

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

عنوان المذكرة

دور الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية باماسرى - مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبة :

قوعيش نجية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	بن نامة فاطمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار،

إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من هو فخري واعتزازي بين الرجال، إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء ، بدون

انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

"والدي العزيزرحمة الله عليه "

إلى من علمتني كيف أعيش مع الناس، وخاصة الأوفياء، وكيف أعيش مع الضعفاء، وعلمتني كيف أحبها،

وأحب أحسن الأصدقاء، إلى التي عطفها حنان وبكاؤها حنان وغضبها حنان،

إليك " أمي الحبيبة حفظك الله وأطال عمرك "

إلى القلوب الطاهرة، والنفوس البريئة، إلى من تقاسمت معهم رحم الأم، وعطاء الأب، وحلو الأيام ومرها، إلى

رياحين حياتي، إخوتي وأخواتي .

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والمرّة سرت،

إلى أصدقائي

وإلى أساتذتي وأستاذاتي وكل من أشرف على تعليمي وإلى الأستاذ المشرفة الكريمة.

الشكر

بسم الله و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله و على اله و صحبه و من ولاه اما بعد :
أولاً : و قبل كل شيء أشكر الله و احمده على نعمه الكثيرة و توفيقه لي في اعداد و إتمام هذا العمل المتواضع

*اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك *

من لم يشكر الناس لم يشكر الله . فبعد شكر الله لا يسعني الا ان أتقدم بالشكر و العرفان و عظيم الامتنان
إلى الأستاذة المؤطرة " بن علي عائشة " على قبولها الاشراف على هذا العمل و على نصائحها و توجيهاتها
القيمة.

كما أخص بالشكر الهيئة المستقبلية بالمجمع الصناعي سيدي بن ذهبية و بالأخص السيد
" سعيد عبد الحق " بمصلحة الإنتاج و السيد " بوروباى " بمصلحة مراقبة الجودة
و السادة بمصلحة مراقبة التسيير الذين قدموا لي و أمدوني بالمعلومات الغزيرة و التوجيهات القيمة.

نجية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج-و	فهرس المحتويات
ز-ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
4-1	المقدمة العامة
22-5	الفصل الأول : مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة
5	مقدمة الفصل
11-6	المبحث الأول : ماهية الجودة
8-6	المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
6	الفرع الأول : مفهوم الجودة
8-7	الفرع الثاني : التطور التاريخي للجودة
8-9	المطلب الثاني : أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة
8	الفرع الأول : أهمية الجودة
9-8	الفرع الثاني : أسباب الاهتمام بالجودة
10-9	المطلب الثالث : أبعاد ومحددات الجودة
9	الفرع الأول : أبعاد الجودة
10	الفرع الثاني : محدّدات الجودة
11-10	المطلب الرابع : تكاليف الجودة
18-12	المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
14-12	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
12	الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
14-13	الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
15-14	المطلب الثاني : أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
14	الفرع الأول : أهداف إدارة الجودة الشاملة
15	الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة
17-16	المطلب الثالث : متطلبات إدارة الجودة الشاملة
18-17	المطلب الرابع : مزايا ومعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18-17	الفرع الأول : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

18	الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21-18	المبحث الثالث : عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس
19-18	المطلب الأول : مفهوم ونشأة المنظمة الدولية للتقييس
20-19	المطلب الثاني : سلسلة مواصفات المنظمة الدولية للتقييس
20	المطلب الثالث : خطوات الحصول على شهادة الإيزو
21	المطلب الرابع : مزايا الحصول على شهادة الإيزو
22	خلاصة الفصل
44-23	الفصل الثاني : مفاهيم حول الأداء و الأداء الإنتاجي
23	مقدمة الفصل
38-24	المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول الأداء
29-24	المطلب الأول : مفهوم الأداء ، أبعاده ، مكوناته وأنواعه
25-24	الفرع الأول : مفهوم الأداء
25	الفرع الثاني : أبعاد الأداء
25	الفرع الثالث : مكونات الأداء
29-26	الفرع الرابع : أنواع الأداء
32-29	المطلب الثاني: محددات الأداء ، العوامل المؤثرة فيه ، معايير
29	الفرع الأول : محددات الأداء
31-30	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء
32-31	الفرع الثالث : معايير الأداء
35-32	المطلب الثالث : مفهوم قياس وتقييم الأداء ، خصائص التقييم الجيد و شروطه
34-32	الفرع الأول : مفهوم قياس وتقييم الأداء
35-34	الفرع الثاني : خصائص التقييم الجيد
35	الفرع الثالث : شروط التقييم الجيد للأداء
38-35	المطلب الرابع : عناصر تقييم الأداء ، أهميته و معوقاته
36-35	الفرع الأول : عناصر التقييم
37-36	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء
38-37	الفرع الثالث : معوقات تقييم الأداء
40-38	المبحث الثاني : مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي
39-38	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
39	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي
40-39	المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

