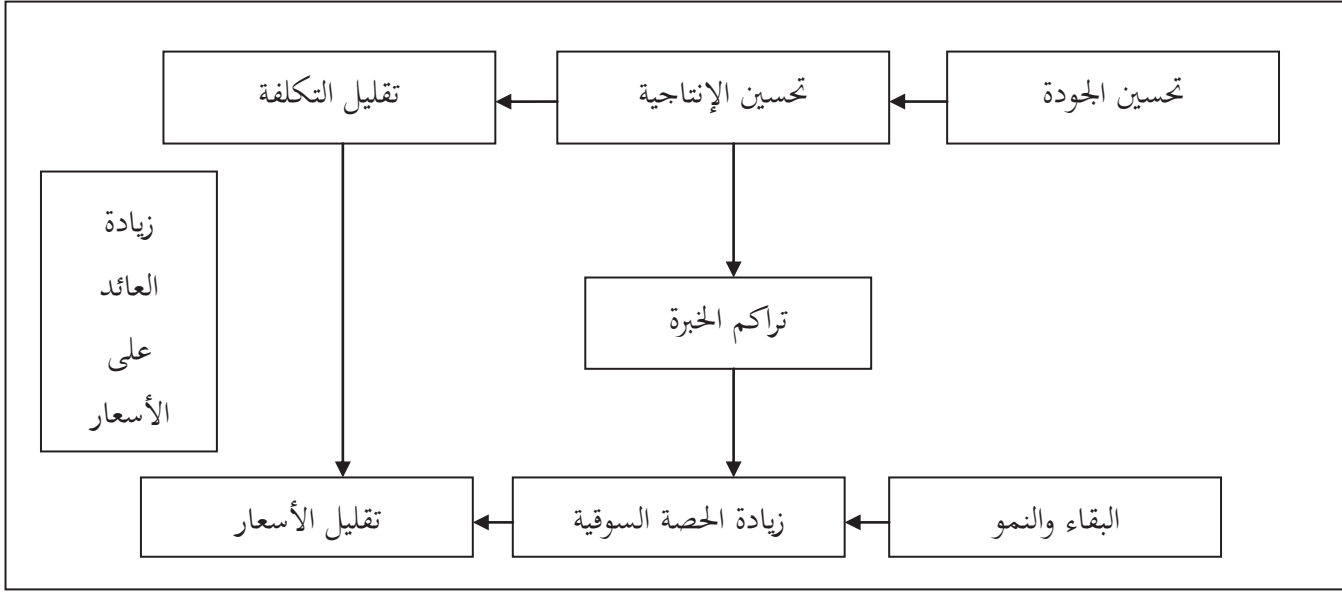
<sup>1</sup> CLAUD YVES Brenard,le management par la qualité total : «l excellence en efficacité et en efficience opérationnelles » ,edition AFNOR, paris,2000,p75

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر،مرجع سابق،ص69

<sup>3</sup> علي السلمي،مرجع سابق،ص40

<sup>4</sup> زروقي ابراهيم،خثيري محمد،التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة،ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،جامعة مولاي الطاهر 10-11 نوفمبر 2009

الشكل رقم (2.2): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان مرجع سابق ص 100

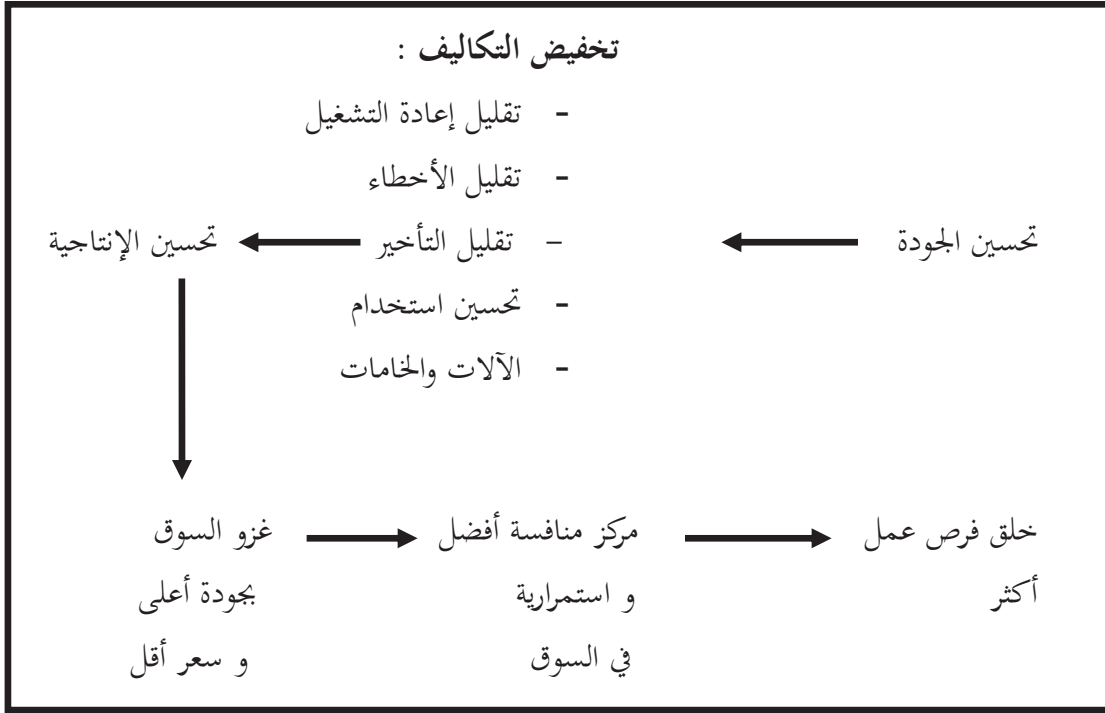
#### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- ✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
  - ✓ تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات
  - ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء ؛
  - ✓ الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة ؛
  - ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات ؛
  - ✓ إنحسار شكاوي العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق ؛
  - ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو<sup>1</sup>؛
- والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الحمود، مرجع سابق، ص 18، 19.

الشكل رقم (3.2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ص 299

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء وتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بعزو الأسواق منتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وطمأن استمرارية في السوق الذي يساعد من توفير أو خلق مناصب عمل أكثر.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كثيرة هي المتطلبات التي يذكر الباحثون توفرها و هي :

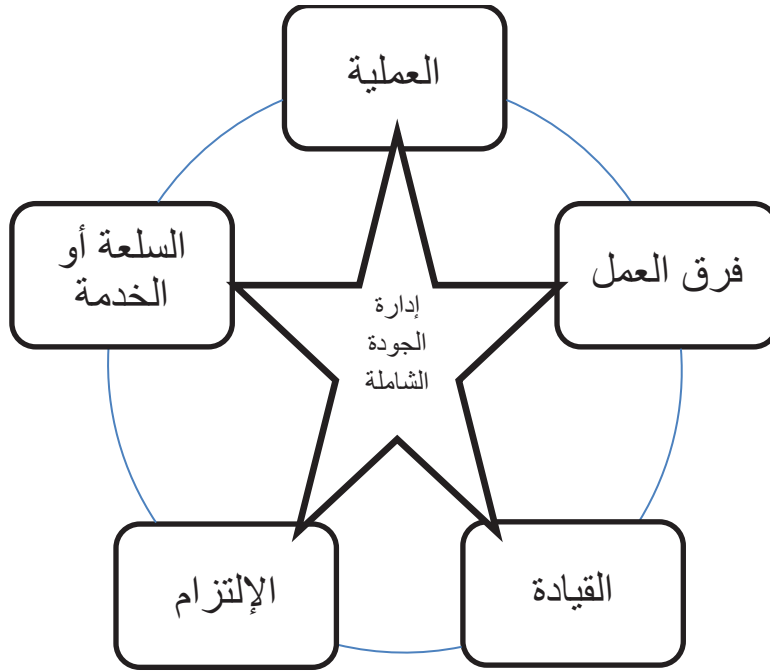
- المتطلبات لدى heizero:

- 1- تور القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة؛
- 2- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى؛
- 3- فهم متطلبات المستهلك و تحقيقها و تجاوزها؛
- 4- تحقق الجودة من خلال إدارة جودة شاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة؛
- 5- تصميم أنظمة و أساليب لتوفير الجودة في المنتجات و الخدمات؛
- 6- وضع برامج التطوير و التحسين المستمر لضمان الجودة الشاملة؛

- 7- تعلم و تدريب الموظفين على أدوات جودة شاملة؛
- 8- تقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة من خلال إستخدام أساليب المراجعة؛
- 9- أن تنظر المؤسسة إلى أن جودة المنتج سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات و المخزون و الجودة و الصيانة و التدريب على التصرف الصحيح.<sup>1</sup>
- متطلبات لدى كريدج 1994: Greech
- 1- القيادة الملهمه؛
  - 2- إتزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،
  - 3- تأكيد تشكيل فرق العمل؛
  - 4- التصميم الفعال للسلع و الخدمات؛
  - 5- التركيز على العملية.

الشكل التالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (4.2): متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي، ص 343

<sup>1</sup> مهدي السمرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان 2007 ص 99

- وحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك تسعة عناصر أساسية التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت إدارة الجودة الشاملة خدمية أو صناعية
- **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر من أهم العناصر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة يهدف نشر و تطوير رؤية رسالة ، ويتم هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة<sup>1</sup>؛
- **التوجه بالمستهلك :** العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء ، فالعمل هو كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد من أن تعمل على إتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة رضا العملاء ، وتوقعاتهم و تغيرات في حاجات و أذواق العملاء؛
- **القيادة :** القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في آن واحد تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف<sup>2</sup>؛
- **فرق العمل :** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، و طبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكملة لبعضهم البعض و ملتزمين بالهدف العام و موجهين أداؤهم نحو الغاية؛
- **خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم:** يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة والقيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل. لذا وجب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة، عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين<sup>3</sup>؛
- **التعليم والتدريب:** المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري ، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على الإنتاج<sup>4</sup>؛
- **نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> ختم محمد العيد، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

<sup>2</sup> عبد الله منصور ، رشيدة أويحي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009.

<sup>3</sup> ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، استراتيجيات التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد، جامعة عمار التليجي بالأغواط في الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009

<sup>4</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ورقة بحث في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 11

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "ديمنج" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط.

### المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح و الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن؛
- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير؛
- تخفيض تكاليف الجودة و زيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء؛<sup>2</sup>

#### ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

- ❖ عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقاً كبيراً للمنظمات؛
- ❖ التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه؛
- ❖ الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى إندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة؛
- ❖ غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل؛<sup>3</sup>
- ❖ التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛
- ❖ عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها؛

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية، عمان، 2005، ص ص64، 63.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص60

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص203، 202.



- ❖ فقدان الثقة في المدير؛
- ❖ سوء نظام المكافآت والحوافز؛
- ❖ ضيق الوقت؛<sup>1</sup>
- ❖ وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛
- ❖ الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من الاعتماد على العاملين داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثا: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الإنتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة و العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عملية الإنتاج أو أخطاء إستخدام الأساليب الإحصائية، وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة:<sup>3</sup>

**1- تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلب للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطور والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

**2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى:** إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط على الأقل في الأمد القصير.