43-41	المبحث الثالث : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة
41	المطلب الأول : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي
43-42	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة من طرف الإدارة
42	الفرع الأول : مبدأ التركيز على الزبون
42	الفرع الثاني : مبدأ التركيز على التحسين المستمر
43	الفرع الثالث : مبدأ مسؤولية الإدارة
43	الفرع الرابع : مبدأ مشاركة العاملين
44	خلاصة الفصل
73-45	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية (المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية)
45	مقدمة الفصل
50-46	المبحث الأول : تقديم عام للمجمع الصناعي
47-46	المطلب الأول : التعريف بالمجمع الصناعي وأهدافه
47-46	الفرع الأول: التعريف بالمجمع الصناعي
47	الفرع الثاني: أهداف المجمع الصناعي
50-48	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
56-51	المبحث الثاني : مصلحة الإنتاج و معايير الجودة و الأداء المطبقة لديها
51	المطلب الأول : تعريف مصلحة الإنتاج و علاقتها بالمصالح الأخرى
51	الفرع الأول : تعريف مصلحة الإنتاج
51	الفرع الثاني : علاقة مصلحة الإنتاج بالمصالح الأخرى
54-51	المطلب الثاني : مراحل عملية الإنتاج
56-54	المطلب الثالث : معايير الجودة و مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى المجمع الصناعي
56-54	الفرع الأول : معايير الجودة
56	الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
72-57	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
58-57	المطلب الأول : الجانب المنهجي للدراسة
57	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
58	الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة
62-58	المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات
58	الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
59	الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب العمر
60	الفرع الثالث : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

61	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل
62	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
72-63	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان
73	خلاصة الفصل
76-74	الخاتمة العامة
81-77	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	1.2
55	معايير الجودة	1.3
56	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	2.3
57	الاستبيانات الموزعة	3.3
58	جنس العمال	4.3
59	عمر العمال	5.3
60	المستوى التعليمي	6.3
61	الوظيفة التي يشغلها كل عامل	7.3
62	مجالات الأقدمية في المؤسسة	8.3
63	إجابة السؤال الأول	9.3
63	إجابة السؤال الثاني	10.3
63	إجابة السؤال الثالث	11.3
64	إجابة السؤال الرابع	12.3
64	إجابة السؤال الخامس	13.3
64	إجابة السؤال السادس	14.3
65	إجابة السؤال السابع	15.3
65	إجابة السؤال الأول	16.3
65	إجابة السؤال الثاني	17.3
66	إجابة السؤال الثالث	18.3
66	إجابة السؤال الرابع	19.3
66	إجابة السؤال الخامس	20.3
67	إجابة السؤال السادس	21.3
67	إجابة السؤال السابع	22.3
67	إجابة السؤال الثامن	23.3
68	إجابة السؤال التاسع	24.3
68	إجابة السؤال العاشر	25.3
68	إجابة السؤال الحادي عشر	26.3
69	إجابة السؤال الثاني عشر	27.3
69	إجابة السؤال الأول	28.3
69	إجابة السؤال الثاني	29.3

70	إجابة السؤال الثالث	30.3
70	إجابة السؤال الرابع	31.3
70	إجابة السؤال الخامس	32.3
71	إجابة السؤال السادس	33.3
71	إجابة السؤال السابع	34.3