**3- إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم:** إن التسرع في إتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، وفي كثير من المؤسسات العربية نجد أن أبعاد ثقافة المؤسسة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الإهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة ولاسيما التكنولوجيا لهذه المؤسسات، إذ أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 82

<sup>2</sup> سمالي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، دكتورا دولة غير منشورة تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 198

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 113، 115

- 5- **عدم تناسق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم:** إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماما عن غياب النمط من القيادة التي تعطي القدوة للعاملين ، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 6- **إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة:** ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الإلتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع و الإبتكار ، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة.
- 7- **الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:** تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء ، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي ، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل. وتوفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، ويساعد ذلك في تحقيق المزيد من الإلتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، إن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالرضا.
- 8- **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ولكنه لا يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، فإنه ليس من الإنصاف حلها آتيا وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.
- 9- **عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:** الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.
- 10- **عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:** لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد ، بل هو إستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل ، ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة العمومية

تعد الجودة إحدى الأفضليات التنافسية والمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية وكمتغيرة إستراتيجية ، وذات آثار إيجابية على أداء المؤسسات، وتظهر مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد الإدارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يتم إبرازها كالاتي:

### المطلب الأول: مبدأ التركيز على الزبون

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، فقد أدى التنافس الحاد بين هذه الشركات إلى ضرورة التركيز على اشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده.<sup>1</sup> التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة. وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له.

يمثل إذا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.<sup>2</sup>

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية و الحدس، فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل القديم المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة الجودة المنظمة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي للمجتمع.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ايلي:

1. التلبية الفورية **Promptness**: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب؛
2. القدرة على تلبية الوعود **Reliability**(الموثوقية): ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند اداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة؛
3. الدقة في التعامل **Accuracy**: وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص74

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص198-199

4. إبداء المودة **Courtesy** (الكياسة): توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه. من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الأقدام وأن ينصت لقضاياه باهتمام؛
5. اللياقة في التعامل **Tactfulness**: غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في ابلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها. والعميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا؛
6. دقة وشمول المعلومات **Information**: يتوقع العميل أن يكون مصدر للمعلومات عن المنظمة موثوقا به و يودان يعرف أي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة؛
7. الإنصات إلى العميل **Listening**: الاهتمام بالعميل والإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث؛
8. حق العميل في الاعتراض **The right to object**: فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبدأ التركيز على التحسين المستمر

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها.<sup>2</sup>

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغييرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية و الخارجية، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى "الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة".

وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.<sup>3</sup>

إن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 75-77.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 181

<sup>3</sup> نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 143.

1. **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة؛
  2. **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل امنجز كاملا.
- كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:<sup>2</sup>
- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة؛
  - تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والصناعات؛
  - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها؛
  - تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

### المطلب الثالث: مبدأ مسؤولية الإدارة: وتتضمن:

- 1- **إلتزام الإدارة العليا:** حتى تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح، فإنه لا بد من الإلتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل. إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناءها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه.

وقد ذكر **Oakland**: عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة هي:

1. **التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر:** فالمهم استمرارية الهدف والالتزام يبدأ من الأعلى، وينزل باتجاه الأسفل، تشمل التحسينات المستمرة كافة الدوائر والأقسام ولا تكون نشاطاتها مقتصرة فقط على وحدة معينة؛
2. **تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero-Defects** حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى. وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح لماهية ومواصفات متطلبات العميل وتوقعاته، وكما تعتمد كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها في أداء مهامها؛
3. **عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده،** فيجب النظر أيضا إلى إجمالي التكلفة؛
4. **وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة وهناك ضرورة وحاجة ماسة إلى وجود مثل هذه الإدارة؛**
5. **تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل،** بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 200.

6. تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف ، أو اعتماد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة؛
7. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم. أن من المهم توفير عوامل الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم على العمل و افساح المجال أما مهم للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
8. اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذه المنهجية تحتاج إلى خطط واستراتيجيات محددة.<sup>1</sup>
- 2- الاستماع للزبائن: إذ لا بد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز عليها بتحديد ما من أجل العمل على تلبيتها.
- 3- سياسة الجودة: لا بد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:
- متألقة مع أهداف المؤسسة؛
  - تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة؛
  - تقدم إطار من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة؛
  - متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.
- 4- التخطيط: أي لا بد على المؤسسة أن تضع مخططا يتضمن:
- 4-1- أهداف الجودة: بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج وتلائم مع الوظائف والمسويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.
- 4-2- التخطيط لنظام إدارة الجودة: لضمان إشباع كل المتطلبات
- 4-3- المسؤولية، السلطة، الاتصال: إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة.
- 5- مراجعة الأداء: إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مبدأ مشاركة العاملين

إن اندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ،مرجع سابق، ط4، ص103، 100

<sup>2</sup> الهلة سناء،مرجع سابق، ص88، 87

وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك حيث أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة.

إن مهمة الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية في الأعمال التي يؤديونها. ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم. وقد اثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة.

فكلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أو بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي. إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، فالعاملين أقر على ميدان العمل من الإدارة نفسها. كما أن هذه السياسة توجد التزام داخلي لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها شكل أو بآخر.

و يقول **N.logothetis** أن المكافآت المادية و الرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط لكن اعتزاز الفرد بعمله و اندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز، هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل. و حتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام و أن تستمع إلى وجهات نظره و تزيل عوائق الاتصالات بين المدير و المرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الامكان.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 135، 137.

كخلاصة لكل ماسبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد على حد سواء.



**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الواحات محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

تعد الجزائر من الدول النامية التي حاولت إقامة صناعة متطورة كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقا من أن التصنيع اعتبر الوسيلة الأنجع للتقدم أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة تمثلت عدة مجالات حيوية. غير أن العديد من هذه المؤسسات حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها خاصة الأداء الإنتاجي وذلك من حيث: تدني معدل الإنتاج ارتفاع تكاليف الإنتاج رداءة المنتوجات وانخفاض معدل استغلال طاقتها الإنتاجية،... الخ. ولقد بررت هذه النتائج السلبية- في ظل الاقتصاد المخطط - بأن المؤسسات الجزائرية كانت تنشط وسط محيط يتميز بالاحتكار وتدخل الدولة، و أنها تهتم بالمردودية الاجتماعية على حساب المرردودية الاقتصادية. لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية كالأستقلالية والتوجه نحو اقتصاد السوق حيث أنها حاليا في مرحلة الخوصصة، مما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق. ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسين أدائها الإنتاجي أهمها الجودة. فهذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات. حيث أن المؤسسات الجزائرية تسير تطورات الجودة من خلال تبني معظمها لأنظمة الجودة في تسييرها لكسب رضى الزبائن والبقاء في السوق.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

تعتبر وحدة مطاحن الواحات - تقرت - من المؤسسات التي لها دور اساسي في الحركة التجارية الوطنية كونها تابعة للمؤسسة الام الرياض - سطيف - وهي مؤسسة مختصة في الصناعات الغذائية و مشتقاتها، حيث تقوم بعملية بيع و تسويق المنتجات على عدة مراكز خصصنا هذا المبحث لتعريف بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الاول : الجانب المنهجي للدراسة

#### الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان.<sup>2</sup>

في موضوع بحثنا المتعلق بمدى نجاعة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة العمومية، فإننا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات، والتي تتلاءم مع طبيعة موضوعنا حيث اعتمدنا على الاستثمارة بشكل أساسي، كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بمقابلة مع بعض رؤساء المصالح (مصالحة الإنتاج مصلحة التجارة، مصلحة التموين).

#### أ- استثمارة الاستبيان:

بهدف الحصول على بيانات على الموضوع المراد دراسته تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي بجمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع حيث أنها تضمنت مجموعة أسئلة متضمنة محورين.

- المحور الأول: بيانات شخصية

- المحور الثاني البيانات العامة

#### الجدول رقم(01): الاستبيانات الموزعة

عدد الإستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الإستبيانات المدروسة
المجموع	30	20	1	19
النسبة	%100	%67	%3.33	%63.33

<sup>1</sup> فرج خديجة يعقوب دلال دور قنوات التوزيع في تصريف المنتجات (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف - تقرت-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي غير منشورة في التسويق المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ورقلة، 2018، 2011 ص 67.

<sup>2</sup> مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي) الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص81.

المصدر: من إعداد الطالبتين

الإستبيانات التي استرجعت 20 إستبيان وذلك لعدم تمكن تحصيلها لأسباب مختلفة ومن 20 تم رفض إستبيان واحد لعدم الإجابة على بعض الأسئلة و تم قبول الباقي وتمثلت في 19 إستبيان

### ب- المقابلة:

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعًا حيث يذهب الباحث وفقا لهذه الطريقة إلى المستجيب ويحاول أن يحصل منه على المعلومات.

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup> ولقد قمنا بمقابلة رؤساء المصالح على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتبلورت الأسئلة حول معايير الجودة المطبقة في المؤسسة، ومؤشرات الأداء الإنتاجي ومعايير الأداء.

### الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة ومجالات الدراسة

#### 1/ أساليب التحليل المستخدمة:

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العملية التالية:

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية.
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
- تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة.

ولقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق الأسلوب التالي:

#### - الأسلوب الكيفي:

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري .

#### 2/ مجالات الدراسة:

**المجال المكاني** يتمثل مجال الدراسة في مدينة تقرت، فقد جاء اختيارنا لمؤسسة مطاحن الواحات الرياض- سطيف- تقرت .

**المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة للفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج واجابات عن التساؤلات المطروحة للتأكد أو نفي فرضيات الدراسة. وعموما استغرقت هذه الدراسة أسبوعين.

<sup>1</sup> ابراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات )، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص9.

المطلب: الثاني التعريف بالمؤسسة و اهدافها

### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسة مطاحن الواحات من اهم الوحدات الانتاجية بتقرت حيث تقع في شمال شرق البلاد و بالتحديد في المنطقة الصناعية بتقرت، يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور، و من الشرق مؤسسة الوطنية للحديد و الصلب (ETM) ومن الغرب السكة الحديدية ومن الجنوب المؤسسة للأشغال العمومية (ENTP) كما تتربع المؤسسة على مساحة اجمالية تقدر بـ 63096 م<sup>2</sup> منها 9000 م<sup>2</sup> مغطاة، والتي منها ( الإدارة المصلحة، الورشات. . الخ و قد انشأت طبقا للمرسوم المؤرخ في 1880/04/30 من وزارة الصناعات الخفيفة لسنة 1976 وتنتمي الوحدة الى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها رياض سطيف و تم بناؤها من طرف<sup>1</sup>:

- الشركة السورية تسمى بيلار (BULLER) الخاصة بالتركيب و التجهيز.
- الشركة الجزائرية تدعى سونكتا (SONACHTAAE) التي بنت خلايا التخزين.
- شركة اخرى سويسرية قامت ببناء المبنى .

في بداية 1983 كانت المؤسسة في إطار وحدة إنتاجية ثم حولت فيما بعد إلى وحدة إنتاجية و تسويقية حيث بدأت المؤسسة نشاطها في 1983/05/27 و يسهر على سيرها (104) عامل موزعين بين الادارة و مختلف المصالح منهم (04) اطار سامي و (19) اطار متوسط و (53) عامل و (28) عمال عاديين. و بعد اعادة هيكلتها سنة 1986 داخل تعديل على نظام عملها و ذلك بدخولها بورصة الاموال سنة 1970 المتعلقة بالجزائر و اصبحت الشركة ذات أسهم، يبلغ رأسمالها 7.613.200.00 دج وقد عرفت عدة تحولات من وحدة انتاجية و تجارية سنة 1991 الى مؤسسة تابعة في اكتوبر 1997، وقد وصل رأسمالها في نهاية 1997 إلى<sup>2</sup>:

40.000.000.00 دج ممثلة في 400000 سهم بقيمة 1000 دج لكل سهم، أما عن التوسعات التي تريدها المؤسسة من تنوع في المشاريع والتخلص من العمالة الزائدة وتحديث طرق الإنتاج ولكن مع تخلي الدولة عن دورها في تمويل المؤسسة لجأت هذه الأخيرة للتمويل عن طريق الادخار وبعدها تحصلت على تأشيرة لجنة التنظيم ومراقبة عمليات البورصة طرحت أسهمها للاكتتاب و تم بيع مليون سهم بقيمة 2300 دج للسهم الواحد مما أدى إلى رأسمالها إلى 5000.000 دج في نهاية 1998 أما عن نشاطها فالمؤسسة ذات طابع انتاجي

<sup>1</sup> فرج خديجة يعقوب دلال مرجع سبق ذكره، ص، ص 67، 68.

<sup>2</sup> طبشي وهيبية، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف- تقرت)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر غير منشورة في علوم التسيير تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة جامعة قاصدي مباح - ورقلة، 2011/2012، ص 57

تجري تقوم بانتاج السميد والدقيق حيث تبلغ الكمية المستهلكة يوميا 1500 قنطار اي (750) ق من القمح الصلب حيث ان نسبة استخراج السميد تقدر ب :

1- 64% سميد ممتاز - 480 ق.

2- 16% سميد ثنائي - 120 ق.

3- 20% نخالة - 150 ق.

اما القمح اللين فهي تستهلك يوميا 750 ق حيث ان نسبة استخراج الدقيق تقدر ب :

1- 74% دقيق عادي - 555 ق.

2- 26% نخالة - 195 ق.

كما تمارس عملية بيع الحبوب الجافة (العدس، الحمص، اللوبيا، والأرز)

ومن ناحية أخرى فالمؤسسة تتمتع بموقع يسمح لها بالسيطرة على أسواق السميد والدقيق المنتشرة في الجنوب الشرقي للبلاد. إلا أن هذه الوضعية الرائدة تعد مستحقة بالنظر للنوعية الجيدة لمنتجاتها و التحكم الكامل في نشاطها الرئيسي المتمثل في عملية الطحن<sup>1</sup>.

## 2- مراكز التوزيع التابعة للمؤسسة :

يتم تسويق منتجات الوحدة و كذلك المواد المشتراة عبر مراكز التوزيع المنتشرة في الجنوب الكبير وهي كالاتي:

تقرت، المغير، جامعته ورقلة، حاسي مسعود جانيت إليزي، برج عمر إدريس.

المصدر معلومات مقدمة من طرف مصلحة التجارة.

## 3- اهداف المؤسسة محل الدراسة: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1- تلبية حاجات مواطنين المنطقة من الدقيق و السميد .

2- السير العقلاني لكل الامكانيات الموضوعة تحت تصرفها عن طريق التحكم الامثل في الانتاج و التكاليف.

3- تبسيط طرق تعاملها مع العملاء و الموردين و كل من تتعامل معهم.

4- العمل على اداء المهام بما على احسن وجه و بصورة منتظمة.

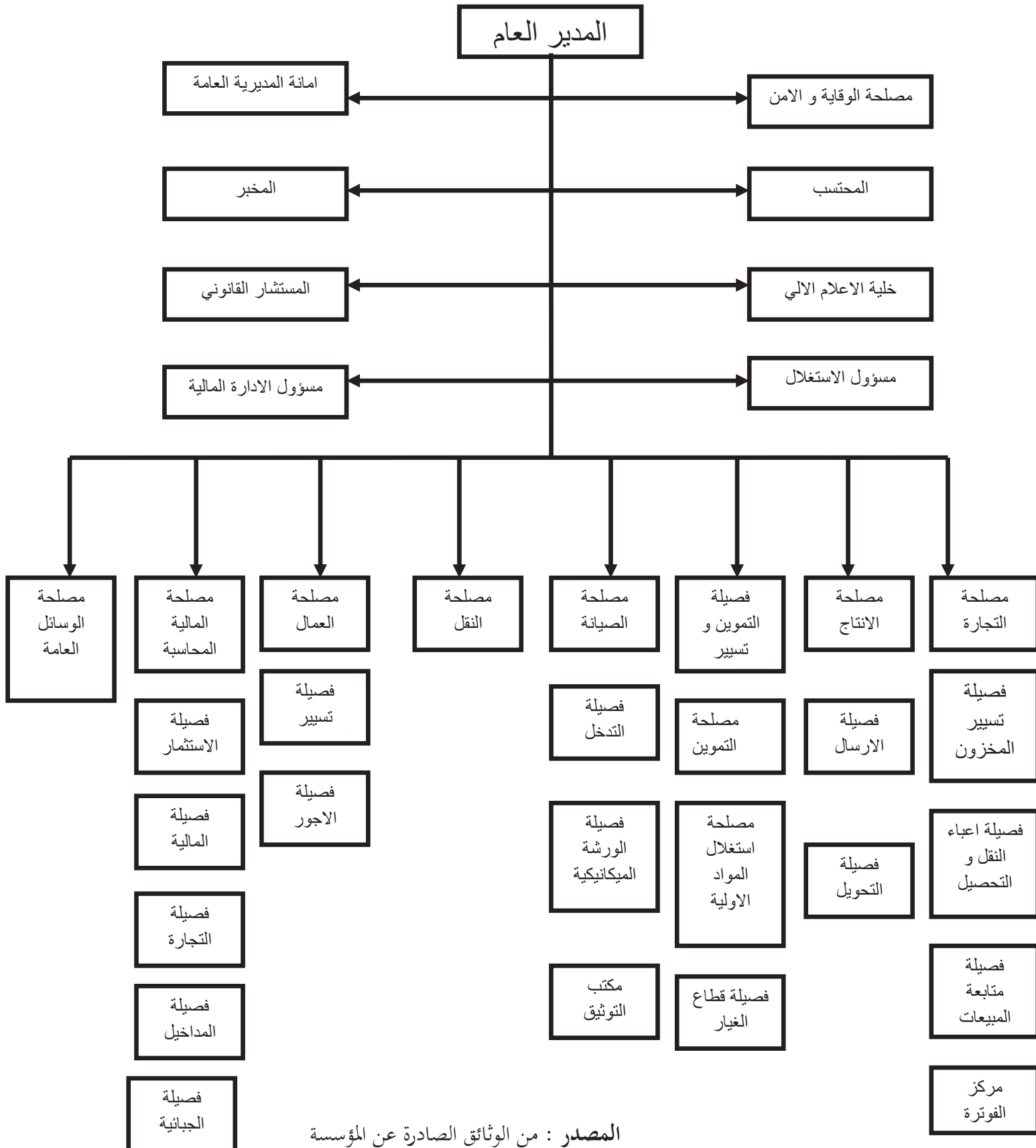
5- المحافظة على ممتلكات الوحدة و وسائلها.

6- الحصول على ارباح عالية و توسيع مراكز التوزيع.

<sup>1</sup> بكوش أم الخير، غطاس نادية، الرقابة الإحصائية للنوعية في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف- تقرت)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس غير منشورة في علوم التسيير نخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، 2007/2008، ص 94.

<sup>2</sup> فوج خديجة، يعقوب دلال، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من الوثائق الصادرة عن المؤسسة

المطلب الثالث : دراسة الهيكل الوظيفي

1- وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

\* المدير العام : حيث يقوم مدير المؤسسة في إطار الترتيبات المعمول بها في الإدارة بالتصرف في شؤونها ،وله الحق في ممارسة السلطة الدائمة على المستخدمين و إعطائهم الأوامر وهو الأكثر حرصا على تسيير العمل في ظروف جيدة لتحقيق أكبر إنتاج.

\* المدير العام المساعد : من مهامه مايلي :

- تنشيط و تنسيق هياكل المؤسسة و هو يعمل مع رؤساء المصالح مباشرة.
- تنشيط خلية الإعلام الآلي.
- تعيين السكرتير في مجلس الإدارة.

\* السكرتارية : وتحمل أسرار المدير و تقوم بكل ما يحتاجه، وتساعد في أداء عمله بإتقان و أمانة ومن مهامه نذكر :

- تحويل المكالمات الهاتفية للمدير.
- استقبال الضيوف و تقديمهم للمدير.
- تسجيل البريد إلى المصلحة المعنية.
- استقبال البريد الوارد من مختلف الجهات.

\* خلية الإعلام الآلي : تتكون من مهندس دولة في ( الإعلام الآلي ) ومن مهامه ما يلي :

- معالجة المعطيات.
- صيانة الأجهزة ( الحواسيب ، الطابعات).<sup>1</sup>

\* ملحق المدير العامة المكلف بالمهام : يتكفل بدراسة الملفات التي يقدمها له المدير العام المساعد التي تهتم بتسيير المؤسسة<sup>2</sup>

\* التخطيط و مراقبة التسيير : بالتخطيط و مراقبة الميزانية و من مهامه:

- إنجاز جدول القيادة كل شهر الذي يحتوي على كل ما قامت به المؤسسة.
- إنجاز المخطط السنوي للمؤسسة و التخطيط لما سيكون في المستقبل.
- ارسال موجز يومي إلى المؤسسة الأم و يكون فيه الكمية التي تشتريها و تباعها المؤسسة من مواد أولية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فرج خديجة يعقوب دلال مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> نفس المرجع نفس الصفحة.

<sup>3</sup> فرج خديجة يعقوب دلال مرجع سبق ذكره، ص، ص 71، 72.

\*مصلحة المستخدمين : هي مصلحة تسهر على متابعة حركة العمال في الحضور و الغياب و برمجة جدول العطل السنوية ، و العطل الخاصة و حساب رواتب العمال الشهرية ، كما تسهر على تحضير ملفات العمال الذين انتهت مدة خدمتهم لإرسالها إلى صندوق التقاعد. ويتفرع من هذه المصلحة فصيلة الموارد البشرية وفصيلة الأجور<sup>1</sup>.

\*مصلحة المحاسبة و المالية : هي المصلحة المسؤولة على الحساب الدقيق للتعاملات المالية الخاصة ، و العامة لجميع المصالح الموجودة في المؤسسة كالتعاملات التجارية و مراقبة رواتب العمال ، وتحرير الصكوك البنكية لتسديد المستحقات اتجاه المؤسسات الأخرى و الزبائن<sup>2</sup>.

\*مصلحة الوسائل العامة : تعتبر هذه المصلحة الممون الرئيسي حيث تلبي احتياجات المؤسسة من أثاث مكثبي وأدوات الكتابة كما تقوم بمراقبة كل ما هو للمؤسسة بصفة عامة، وهذا للقيام بعملية الجرد السنوي لكل عتاد المؤسسة(العتاد الإداري وعتاد النقل)وتتولى تقديم الخدمات لجميع المصالح الأخرى<sup>3</sup>.

\*مصلحة الإنتاج : السهر على إنتاج مادة السميد و مشتقاته من خلال متابعة السير الحسن للطاحونة ، و كذلك مراقبة نوعيتها للتدخل في الوقت المناسب لتعديل هذه النوعية و المحافظة عليها<sup>4</sup>.

\*مصلحة التجارة : تعمل على توزيع المواد المنتجة داخل المؤسسة أو المشتراة من جهات أخرى لتوزيعها وتعامل المصلحة مع مصلحة المحاسبة والمديرية العامة<sup>5</sup>.

\*مصلحة الصيانة : تكمن مسؤوليتها في التدخل عند توقف الطاحونة لعطب ميكانيكي أو كهربائي و ذلك لإصلاحه في الوقت المناسب و هذا بفضل الميكانيكيين و الكهربائيين الذين يعملون ضمن هذه المصلحة<sup>6</sup>.

\*مصلحة النقل : تسهر هذه المصلحة على حركة الشاحنات و السيارات و متابعة حركة السائقين لضمان إيصال المواد المنتجة إلى مراكز البيع التابعة للمؤسسة ، و كذلك حركة السيارات من خلال توفير الوقود و كل الوثائق لأداء المهام خارج المؤسسة<sup>7</sup>.

\*مصلحة الوقاية و الأمن : السهر على أمن المؤسسة و العمل من خلال توفير المطافئ و الإنارة الألبسة و الصيانة للعمال ، مراقبة شبكة الإصغاء دورية متابعة حركة الحرس في مدخل المؤسسة.

<sup>1</sup> طيشي وهيبة، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> فرج خديجة يعقوب دلال المرجع السابق، ص 72.

<sup>3</sup> بكوش أم الخير، غطاس نادية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>4</sup> فرج خديجة، يعقوب دلال، المرجع السابق، ص 72.

<sup>5</sup> طيشي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>6</sup> فرج خديجة، يعقوب دلال، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>7</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.



\*مصلحة الشؤون القانونية: تهتم هذه المصلحة بمتابعة وحل النزاعات الداخلية وكذا دراسة مختلف القضايا بين الوحدة و المتعاملين معها.<sup>1</sup>

\*مصلحة التموين: هي مصلحة مسؤولة على توفير المواد الأولية كالقمح الصلب و اللبن ، شراء الأكياس لتعليق المواد المنتجة و شراء كل ما يلزم للمؤسسة من خلال طلب المصالح المذكورة في حالة عدم توفرها في المؤسسة.<sup>2</sup>

\*مصلحة المخبر: يسهر على المراقبة الكيميائية و الفيزيائية و البيولوجية للمواد الأولية ، كالقمح الصلب و اللبن ، و كذلك المواد المنتجة من سميد و دقيق و إبلاغ المصالح المعنية في حالة عدم تطابق نتائج التحاليل مع المعايير المعمول بها للتدخل في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: مصلحة الإنتاج ومعايير الأداء والجودة المطبقة فيها

المطلب الأول: تعريف مصلحة الإنتاج وعلاقتها بالمصالح الأخرى

أولاً: تعريف مصلحة الإنتاج: هي مصلحة تقنية مكلفة بتطبيق برنامج الإنتاج من سميد ودقيق ونخالة وفق متطلبات الزبون كما و كيفاً (Quauntité et qualité)، وهي مسؤولة على المواد الأولية، المنتجات النهائية وعلى العتاد والموارد البشرية، عدد العمال فيها 16 عامل. تتكفل هذه المصلحة بتسيير مراحل الإنتاج داخل الوحدة، وكذا العمال التابعين لها إنها تحاول دوماً إجراء دراسة للطلبات لتحديد كمية المنتج اللازمة حتى تتمكن من تحقيق التوازن لأنها تعتبر الممون الوحيد للمنطقة.

### مهام المصلحة:

تعمل على متابعة القمح من مادة أولية وتحويله إلى مادة منتجة كالتالي:

القمح صلب ← سميد (Semoule)

القمح اللين ← دقيق (Farine)

+ النخالة

ولهذه المهمة يسهر عمال مختصون في الطحن يتزأسهم قائد الطحن و يليه رؤساء الورديات العمل بالتناوب و تحتهم عمال نظافة القمح و آلات الطحن ثم بعد ذلك عمال التكييس (وضع المادة المنتجة في أكياس) و عمال مناولين يضعون الأكياس إما في الشاحنات أو في المخزن.

فمهمة مصلحة الإنتاج دقيقة جدا وتعتمد عليها كل أرقام الشركة بما ذلك نسبة إستخراج المواد المنتجة

<sup>1</sup> بكوش أم الخير، غطاس نادية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> فرج خديجة، يعقوب دلال، المرجع السابق، ص 73.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

(Taux d'extraction)، فكلمة كان المنتج ذو نوعية جيدة كلما كانت المبيعات في المستوى وبالتالي تتحصل الشركة على رقم مبيعات (Chiffre d'affaire) ويسمح للشركة بالسيرورة في العمل والعمال يتحصلون على أجورهم والحصول على بعض العلاوات مثل PRC و PRI و منحة سنوية تسمى (annuel Rappel). ويمكن إدراج مهام مصلحة الإنتاج في النقاط التالية:

- الإشراف على تسيير المخزون.
- الإشراف على نظافة المطاحن وكذا أماكن التخزين.
- الإشراف على العتاد الخاص بالمطاحن.
- تقوم بتوجيه العمال ونوعيته.
- تتولى مسؤولية الإنتاج بنوعيته.

#### ثانياً: علاقة مصلحة الإنتاج بالمصالح الأخرى:

نظراً لأهمية الإنتاج في الشركة فلمصلحة الإنتاج علاقة بالمصالح الأخرى وستحدث عن مصلحة التموين مصلحة المخبر دائرة الاستغلال والصيانة وعلاقتهم بمصلحة الإنتاج.

#### I. مصلحة التموين (Approvisionnement): العلاقة تتمثل فيما يلي:

1. جلب القمح بنوعيه من OAIG و تخزينه في خلايا التخزين ثم إرساله للمطحنة بطلب من مصلحة الإنتاج.
2. شراء قطع الغيار الخاصة بالمطحنة.
3. شراء آلات خاصة بالطحن (المطحنة).
4. شراء الأكياس الخيط و البطاقات.

II. مصلحة الصيانة: بطلب من مصلحة الإنتاج تتدخل مصلحة الصيانة بتصليح أي عطب يكون في المطحنة بنوعيه ميكانيكي أو كهربائي وفي بعض الأحيان تتدخل بعمل وقائي بتفقد سيران المطحنة.

#### III. المخبر:

1. عادة لمراقبة نوعية المنتج النهائي أو الرطوبة في مراحل مختلفة (الأولى أو النهائية) مثال: المخبر يحسب الرطوبة الأولية التي منها نحسب زيادة الماء في القمح.
2. لحساب تجانس المادة المنتجة (Semoule et Farine).
3. لمراقبة تاريخ الإنتاج.
4. نهاية صلاحية الإستهلاك و المقدرة قانوناً ب 6 أشهر.

IV. مصلحة التجارة: العلاقة خاضعة لمتطلبات الزبون عن طريق مصلحة التجارة :

سميد ممتاز (Semoule de supérieure) ← 25 كغ

10 كغ	← سميد ممتاز (Semoule de supérieure)
50 كغ	← دقيق عادي (Farine de courante)
25 كغ	← دقيق عادي (Farine de courante)
10 كغ	← دقيق عادي (Farine de courante)
10 كغ	← دقيق ممتاز (Farine de supérieure)
05 كغ	← دقيق ممتاز (Farine de supérieure)
25 كغ	← سميد ثنائي (Semoule de binary)
25 كغ/10 كغ	← سميد خشن (Semoule de grosse)

V. دائرة الإستغلال: هي المسؤولة عن مصلحة الإنتاج حيث تقدم مصلحة الإنتاج إلى دائرة الإستغلال تقرير شهري للمتابعة في التخطيط والمحاسبة والمقارنة.

كما ان في حالة وجود مشاكل في مصلحة الإنتاج سوف تتدخل دائرة الإستغلال لحل هذه المشاكل.

### المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج

#### أولا /استقبال ومراقبة المادة الأولية:

1-الإستقبال: تستقبل المؤسسة المادة الأولية من القمح بنوعيه الصلب و اللين بواسطة الشاحنات أو عربات القطار من طرف الممون الوحيد و الحصري لها و المتمثل في الديوان الوطني للحبوب<sup>1</sup>.

#### 2-المراقبة:

وهناك نوعين من المراقبة هما<sup>2</sup>:

1.1. مراقبة نوعية: يتم بها مراقبة نوعية المادة الأولية (جيدة أم رديئة) ويقوم بهذه المراقبة المعتمد (معيير الحبوب).

2.2.مراقبة كمية: على مستوى الجسر الوزن يقوم المكلف به بوزن المادة الأولية وتسجيل وزنها في سجل خاص ومقارنته بوصولات أو بالوثائق الصادرة عن الديوان لمعرفة الفارق، كما يقوم كذلك بوزن المادة المنتجة من سميد ودقيق ونخالة وبقايا الطحن المعدة للأنعام.

ليتم في الأخير تخزين المادة الأولية في خلايا التخزين حيث تحتوي على 17 خلية و التي تبلغ سعتها الإجمالية 125000 قنطار.

ثانيا /عملية الطحن: يتم نقل المادة الأولية من المخازن إلى المطحنة عبر آليات نقل عمودية ثم آليات نقل أفقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بكوش أم الخير غطاس نادية، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

<sup>2</sup> مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإنتاج.

1- الورشة التنقية: على مستوى هذه الورشة ينقي القمح بواسطة آلات متعددة توردها فيما يلي:

-على مستوى طاولة الفرز يتم فرز القمح على أساس الوزن الحجمي له.

-آلة الفرز للشوائب: تقوم بتنقية الحبوب الطويلة و المستديرة من غير القمح.

-آلة الفرز المغناطيسية: نزع الشوائب الحديدية.

-آلة فرز الحصى.

-آلة الفرز الإكمالية تستخدم قصد استكمال عملية التنقية واستئصال الحبوب

الأخرى من الذرة، الجلبانة، قشور الشعير وغيره.

2-ورشة الطحن: يوجه القمح إلى ورشة الطحن بعد تنقيته ليتم طحنه بواسطة الطاحونات المختلفة والمتعددة

على أساس أسنان التقطيع لوسائل الطحن التي تتم بطريقة مرحلية وتدرجية، وكذا بالنسبة لعملية الغريلة التي تتم

من خلال خزائن الغرايل حسب نسبة التحبيب وفرز السميد حسب النوعية) خشن، متوسط ودقيق (ليتم في

الأخير استخراج السميد و الدقيق

العالق بقشرة القمح اللين و الصلب بواسطة الآلة الماشطة لمادة النخالة.

3-مخازن المادة المصنعة: تنقل Compresseur عن طريق الضغط الهوائي وفق ما يسمى بالنافخ الهوائي

المادة المنتجة من دقيق وسميد قصد عملية التخزين.

بعدها تقوم وسائل التعبئة و التوضيب المجهزة بآلة خياطة ووزن يبرمج على حسب الوزن(خمسة كيلوغرام،

10كغ، 25 كغ، 50 كغ) وتبقى في المخازن إلى حين توزيعها حسب طلبية كل زبون<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: معايير الجودة ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى المؤسسة

أولاً: معايير الجودة

سوف نقوم بالتحدث عن معايير الجودة المطبقة في المؤسسة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> بكوش أم الخير غطاس نادية، المرجع السابق ، ص، ص 104، 105.

<sup>2</sup> بكوش أم الخير، غطاس نادية، المرجع السابق ، ص 105.

جدول رقم(2): معايير الجودة

معايير الجودة	كيفية إستعمال المعيار والهدف من إستعماله
نسبة الرطوبة (Taux d'humidité)	<p><b>-الكيفية:</b> بعد طحن القمح بالمخبر والسميد والدقيق (بدون طحن) نضع 10 غ من القمح في صحون معدنية وبعد 90 دقيقة في آلة تخفيف نقرا مباشرة النتيجة.</p> <p><b>-الهدف:</b> تحدد نوعية القمح (جودة 12% - رداءة 9%)</p> <p>تحدد كمية إضافة الماء عند القيام بعملية الطحن لفصل القشرة(النخالة) عن اللب (السميد أو الدقيق).</p>
نسبة الرماد (Taux de cendre)	<p><b>-الكيفية:</b> يتم وضع 5 غ في صحون زجاجية أو فخارية خاصة لمقاومة الحرارة (Refractaires) بعد ساعة ونصف تخرج من الفرن وتركها تبرد جيدا.</p> <p>تحسب كمية الرماد ويتم التحويل إلى النسبة المئوية كالتالي:</p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">Y = (X * 100) / 5</math> </p> <p><b>-الهدف:</b> معرفة المادة المنتجة أو مدى فعالية آلات التنظيف الخاصة بالقمح.</p>
تحديد الوزن الحجمي (Poids Spécifique)	<p><b>-الكيفية:</b> تحسب النتيجة في المخبر غ/ل وتحول عن طريق جدول كغ/هل حيث:</p> <p>100 كغ قمح صلب ← 64 كغ سميد ممتاز</p> <p>24 كغ سميد خشن</p> <p>07 كغ</p> <p>04 كغ فضلات</p> <p>01 كغ دقيق</p> <p>المجموع = 100 كغ</p> <p>100 كغ قمح لين ← 72 كغ دقيق ممتاز</p> <p>25 كغ سميد خشن</p> <p>01 كغ فضلات</p> <p>المجموع = 100 كغ</p>

<p><b>الهدف:</b> لمعرفة نسبة الاستخراج (سميد ممتاز 64%-دقيق ممتاز 72%). حيث كلما زاد الوزن الحجمي زادت نسبة الإستخراج.</p>	
<p><b>الكيفية:</b> القيام بغرلة الدقيق والسميد حيث: الغريال الدقيق T7XX nyson 99% الفوق. الغريال السميد T120 95% الأسفل. <b>الهدف:</b> لمعرفة نوعية المادة المنتجة من سميد و دقيق.</p>	<p>نسبة التحبيب) Taux de granulation)</p>
<p><b>الكيفية:</b> يضاف الماء للدقيق حيث يذوب النشاء مع الماء ويبقى العلك ثم يوضع العلك في آلة التجفيف لإستخراج العلك الجاف(دون ماء). <b>الهدف:</b> - لمعرفة كمية العلك في 10 غ. - لمعرفة خصائص العلك (موجود بوفرة أم لا).</p>	<p>نسبة العلك) Taux de gluteu)</p>
<p><b>الكيفية:</b> يحسب مؤشر السقوط بألة خاصة جدا تحسب الوحدة بالثواني. <b>الهدف:</b> لمعرفة نوعية العلك والقيمة الغذائية للدقيق.</p>	<p>مؤشر السقوط) Indice de chute)</p>
<p><b>الكيفية:</b> تحسب بألة بوحدة مل (ml) <b>الهدف:</b> لمعرفة إنتاش حبوب القمح اللين(حبوب الإنتاش هي بذور للزرع لا للطحن) ويبين هذا المعيار لين القمح اللين ومدة تخزينه(هو قلمح لين قلمح التخزين لا يستعمل للطحن أو قيمته الغذائية ناقصة)</p>	<p>مؤشر الترسيب) (Indice de sédimentation)</p>
<p><b>الكيفية:</b> 1. وضع العجين بألة(CHOPIN) 2. راحة العجين لمدة 20د للتخمير 3. صنع كريات وضغطها بالماء 4. قراءة الرسم البياني <b>الهدف:</b> لمعرفة قوة العجين.</p>	<p>قوة العجين) Alvéogra (phe</p>

مطحنة نموذجية مخبرية (Moulin d'essai)	-الكيفية: طحن القمح بمطحنة . -الهدف: لمعرفة و أخذ نبذة عن نوعية السميد أو الدقيق.
---------------------------------------	--

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التموين .

مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة

جدول رقم(3): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوعية المادة الأولية تتحكم فيها الدولة</li> <li>• يوجد منتج 74% من دقيق 64% من سميد والباقي نخالة و إستخراجات .</li> </ul>
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات: عادة نسبة ضئيلة جدا ويتم الرفض بطريقة الاتفاق وديا.</li> <li>• نسبة تكاليف الفحص لا تأخذ بعين الاعتبار</li> </ul>
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة التكاليف مصلحة من جملة تكاليف الإنتاج لمعرفة كم قنطار خسرت على صيانة الآلات (صيانة الآلات قطع الغيار/1500)</li> </ul>
الوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الإنتاج الساعي (625 في الساعة)</li> <li>• نسبة وقت الاستغلال (17 يوم في الشهر مستغل للإنتاج)</li> <li>• نسبة الوقت الغير المستغل (هو الأيام الباقية من الشهر وتكون فيها الصيانة)</li> </ul>

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإنتاج.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم(04):البيانات الشخصية

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	78.95%
أنثى	4	21.05%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول يتبين أن أغلب عمال المؤسسة من جنس الذكور وذلك لما تشير إليه النسبة 95% في حين نجد 21.05% من جنس الإناث، لأن طبيعة العمل في المؤسسة تقني فهو يحتاج إلى تجهيزات وآلات ضخمة تناسب طبيعة الرجال وقد حضني أغلبهم بتكوين متخصص على هذه الآلات في معاهد متخصصة، أما فئة النساء في هذه المؤسسة فتمركز في السكرتارية، مصلحة المستخدمين والمخبر نظرا لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهم.

الجدول رقم(05):عمر العمال

العمر	التكرار	النسبة
20-30 سنة	8	42.11%
30-40 سنة	2	10.52%
40-50 سنة	4	21.05%
أكثر من 50 سنة	5	26.32%
المجموع	19	100%

يتبين من خلال الجدول أن أغلب الفئات العمرية من 20-30 سنة بنسبة 42.11% لأن طلبة المعاهد المتربصين في المؤسسة يتم إدماجهم بعد التربص فيها مباشرة، تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 26.32%، ثم فئة 40-50 سنة بنسبة 21.05%، وأخيرا فئة 30-40 سنة بنسبة 10.52%.

الجدول رقم(06): المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
دون المتوسط	3	15.79%
ثانوي	5	26.32%
جامعي	11	57.89%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول يتبين أن أغلب عمال المؤسسة في المستوى الجامعي وذلك بنسبة 57.89% و هذا لأنهم لديهم دراسة نظرية حول الجودة و معاييرها وهم الأكثر قدرة على التعامل معها وخاصة و أن أغلبهم درس تخصص تسيير مخزون تليها العمال من المستوى الثانوي بنسبة 26.32% وأخيرا عمال من المستوى دون المتوسط وذلك بنسبة 15.79% وهم ذوي الأقدمية والذي أغلبهم تقاعدوا.



الجدول رقم(07): الوظيفة التي يشغلها العامل

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	8	42.11%
مسؤول تحكم	4	21.05%
عون تنفيذي	7	36.84%
المجموع	19	100%

يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة هم إطارات حيث نسبتهم هي 42.11% يليها الأعوان التنفيذيين بنسبة 36.84% وأخيرا مسؤولين التحكم بنسبة 21.05%

الجدول رقم(08): مجالات الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5	6	31.58%
من 5-10 سنة	3	15.79%
من 10-20 سنة	2	10.52%
أكثر من 20 سنة	8	42.11%
المجموع	19	100%

يتضح لنا أن أغلب عمال المؤسسة ذات أقدمية تفوق 20 سنة وذلك بنسبة 42.11% الذين لديهم وفاء للمؤسسة ويرغبون في تقديم الأكثر وتعليم المبتدئين على سير أنظمة العمل وتليها فئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 31.58% أما عن الفئة التي تتراوح ما بين 5 و10 سنوات بنسبة 15.79% وبنسبة 10.52% للفئة ذات الأقدمية 10-20 سنة.

#### المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج أسئلة الاستبيان

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية؟

الجدول رقم(09): إجابة السؤال الأول

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	13	68.42%
لا	6	31.58%
المجموع	19	100%

نلاحظ أن نسبة 68.42% ترى أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم بصفة دورية قصد الوقوف على بعض النقائص و تصحيحها بينما ترى نسبة 31.58% أن المؤسسة لا تقوم بعملية التقييم بصفة دورية.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين مستوى أداء العامل؟

الجدول رقم(10):إجابة السؤال الثاني

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	14	73.68%
لا	5	26.32%
المجموع	19	100%

ترى نسبة 73.68% من العمال المؤسسة أن تقييم الأداء يحسن من مستوى أدائهم لأن نتائج التقييم تكون حافز ودافع للتحسين للمرة القادمة وبدل جهود أكبر وخاصة أن التقييم يخلق جو المنافسة بين العمال والذي يعود بالإيجاب على المؤسسة بينما ترى نسبة 26.32% أن ليس هناك علاقة بين التقييم وتحسين مستوى أدائهم ولا يقتنعون بالتحسين بل إعتادو على طريقة عمل معينة.

السؤال الثالث:هل هناك نظام تقييم معين تعتمده المؤسسة؟

الجدول رقم(11):إجابة السؤال الثالث

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	11	57.89%
لا	8	42.11%
المجموع	19	100%

أجابت نسبة 57.89% من العمالة أن هناك نظام معين تعتمده المؤسسة يتفق عليه الجميع فيما بينهم لأن على المؤسسة ان تضع نظام يكون ملائم وواضح للعمال لكي تستطيع تقييم أدائهم بينما 42.11% ترى أن ليس هناك نظام معين للتقييم بل مجرد اجتهاد من الجميع.

السؤال الرابع:هل تقوم بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية؟

الجدول رقم(12): إجابة السؤال الرابع

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	13	68.42%
لا	6	31.58%
المجموع	19	100%

ترى نسبة 68.42% بأنه يتم القيام بإشراك العاملين في المشاكل التسييرية بغرض التوصل إلى الحلول المناسبة وذلك عن طريق اجتماع رؤساء المصالح وطرح أفكارهم والخروج بحل يرضي جميع الأطراف في حين نسبة 31.58% ترى أن لا يتم إشراكهم في المشاكل التسييرية لأنها مشاكل تتعلق بالإدارة فقط.

السؤال الخامس: هل توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء؟

الجدول رقم(13): إجابة السؤال الخامس

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	8	42.11%
لا	11	57.89%
المجموع	19	100%

لا توجد مقاييس واضحة ودقيقة للتقييم في المؤسسة حيث تشير نسبة 57.89% و هذا لا يتوافق مع واقع المؤسسة حيث أن المؤسسة تضع معايير للأداء لكن اغلب العمال يجهلون ذلك في حين ترى نسبة 42.11% عكس ذلك أي أن نشاطهم مقيم وتتم من خلال التقييم عدة إجراءات وقد تكون الترقية مثلا.

السؤال السادس: هل هناك تقييم خارجي من طرف شركة أو مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم؟

الجدول رقم(14): إجابة السؤال السادس

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	3	15.75%
لا	16	84.21%
المجموع	19	100%

أشارت نسبة 84.21% أن ليس هناك تقييم خارجي للشركة من قبل مؤسسة عالمية للجودة حيث أنهم يقتصرون على التقييم الداخلي للجودة والمعتمد على جودة المنتج فقط وذلك من خلال المطابقة لمعايير جودة المنتج المتواجدة في المخبر والتي تقدم لهم في ورقة متضمنة هذه المعايير (أنظر الملحق رقم 01) بينما نسبة 15.75% ترى أنه هناك تقييم خارجي والمتمثل في رقابة الدولة.

السؤال السابع: تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة له في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم(15): إجابة السؤال السابع

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	10	52.63%
لا	9	47.37%
المجموع	19	100%

52.63% كنسبة تشير إلى أن تقييم الأداء على المعايير المعتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن كفاءة عمالها تنعكس على جودة المنتج والخدمات مما يسمح برضى العميل. في حين أن نسبة 47.37% ترى أنه ليس هناك علاقة بين معايير التقييم المعتمدة على الكفاءة أي دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الثامن : تتصف معايير الأداء في المنظمة بأنها مرنة؟

الجدول رقم(16): إجابة السؤال الثامن

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	11	57.89%
لا	8	42.11%
المجموع	19	100%

تتصف معايير الأداء في هذه المنظمة أنها مرنة حيث أشارت نسبة 57.89% إلى ذلك بسبب جهد كل عامل وطاقاته التي تختلف من عامل إلى آخر حيث يوجد عمال لديهم قدرات عالية في العمل بينما هناك عمال ذوي قدرات ضعيفة لذا على المؤسسة ان تضع معايير تتلائم مع قدرات العمال ، بينما أشارت نسبة 42.11% إلى أن المعايير الأداء لا تتصف بالمرونة لانها معايير توصف بأنها حتمية وثابتة على جميع العمال.

السؤال التاسع: إن نظام التقييم الحالي في منطمتكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي؟

الجدول رقم(17): إجابة السؤال التاسع

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	17	89.47%
لا	2	10.53%
المجموع	19	100%

يتفق بنسبة 89.47% أن نظام التقييم الحالي يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي والذي ينعكس على جودة منتجهم من جهة و ينعكس على المؤسسة من جهة أخرى لان النظام التقييم الحالي الذي تعتمد المؤسسة يولد حافز قوي لدى العمال يمكنهم من إبدال جهد اكبر مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي في حين نجد نسبة 10.53% ترى أن النظام لا يهدف إلى التحسين بل إجراء عادي فقط.

السؤال العاشر: هل وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي؟

الجدول رقم(18): إجابة السؤال العاشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	15	%78.95
لا	4	%21.05
المجموع	19	%100

يتفق بنسبة %78.95 أن وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي حيث وضوح هذه المعايير يكون عامل يسهل من عملية التطبيق وبالتالي وسوف يتحسن أدائها وبالتالي الرفع من الأداء الإنتاجي في حين نجد نسبة 21.05% ترى أن ليس وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي و إنما قدرة العامل هي التي ترفع أو تخفض من الأداء الإنتاجي وإن كان الواقع محتم على الجميع لا دخل للعامل.

السؤال الحادي عشر: هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء؟

الجدول رقم(19): إجابة السؤال الحادي عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	4	%21.05
لا	15	%78.95
المجموع	19	%100

أغلبية العمال ترى أن المعايير تفرض عليهم وليس لهم مشاركة في وضعها نظرا أن المعايير في نظرهم شيء وجدت للتطبيق فقط حيث كانت نسبتهم %78.95 في حين أن نسبة 21.05% ترى أن مشاركتهم تكون طفيفة ومعينة.

السؤال الثاني عشر: هل نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء؟

الجدول رقم(20): إجابة السؤال الثاني عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	12	%63.16
لا	7	%36.84
المجموع	19	%100

تشير نسبة %63.16 إلى أن النظام التقييم وسيلة لتحسين الأداء بينما تشير نسبة %36.84 إلى أنه غير مجدي أو ليس وسيلة للتحسين.

السؤال الثالث عشر: هل ترى أن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري؟

الجدول رقم(21): إجابة السؤال الثالث عشر

النسبة	التكرار	الجواب
52.63%	10	نعم
47.37%	9	لا
100%	19	المجموع

ترى الأغلبية بنسبة 62.63% أن عملية التقييم مجرد إجراء إداري لا بد منه في حين يرى نسبة 47.37% أن التقييم لا بد منه لمواصلة التحسين والتطوير في جميع العمليات.

السؤال الرابع عشر: هل ترى أن العمال على دراية و اهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

الجدول رقم(22): إجابة السؤال الرابع عشر

النسبة	التكرار	الجواب
57.89%	11	نعم
42.11%	8	لا
100%	19	المجموع

معظم العمال يرى أنه لا بد من الاهتمام بتطبيق الجودة في جميع العمليات حيث كانت نسبتهم هي 57.89% إذ أن المؤسسة تهتم أكثر بجودة المنتج و عمالها على دراية بمعايره وكيفية تطبيقها بالنسبة لكلا المنتجين السמיד والدقيق (أنظر إلى الملحق رقم 2 المتعلق بمعايير بالجودة ) أما نسبة 42.11% ليست على دراية وعلى اهتمام بالجودة ولا بتطبيقها.

السؤال الخامس عشر: هل تعتقد أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب؟

الجدول رقم(23): إجابة السؤال الخامس عشر

النسبة	التكرار	الجواب
57.89%	11	نعم
42.11%	8	لا
100%	19	المجموع

تعتقد نسبة 68.42% أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب للعملية الإنتاجية وغيرها ومما يساعد في خلق صورة جيدة عند زبائنها في حين تشير نسبة 31.58% ترى أنها لا تسعى للتحسين بل هناك روتين دائم ومألوف عند الجميع.

السؤال السادس عشر: هل تعتقد أن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم(24): إجابة السؤال السادس عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	18	94.74%
لا	1	5.26%
المجموع	19	100%

تعتقد الأغلبية بنسبة 94.74% بأن العمل الجماعي داعم لإدارة الجودة الشاملة حيث مشاركة وتماسك الجميع يساعد على رفع الروح المعنوية وتحفيزهم داخل روح الفريق و الذي هو جزء من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومما يساعد على تحقيق الأهداف و يرفع من الإنتاجية وفي حين تعتقد نسبة 5.26% أن لا علاقة للعمل الجماعي في تدعيم الجودة الشاملة.

السؤال السابع عشر: هل تعتقد أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر؟

الجدول رقم(25): إجابة السؤال السابع عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	18	94.74%
لا	1	5.26%
المجموع	19	100%

94.74% ترى أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر وفي كل الجوانب هي مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة، في حين نسبة 5.26% أنه ليس جوهرها وليس له دخل في ذلك.

السؤال الثامن عشر: هل تؤيد بأن عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم (26): إجابة السؤال الثامن عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	15	78.95%
لا	4	21.05%
المجموع	19	100%

أغلبية العمال تؤيد عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة حيث كان ذلك بنسبة 78.95% وذلك باكتساب ثقافة العمل الصحيح ويساعد ذلك على تقليل الأخطاء وكذا تقليل تكاليف الفحص و الوقت في حين ترى نسبة 21.05% أنه ليس من الضروري ذلك.

السؤال التاسع عشر: تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل؟

الجدول رقم(27): إجابة السؤال التاسع عشر

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	16	%84.21
لا	3	%15.79
المجموع	19	%100

هناك تشاور بين الإدارة العليا والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح للمهام مما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد ورضاهم عن العمل مما ينعكس على زيادة أدائهم حيث أشارت لذلك نسبة %84.21 إلى ذلك ، في حين أن نسبة %15.79 ترى أنه ليس هناك تشاور.

السؤال العشرين: هل تهم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار؟

الجدول رقم(28): إجابة السؤال العشرين

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	10	%52.63
لا	9	%47.37
المجموع	19	%100

ترى نسبة %52.63 أن هناك تحديث لأساليب العمل لكسر طابع الروتينية في العمل في حين ترى نسبة %47.37 أن ليس هناك تحديث بل هناك أساليب يجب إتباعها لأنها تتصف بطابع تقني قديم، وهذا هو واقع المؤسسة.

السؤال الحادي والعشرين: هل ترى أن كل فرد هو عنصر جودة؟

الجدول رقم(29): إجابة السؤال الحادي والعشرين

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	13	%68.42
لا	6	%31.58
المجموع	19	%100

ترى نسبة %68.42 أن كل فرد هو عنصر جودة لأن كما يتم الاهتمام بالزبون فهناك اهتمام بالعميل الداخلي وتحفيزه معنوياً و تحسيسه بالانتماء يعزز مكانته ودوره في رفع الجودة في حين تشير نسبة %31.58 لا يعتبرون أن كل فرد هو عنصر جودة وأن المؤسسة تهتم بالعامل ولكن لا تعتبره عنصر جودة.



السؤال الثاني والعشرين : هل توافق على وجود إدارة تهتم برضى الزيتون؟

الجدول رقم(30): إجابة على السؤال الثاني و العشرين

النسبة	التكرار	الجواب
89.47%	17	نعم
10.53%	2	لا
100%	19	الجواب

توافق نسبة 89.47% على أن الإدارة تهتم برضى الزيتون لأنه مستقبل المنتج ويتم الإنتاج حسب رغباته ومتطلباته وبقاء المؤسسة مرتبط بالزبون حيث أن المؤسسة تسعى لتقديم السميد والدقيق بنوعيات جيدة ترضي الجميع في حين نسبة 10.53% ترى أن إدارتهم لا تهتم برضا الزيتون وأن المادة مقدمة من جهة خارجية وأن الزيتون سيضطر لقبول المنتج في الأخير.

السؤال الثالث والعشرين: هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة مثل (ISO)؟

الجدول رقم(31): إجابة على السؤال الثالث والعشرين

النسبة	التكرار	الجواب
42.11%	8	نعم
57.89%	11	لا
100%	19	المجموع

أشارت نسبة 57.89% إلى أن مؤسستهم لا تهدف إلى الحصول على شهادة الإيزو لأن في إعتقادهم أن منتجهم سيسوق بدون الحصول على مثل هذه الشهادات في حين ترى نسبة 42.11% أن من أهداف المؤسسة الحصول على (ISO).

السؤال الرابع والعشرين: تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار؟

الجدول رقم(32): إجابة السؤال الرابع والعشرين

النسبة	التكرار	الجواب
57.89%	11	نعم
42.11%	8	لا
100%	19	المجموع

نسبة 57.89% ترى أن المؤسسة تراقب شكاوي الزبائن باستمرار وهذا من خلال تطبيقها لصندوق الاقتراحات لغرض معرفة شكاويهم وكذا اقتراحاتهم للقيام بالتعديل في حالة وجود عيوب في المنتج في حين ترى نسبة 42.11% بأنها لا تراقب شكاوي الزبون.

السؤال الخامس والعشرين: هل يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة؟

الجدول رقم(33): إجابة السؤال الخامس والعشرون

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	14	73.89%
لا	5	26.32%
المجموع	19	100%

يتم تشجيع العمل كفريق في المؤسسة حيث كانت نسبة الموافقة ب 73.68% و ذلك من خلال توافق العمال و مساعدتهم لبعضهم والتعاون على بعض المهام وفي كل الظروف وذلك لكسر الروتين وخلق مناخ جيد للعمل تسود فيه روح الفريق في حين ترى نسبة 26.32% أنه لا يتم التشجيع على العمل كفريق وذلك من أجل معرفة الأخطاء وكيفية الوقوع فيها وكذا من جانب المسؤولية في العمل.

السؤال السادس والعشرين: تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات العميل؟

الجدول رقم(34): إجابة السؤال السادس والعشرين

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	6	31.58%
لا	13	68.42%
المجموع	19	100%

لا تمنح الإدارة العليا سلطة كافية للموظفين لتلبية رغبات الزبون بل تتركز السلطة عند الإدارة العليا وعلى الموظف تطبيق طرق ومتطلبات العمل فقط حيث أشارت نسبة 68.42% إلى ذلك أما نسبة 31.58% تشير إلى أنه يوجد بعض التفويض في السلطة وذلك للأفراد الذين لديهم القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة و لديهم خبرة وأقدمية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج المقابلة

تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج وكانت النتائج المطلع عليها كمايلي:  
بالنسبة الأجوبة الخاصة بالأداء:

كانت إجابة السؤال الأول كالتالي: المعايير المعتمدة في قسم الإنتاج هي معايير مختلطة أي أنها معايير كمية ونوعية معا.

**المعايير الكمية:** يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة وبالنسبة للمؤسسة كانت عبارة عن إنتاج 250 قنطار (سميد ودقيق) في 17 يوم في الشهر.

**المعايير النوعية:** وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإلتقان، أما بالنسبة للمؤسسة فإنها تنتج على حسب نوعية المادة الأولية المقدمة من الدولة ويبقى على العامل أو الموظف أن يطبق المقاييس أو الضوابط التي تأتيه من المخبر.

كانت إجابة السؤال الثاني كالتالي: لا يوجد نظام للتقييم.

لا يوجد نظام تقييم في قسم الإنتاج لأن المادة الأولية غير متحكم فيها ويعني ذلك أن المادة الأولية تأتي من الدولة سواء جيدة أو غير جيدة ويتم إنتاجها فحسب، ولا يوجد من يقوم بالتقييم أي أن تقييم الأداء في اعتبارهم أنه مرتبط بنوعية المادة الأولية.

كانت إجابة السؤال الثالث كالتالي: لا يوجد تطور لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في الشركة.

أي لا يوجد تطورات فالمؤسسة منذ استئنافها للعمل كل شي بقي على حاله سوى التغيير في كمية الإنتاج و عدد أيام العمل في الشهر.

**الإجابة الخاصة بالجودة:**

كانت إجابة السؤال الأول: تقريبا كان يأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من الزبون.

حيث كانت المؤسسة تعتمد على صندوق الاقتراحات حيث كانت تضعه قبل الوصول إلى قسم التجارة ليضع الزبون اقتراحاته أو شكاويه، ثم تم إلغائه قصد تغيير الطريقة ووضع طريقة أفضل لكن لم يتم بعد اعتماد أي طريقة بعد ذلك.

كانت إجابة السؤال الثاني كالتالي: بنعم لديهم استعداد للتلبية الفورية للزبون.

لأن المؤسسة تعتمد على الإنتاج حسب الطلب وهذه الطريقة لتفادي تراكم المخزون وكذا كسب رضا الزبون حيث أنه هدف الذي تصبو إليه أي مؤسسة.

كانت إجابة السؤال الثالث كالتالي: بلا التحسين ليس في كل الأقسام

لأن التحسين يكون فقط بالنسبة لنوعية السميد أو الدقيق عند طحنه فإذا تم اكتشاف بعض الشوائب أو ماشابه يتم إعادة غربلته وتصفيته، والتحسين كذلك في وقت استغلال العتاد وصيانتته.

كانت إجابة السؤال الرابع كالتالي: نوعا ما

لأن هناك مشاركة للعمال خاصة في معرفة المشاكل الخاصة بالآلات أو ما شابه ذلك والأخذ بآراء عمال الصيانة.

كانت إجابة السؤال الخامس تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تكاليف الوقاية.

وذلك قصد منع وقوع الأخطاء وخاصة بالنسبة لصيانة العتاد مما يكلفها بعض التكاليف والتي تسعى المؤسسة دائما إلى تدنيها.

أما عن وجود تكاليف الفحص لا وجود لها بالنسبة للمراحل الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمراحل الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنتج حيث أن اعتبارهم أن تكون الوقاية كافية بالعرض.

و تكاليف إعادة المنتج لا وجود للتكاليف حيث أن عند رداءة المنتج يقوم إعادة تصفيته فقط إرجاعه للزبون ولا يكلفها ذلك غير الوقت.

كانت إجابة السؤال السادس كالتالي: نعم

سنة 2000 بدأت مساعي المؤسسة للحصول على شهادة الجودة العالمية ISO لهذا الغرض اتفقت المؤسسة مع مكتب فرنسي لدراسة الملف حتى سنة 2002، لكن بسبب بعض الوثائق و الإجراءات المالية توقفت المؤسسة عن هذا المشروع ولم تسعى بعد ذلك للحصول عليها.

من خلال هذه المقابلة استخلصنا بالنسبة للأداء أن المؤسسة تعتمد على معايير الأداء المختلطة في قسم الانتاج فمن ناحية المعايير الكمية وجدنا ان المؤسسة تقوم بانتاج كمية محدودة خلال 17 يوم في الشهر وباقي ايام الشهر تأخذها صيانة. ومن حيث النوعية فوجدنا ان المؤسسة تركز على مستوى معين من الجودة. ووجدنا ان المؤسسة لا تعتمد على نظام معين في قسم الانتاج لانها لا تتحكم في نوعية المادة الاولية المقدمة اليها كما أن لا توجد تطورات مؤشرات تقييم الأداء الانتاجي في المؤسسة فهي شبه ثابتة منذ التأسيس.

بالنسبة للجودة فقد اتضح لنا ان المؤسسة تعتمد على نظام انتاج حسب الطلب كما انها في استعداد تام للتلبية الفورية لطلبات الزبون أخذة بعين الاعتبار مختلف شكاويهم و الأخذ باقتراحاته و مستعدة للتحسين في نوعية المنتج للاخذ بآرائهم واقتراحاتهم قصد الوصول الى حلول لبعض المشاكل. وكما ان المؤسسة تسعى الى تدنية تكاليف الجودة أخذة بعين الاعتبار تكاليف الوقاية للمنع من وقوع الاخطاء اثناء العملية الانتاجية.

واخيرا رغم اعتماد هذه المؤسسة كلا من معايير الجودة و الاداء الا انها لا تسعى الى الحصول على شهادة المعايير الجودة العالمية (ISO) وذلك لاسباب أبت المؤسسة ان تصرح بها.

## خلاصة الفصل التطبيقي

بعد دراستنا النظرية حاولنا في هذا الفصل ان نوضح كيفية تأثير الجودة على الاداء الانتاجي في المؤسسة العمومية مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-. ولقد وضعنا المعايير الجودة و الاداء المطبقة لدى المؤسسة و اثرها على تحسين جودة المنتج.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	1.1
32	أبعاد الجودة	1.2
54	الاستبيانات الموزعة	1.3
65	معايير الجودة	2.3
67	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	3.3
67	البيانات الشخصية	4.3
68	عمر العامل	5.3
68	المستوى التعليمي	6.3
69	الوظيفة التي يشغلها العامل	7.3
69	مجالات الأقدمية في المؤسسة	8.3
69	إجابة السؤال الأول	9.3
70	إجابة السؤال الثاني	10.3
70	إجابة السؤال الثالث	11.3
70	إجابة السؤال الرابع	12.3
71	إجابة السؤال الخامس	13.3
71	إجابة السؤال السادس	14.3
71	إجابة السؤال السابع	15.3
72	إجابة السؤال الثامن	16.3
72	إجابة السؤال التاسع	17.3
73	إجابة السؤال العاشر	18.3
73	إجابة السؤال الحادي عشر	19.3
73	إجابة السؤال الثاني عشر	20.3
74	إجابة السؤال الثالث عشر	21.3
74	إجابة السؤال الرابع عشر	22.3
74	إجابة السؤال الخامس عشر	23.3
75	إجابة السؤال السادس عشر	24.3

75	إجابة السؤال السابع عشر	25.3
75	إجابة السؤال الثامن عشر	26.3
76	إجابة السؤال التاسع عشر	27.3
76	إجابة السؤال العشرين	28.3
76	إجابة السؤال الحادي والعشرين	29.3
77	إجابة السؤال الثاني والعشرين	30.3
77	إجابة السؤال الثالث والعشرين	31.3
77	إجابة السؤال الرابع والعشرين	32.3
78	إجابة السؤال الخامس والعشرين	33.3
78	إجابة السؤال السادس والعشرين	34.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الأداء الذاتي و الأداء الخارجي	1.1
9	كيفية حساب حصة السوق	2.1
36	عجلة الجودة المرتكزة على رضى الزبون	1.2
39	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2.2
40	أهمية إدارة الجودة الشاملة	3.2
41	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	4.2
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.3



## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق 1	معايير الأداء في قسم الانتاج
الملحق 2	معايير المختلفة للجودة بالنسبة للمنتجين
الملحق 3	نموذج اسئلة المقابلة
الملحق 4	نموذج استمارة الاستبيان

أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيراً عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، و اشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء، ولأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وتساعد في تحقيق رضا وضمن ولائهم لأنه إذا لبي منتج المؤسسة حاجة الزبون يمكنها أن تخلق الولاء لديه، وأياً كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على الأداء الشامل للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميز على منافسيها وضمن البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة الإنتاجي سيتم التطرق إلى نتائجها كالتالي:

كانت الفرضية الأولى: الجودة هي مسؤولية الجميع بالمؤسسة.

-تم استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها؛

-تتواجد المؤسسات في محيط متغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها؛

-تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء؛

-هناك أثر إيجابي للجودة على أدائها الإنتاجي المتمثل في تحسين جودة المنتجات وتخفيض عدم المطابقات.

و حيث أثبتت صحت هذه الفرضية من خلال تضافر جميع الجهود في المؤسسة حيث يهتم قسم الإنتاج بتطبيق المعايير الخاصة بالجودة والأداء للقيام بعملية الإنتاج وذلك بعمل جماعي يسوده روح قوية للفريق، وكذا التزام الإدارة من حيث الاستماع للعميل الداخلي والخارجي وتفعيل الاتصالات ومشاركة العاملين لتقديم منتج بجودة عالية يرضي جميع الأطراف.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: تطور مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

-تم استنتاج أن وضوح معايير تقييم الأداء تسهل من تطبيق الأعمال بكل موضوعية؛

-ضرورة اعتماد مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة؛

-الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المؤسسة ككل للقيام بتصحيحها.

أما عن الفرضية فقد أثبت عدم صحتها ففي المؤسسة محل الدراسة لا وجود لتطور مؤشرات الأداء الإنتاجي من حيث المواد الخام (من حيث نوعية) ولا التكاليف، إلا في الوقت المستغل فقد كان هناك تغيير، ولا يؤثر ذلك على أداء المؤسسة العام فهو في حالة جيدة.

أما عن الفرضية الثالثة: تتبنى جميع المؤسسات العمومية إدارة الجودة وتسعى للحصول على شهادة المطابقة ISO9000

أما بالنسبة للفرضية الثالثة فقد تم عدم صحتها فالمؤسسة محل الدراسة تتبنى جزئيا إدارة الجودة ولكن ليس من مساعيها الحصول على شهادة المطابقة ISO9000 والتي لديها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وبالرغم من ذلك المؤسسة لم تحضر جيدا للاستعداد للحصول على الشهادة، ومن أجل تحصيل هذه الأخيرة لا بد من تحسين فعلي في الأداء الإنتاجي ومؤشراته وإلا فلا داعي للحصول عليها.

#### التوصيات:

- ضرورة تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على معايير الجودة.
- ضرورة إنشاء إدارة او مصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح.
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- أن يكون هناك إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة.
- أن تعتمد المؤسسة خطة فعالة، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة حتى ترقى لتطلعات الزبون وتحقيق ولائه، باعتبار أن الزبون هو المحور الحقيقي لنشاط المؤسسة.
- تجديد تجهيزات و الآلات و وسائل العمل بالآلات أكثر حداثة حيث أنها ذات طبيعة تقنية قديمة.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص.
- فتح باب إبداء الآراء و المقترحات داخل المؤسسة و إسهام أصحاب الخبرة و الكفاءة في اتخاذ القرار.
- ترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأن المؤسسة ملك الجميع.
- إعادة فتح ملف الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000.
- تعزيز مكانتها السوقية من خلال رفع مستوى إنتاجها وبالتالي رقم أعمالها وعدد زبائنها.

#### أفاق الدراسة:

إن هذا البحث بحاجة إلى دراسات وأبحاث مكملّة لتلاقي القصور في الجهد وإذ نأمل بأن نكون بهذه الدراسة إلى حد ما في جمع مادة هذا البحث ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع، ونقترح بعض المواضيع قصد فتح مجالات الباحثين مستقبلا.

- دور الجودة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة؛
- أثر الاتصال الداخلي على الأداء العام للمؤسسة؛
- إدارة المعرفة ودورها في جودة المصارف الجزائرية؛
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الولاء التنظيمي.

الملحق رقم (3):

الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول (الأداء):

السؤال الأول: ماهي المعايير المعتمدة في قسم الإنتاج لديكم معايير كمية أو معايير نوعية أو معايير مختلطة؟

السؤال الثاني هل نظام التقييم في قسم الإنتاج جيد أو غير جيد؟

السؤال الثالث هل هناك تطور لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في الشركة؟

الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني (الجودة):

السؤال الأول: بالنسبة لمبدأ التركيز على الزبون : هل تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من الزبون؟

السؤال الثاني هل لديكم استعداد للتلبية الفورية؟

السؤال الثالث بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر: هل تسعى المؤسسة إلى التحسين في كل قسم أولاً؟

السؤال الرابع بالنسبة لمبدأ التركيز على مشاركة العاملين: هل هناك صدى لأراء العامل أو الأعوان التنفيذية

خاصة و أنهم يقومون بالتنفيذ؟

السؤال الخامس بالنسبة لتكاليف الجودة: هل تأخذ المؤسسة تكاليف الوقاية بعين الاعتبار؟

السؤال السادس هل قدمت المؤسسة خطوة للحصول على شهادة الإيزو؟

الملحق رقم(4):

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

الأستاذ المشرف:

بوخلخال عبد الرحيم

- بن شلوية كاملية

- شرفي آمال



بصدد دراستنا الميدانية هذه والتي تتعلق بموضوع (الجودة كمدخل لتحقيق الأداء الإنتاجي في المؤسسة العمومية) نرجو من سيادتكم إفادتنا بالمعلومات التالية و التي تساعدنا في الوصول إلى بعض الإحصائيات التي نتوقف عليها خلاصة بحثنا هذا علما أن هذه المعلومات ستحضى بالسرية التامة، لذلك نطلب منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية عن الأسئلة الواردة في كل الإستبيان لإستفادة منها في الجانب التطبيقي.

السنة الجامعية: 2012-2013

I. بيانات شخصية: ضع علامة (x) في المكان المناسب:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  30-20 سنة  40-30 سنة  50-40 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي.  دون المتوسط  ثانوي  جامعي
4. الوظيفة التي تشغلها حالياً:  إطار  مسؤول تحكم  عون تنفيذي
5. الأقدمية في المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-20 سنوات  أكثر من 20 سنة

II. بيانات عامة:

لا	نعم	الأساء_____تلة
		هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية
		هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين مستوى أداء العامل
		هل هناك نظام تقييم معين تعتمد المؤسسة
		هل تقوم بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية
		هل توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء
		هل هناك تقييم خارجي من طرف شركة أو مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم
		تقييم الأداء على أسس والمعايير المعتمدة على الكفاءة له في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
		تتصف معايير الأداء في هذه المنظمة بأنها مرنة
		إن نظام تقييم الأداء الحالي في منطمتكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي
		هل وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي
		هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء
		هل نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء
		هل ترى أن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري
		هل ترى أن العمال على دراية و إهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة
		هل تعتقد أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب
		هل تعتقد أن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة
		هل تعتقد أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر
		هل تؤيد بأن عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة
		تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل

		هل تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار
		هل ترى أن كل فرد هو عنصر جودة
		هل توافق على وجود إدارة تهتم برضى الزبون
		هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة مثل (ISO)
		تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار
		هل يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة
		تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات العميل

## قائمة المراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد-الأردن 2010
2. ثابت زهير، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2001
3. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005.
4. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، 2011.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2008.
7. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
8. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
9. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات.
10. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
11. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010
12. فليب كروسبي، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، الجودة بلا معاناة، الرياض، 2006 .
13. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
14. مامون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.



16. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009.
17. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
18. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.
19. محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
20. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
21. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي وخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان 2007.
22. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
23. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
24. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- باللغة الأجنبية:

1. GOMEZ.P-Y, **Qualité et theorie desconventio** ,économica ,paris .1994
2. Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999
3. Bernoux.p et autres," **les nouvelles approches sociologique des organisations**",Ed Seuil, paris.1996.
4. CLAUD YVES Brenard,**le management par la qualité total : «l excellence en efficacité et en efficience opérationnelles** » ,edition AFNOR,paris,2000.
5. Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,**Merctor**, Editions Dalloze , 6 ed, Paris, 2000
6. Laurent Belanger et al, **G.R. H une approche globale et intégrée** , ed gaetan morin, 3 impression, Quebec,1984
7. P.Lorino, **L'économiste est le manager** ,éd.ENAG.Alger.1991

## المذكرات:

1. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
2. بكوش أم الخير، غطاس نادية، الرقابة الإحصائية للنوعية في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس غير منشورة في علوم التسيير، نخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2008/2007.
3. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
4. توفيق سريع باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، رسالة دكتورا غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.
5. حسان بوبعاية، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية بإستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية (دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
6. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009.
7. زين الدين شيخي، بوكرع محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
8. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، دكتورا دولة غير منشورة تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
9. سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية SETAM بالمدينة)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس بالمدينة 2008/2007.
10. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.

11. طبشي وهيبة، الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مطاحن الواحات بتقوت)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر غير منشورة في علوم التسيير تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012/2011.
12. عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002))، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002، 2001.
13. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتورا غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، 2010.
14. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
15. عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
16. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
17. غرابية عبد النور، أتشي محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة، 2009/ 2010.
18. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2006/2005.
19. مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.
20. محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
21. ناصر أمين احمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق، المؤهلة صناعيا : دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 26 كانون 2002.

22. نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (ببحث تكميلي) في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
23. نسرين محمد عبد الله الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
24. نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
25. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.
26. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004.
27. الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة الغازات الصناعية -وحدة ورقلة-)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009.

#### الملتقيات:

1. ابراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
2. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
3. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ورقة بحث في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
4. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة 22 و 23، نوفمبر 2011.

5. تمجددين نور الدين ، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
6. جمال خنشور، التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز، خلال عامي 85/84 ، جامعة باتنة 1987 .
7. رضا جاوحدو، إيمان بن قارة، إستخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسات و دورها في إتخاذ القرارات (دراسة حالة ميناء عنابة )، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
8. زروقي ابراهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة- 10-11 نوفمبر 2009 .
9. الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010/2009.
10. عبد الله منصور، رشيدة أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10 / 11 نوفمبر 2009 .
11. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
12. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004.
13. فتوح محمد عبد العال، مؤشرات قياس الأداء، مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر.
14. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.

15. محمد الصغير قريشي، الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته: عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
16. معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
17. ميلود زيد الخبير، حليس عبد القادر، استراتيجيات التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد، جامعة عمار الثليجي بالأغواط في الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مـولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10/11 نوفمبر 2009