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون	1-1
15	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2-1
17	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	3-1
26	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	1-2
28	كيفية حساب حصة السوق	2-2
48	الهيكل التنظيمي	1.3
52	قضيبي سلك المواد الخام النحاسية	2.3
52	رسم الأسلاك النحاسية	3.3
53	الكابلات الكهربائية الصلبة وتكوينها	4.3
54	عزل الكابلات الكهربائية	5.3
54	التجميع ، الحشو ، التغليف	6.3
58	الدائرة النسبية لجنس العمال	7.3
59	الدائرة النسبية لعمر العمال	8.3
60	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي	9.3
61	الدائرة النسبية للوظيفة التي يشغلها كل عامل	10.3
62	الدائرة النسبية لمجالات الأقدمية في المؤسسة	11.3

المقدمة العامة

يتمتع مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لكونه يمثل الدافع الرئيسي لوجود أي مؤسسة و ضمان بقائها ، كما أنه يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق أهدافها الرئيسية و المتمثلة في البقاء و الاستمرارية .

لقد حققت العديد من المؤسسات نتائج سلبية ، وهذا راجع بشكل أساسي إلى انخفاض مستوى أدائها و خاصة الأداء الإنتاجي و هذا من خلال تدني معدلات الإنتاج ، ارتفاع تكاليفه ، ضعف جودة المنتج و انخفاض معدل استهلاك الطاقة الإنتاجية . و مع ذلك كشرط ضروري لضمان بقائها و استمراريتها يجب عليها تعزيز وضعها و تحسين أدائها الإنتاجي و هذا من خلال تبني عدة طرق من بينها الجودة ، ففي السنوات الأخيرة أصبحت عنصرا ضروريا للتبادل التجاري نظرا لكونها من أهم الاستراتيجيات التنافسية و التي تعتمد عليها معظم المؤسسات . ففي نظرنا نعتقد أنها لا تكفي لوحدها ، بل لابد من تبني أحدث الاتجاهات و الأنظمة الإدارية الحديثة و التنظيمية المناسبة .

و من هذا المنطلق أصبحت مشكلة تطوير و تحسين جودة الإنتاج قضية مهمة لمعظم دول العالم استنادا إلى أن تحسين جودة الإنتاج هو أهم عنصر في الاستثمار ، و لقد أكدت الأدبيات و الدراسات على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد تحسين الربحية و تقوية المركز التنافسي للرفع من حصص الاستفادة من جودة المنتج و تقليل تكاليف التطوير ، الإنتاج و الصيانة من خلال جودة التنظيم . مما تنعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق أداء متكامل على جميع مستويات المنظمة لتحقيق رضا الأطراف (العمال ، العملاء ، المساهمين) .

أولا : طرح الإشكالية

انطلاقا مما سبق ، و نظرا لأهمية الموضوع و تعدد جوانبه نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى أهمية الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

و لتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية :

1- ما هي المزايا التي يحققها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و خاصة المؤسسة الصناعية ؟

2- على ماذا يؤثر تطور مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية ؟

3- هل تتبنى جميع المؤسسات الاقتصادية نظام إدارة الجودة ؟

و كإجابة عن الإشكالية و التساؤلات المطروحة و قصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بوضع الفرضيات التالية :

ثانيا : فرضيات البحث

- 1- تمثل مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و خاصة المؤسسة الصناعية في التطوير و التحسين المستمر لجودة منتجها ، بما يحقق رضا العملاء و الزبائن .
- 2- يؤثر تطور مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي على الأداء العام للمؤسسة .
- 3- لا تتبنى جميع المؤسسات الاقتصادية نظام الجودة و لا تسعى للحصول على شهادة المطابقة ISO .

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- 1- الرغبة في اكتشاف كل ما يتعلق بهذا الموضوع .
- 2- تطابق موضوع البحث مع تخصصنا .
- 3- كثرة المراجع حول هذا الموضوع .
- 4- تزايد اهتمام المؤسسات بالجودة الشاملة نظرا لكونها عنصرا أساسيا في تحسين أداؤها الإنتاجي .

رابعا: أهداف البحث

من خلال بحثنا في هذا الموضوع نحقق مجموعة من الأهداف من بينها:

- 1- التعرف على المفاهيم المختلفة للجودة وإدارة الجودة الشاملة .
- 2- التعرف على المفاهيم المختلفة للأداء والأداء الإنتاجي .
- 3- التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي .

خامسا: أهمية البحث

يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة نظرا لأنه يبين مدى الاهتمام بالأداء و الأداء الإنتاجي و علاقته بنظام الجودة الشاملة الذي يساهم بشكل فعال في زيادة تحسين أداء مؤسساتنا الاقتصادية ، وتبيان أهمية تبني أسس هذا النظام .

إضافة إلى إمكانية تدعيم الطلاب و الباحثين المهتمين بمختلف الحقائق المتعلقة بهذا المجال .

سادسا: حدود البحث

قصد التحكم في التحليل المتعلق بهذه الدراسة و التحصل على نتائج منطقية ، قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية :

- 1- البعد الزمني: لقد بدأنا عملنا هذا من منتصف شهر فيفري إلى غاية منتصف شهر مارس .
- 2- البعد المكاني: المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية بـمـاسرى - مستغانم .-

سابعا: منهج البحث

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة نظرا لكونه أكثر ملائمة لموضوع البحث ، حيث تم الاعتماد على دراسة حالة المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية في الجانب التطبيقي .

ثامنا : صعوبات البحث

عند قيامنا بهذا البحث واجهنا عدة صعوبات أردنا التطرق إليها بغية لفت نظر المسؤولين من اجل تسهيل مهمة الباحثين و من أهم هذه الصعوبات :

- 1- عدم الاهتمام الجيد بالمتريصين .
- 2- عدم التفوه ببعض الحقائق خاصة فيما يتعلق بمعايير الجودة الشاملة .
- 3- صعوبة قبول الاستبانة من قبل عمال المجمع الصناعي .

تاسعا: الدراسات السابقة

❖ دراسة "إلهام يحيوي" بعنوان "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية" كمقال في "مجلة الباحث" العلمية المحكمة؛ التي تصدر سنويا عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، و ذلك في عددها الخامس الصادر سنة 2022؛ تعرضت فيها الباحثة إلى الخلفية النظرية للأداء الإنتاجي والجودة، مع دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت "عين التوتة"، و قد توصلت إلى أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تعاني من تدهور مستمر في مستوى أداؤها الإنتاجي، و بالنظر لهذه النتائج السلبية ركزت هذه الدراسة على الجودة كأحد مداخل تحسينه. و على ضوء ذلك، يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها للإطار النظري لكل من الجودة والأداء الإنتاجي وكيفية تحسينه بإحدى مؤسسات الإسمنت الجزائرية، إلا أنها تختلف معه في عدم تناولها لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر واحدا من أبرز الاتجاهات الأكثر حداثة في تحسين الأداء الإنتاجي، هذا بالإضافة إلى الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة.

❖ "دراسة يوسف بومدين" تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" كمقال في "مجلة الباحث" العلمية المحكمة، و ذلك في عددها الخامس الصادر سنة 2007، و قد حاول من خلالها الباحث إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة وتحقيق أداء متميز كهدف يضمن البقاء و النمو للمؤسسة، حيث تطرق إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها ثم تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز، و توصل إلى بعض النتائج و التي يمكن إجمالها في أن إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي و إداري متكامل أمام منظمات الأعمال، تهدف إلى تحقيق رضا العميل و ولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، و ذلك من خلال تمكين العاملين و ما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز، و الذي يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ضمان بقائها واستمرارها في السوق. و عموما فإن هذه الدراسة تتشابه مع موضوع بحثنا في تعرضها للخلفية النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطورها و تفسير علاقة هذا النظام بأداء المؤسسة، غير أنها تختلف معه في تناولها المؤسسة بصفة عامة سواء صناعية أو خدمية أو غيرها، كما لم تحدد طبيعة الأداء.

❖ 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 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 و المؤسسات 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 إنجاز أنشطتها و تحسين أداؤها، 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 اللاجودة و تحسين رضا الزبائن، بالإضافة إلى تطوير الاتصال داخل المؤسسة.
عاشرا: هيكل البحث

جاءت دراسة الموضوع في مقدمة و ثلاثة فصول بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها وكذا التوصيات ، وقد اشتمل الفصل الأول على مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة ، والذي ضم ثلاثة مباحث ، وقد تم في المبحث الأول التطرق إلى ماهية الجودة ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة ، هذا فيما تناولنا في المبحث الثالث عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس .

بينما اشتمل الفصل الثاني على مفاهيم حول الأداء و الأداء الإنتاجي من خلال التعرض إلى مفاهيم نظرية حول الأداء في المبحث الأول ، ثم مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي في المبحث الثاني ، بينما ضم المبحث الثالث مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة .

وفي الفصل الثالث تم إجراء دراسة تطبيقية على المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية " مستغانم " ، حيث ضم المبحث الأول تقديمًا عامًا للمجمع الصناعي ، أما المبحث الثاني فتم فيه التعرف على مصلحة الإنتاج و معايير الجودة و الأداء المطبقة لديها ، أما بخصوص المبحث الثالث فتم فيه تحليل نتائج الدراسة التطبيقية بالمجمع الصناعي .

وفي الختام تمكنا من تلخيص محتوى هذه الدراسة العلمية في مختلف جوانبها في الاستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها ، وتقديم التوصيات التي نراها تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة على نحو يسمح للجزائر بالاندماج في الاقتصاد العالمي ومواجهة تحديات العولمة .

الفصل الأول :

مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

لقد شهد العالم العديد من التطورات خاصة في الجانب الاقتصادي التي أدت بدورها إلى ارتفاع عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذا تحرر التجارة الخارجية مما أدى ذلك إلى زيادة شدة المنافسة بين المنتجين ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من المحافظة على حصصهم السوقية و الحصول على التفوق التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، و أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحًا استراتيجيًا للحصول على الميزة التنافسية و قيادة الأسواق حيث لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة سواء كانت مؤسسة خدمتية أو شركة إنتاجية أو حتى منظمة غير ربحية أن تواجه التحديات التي تفرضها العولمة دون أن تتسلح بها ؛ فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوعها و أن تضعه في سلم أولوياتها كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة ، و ذلك عن طريق انتهاز ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للإيزو .

فإدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها 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 و ذلك وفقا للعناصر التالية :

المبحث الأول : ماهية الجودة ومتضمنة مفهوم الجودة وأبعادها وتكاليها .

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومتضمنة المبادئ ، المراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث : عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس و متضمنة مفهوم و نشأة المنظمة الدولية للتقييس ، سلسلة مواصفاتها و خطوات الحصول على شهادة الإيزو و مزايا الحصول عليها .

المبحث الأول : ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن جذور الجودة تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، و على الرغم من أنها موهلة في القدم كما سلف ، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد مفهوم موحد للجودة ، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتهي إليه ؛ و كي تتمكن 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

الفرع الأول : مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن هناك اختلافات في تعريفها وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع ، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنتطرق إليها في هذا الجزء :

- يرى ديمينج (Deminge) فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية " ¹ .
- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها لى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ² .
- تعريف Taguchi: بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل . ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها ³ .
- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته ⁴ .
- A.V.Feignbaum عرفها بأنها : ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة والصناعة و الصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته ⁵ .
- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO: الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة ⁶ .
- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الجودة هي : تقديم خدمة أو منتج ذو مواصفات و نوعية عالية و متميزة من أجل تلبية حاجات و رغبات الزبون (العميل) و بأقل التكاليف.

¹ بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقلة ، نوفمبر 2011 ، ص 78 .

² علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 18 .

³ محمود حسين الوادي و اخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص 20 .

⁴ مدحت أبو النصر أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ص 63 .

⁵ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 20 .

⁶ فتحي أحمد يحيى العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 27 .

الفرع الثاني : 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 إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل ، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها؛¹

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، و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً 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؛²

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 وتلافيمها ، وهذا يهدف تحسين مستوى الجودة و تلبية احتياجات العميل و تشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً ، 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؛³

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة : والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة ، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي :⁴

-فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة؛

-مجاراة 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 منها⁵ :

-الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛

-تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛

¹ محمد البشير الغوالي ، أحمد علماوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة ، نوفمبر 2011 ، ص 3 .

² بومدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

³ العمار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 9

⁴ محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص 194 .

⁵ نسرين محمد عبد الله المحمود ، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2004 ، ص 15-16 .

-إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة ، و استخدام الجودة كسلاح تنافسي .

المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة

الفرع الأول : أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة على مستوى المؤسسات على اختلاف نشاطها ، إذ تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي :

1-سمعة المؤسسة : تستمد المؤسسة سمعتها الواسعة من خلال جودة منتجاتها ، وتقديم المنتجات التي تلبي حاجيات ورغبات زبائنها .

إذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكنها تحسين ذلك لكسب الشهرة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة لها في الصناعة .

2-المسؤولية القانونية للجودة : التزايد بصفة مستمرة عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة رديئة في إنتاجها أو توزيعها.

3- المنافسة العالمية : تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف تحقيق المنافسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها .

4- حماية المستهلك :عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى عدم شراء المستهلك لمنتجات المؤسسة ، إن عدم رضا المستهلك عن ذلك المنتج يؤدي إلى فشله التام ، وبسبب عدم جودة المواصفات المطلوبة ظهرت جمعيات حماية المستهلك لإرشاده إلى أفضل المنتجات و الأكثر جودة وأمانا.

5-التكاليف وحصة السوق :تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية وبالتالي تخفيضها وزيادة ربح المؤسسة .

الفرع الثاني : أسباب الاهتمام بالجودة

هناك العديد من الأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها و يتجلى ذلك فيما يلي:

1-الضرورة المالية :إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تكلف المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف إصلاح المنتج المعيب ، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل التبذير في المنتجات المصنعة و الطاقة و أوقات العمل ، يمكن القول من خلال ذلك أن أخطاء الجودة تعبر عن التبذير الذي يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض أرباح المؤسسة.

2-الضرورة التجارية : تعتبر الجودة أساس القدرة التنافسية ، فارتفاع أسعار الطاقة و منافسة المنتجات الأجنبية و الحاجة الماسة لرفع الصادرات تجعل المؤسسة في وضعية حرجة ، و من هنا نستنتج أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية .

3-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 المراقبة¹.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

الفرع الأول: أبعاد الجودة

- كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد التي تحدد مستوى الجودة².
- 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 ؛
 - الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف 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 العمل لفترة أطول أي موثوقيتها ؛
- قيمة التبادل النقدية؛
- الحصول على الخدمة أو السلعة في الوقت المحدد و المناسب وسرعة توصيلها.

¹ نسرين محمد عبد الله محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 18-19 .

² محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

الفرع الثاني : محددات الجودة

- 1-لتصميم : يجب أن يأخذ المصمم بعين الاعتبار متطلبات المستهلك و احتساب التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات إضافة إلى القدرة الإنتاجية للمنتج أو الخدمة.
- 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 إضافة إلى الاعتماد أيضا على عمليات المتابعة و الرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها¹.
- 3-سهولة الاستخدام :إن سهولة الاستخدام و تقديم الإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات ، لها أهمية بالغة في زيادة قدرة المنتجات على العمل بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها.
- 4-خدمات ما بعد التسليم : من أهم وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما 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 الموضوعية².

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 أيضاً بتكاليف ضبط الجودة ، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة³.

-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 التالية⁴:
 - ✓ 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 و السيطرة 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؛

¹ محمد بوبقيرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية ، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2006 ، ص 26 .

² معاريف محمد و اخرون ، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الدكتور " طاهر مولاي بسعيدة " ، 2009 ص 3 .

³ العيهارفلة ، مرجع سابق ، ص 25 .

⁴ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2008 ص 39 .

- ✓ 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 المنتجات المعيبة ، وتشمل التكاليف التالية : تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.
- 1-2 تكاليف الفشل الداخلي : ويقصد بها الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية مثل: عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة .
- 2-2 تكاليف الفشل الخارجي : وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على¹ :
- ✓ 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 الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال؛
- ✓ كلف الطلبات التحذيرية: وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة؛
- ✓ 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 وعزمه على عدم شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات لشركة أخرى.
- 3- تكاليف فقدان العميل : ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبى رغباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها العميل².

¹ ناصر أمين احمد 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 ، ص 46 .

² خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 102 .

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت ظاهرة إدارة الجودة الشاملة الآن وفي أوائل القرن الحادي والعشرون تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الاجتماعية على الصعيد الإنتاجي و الخدماتي ، وبذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات والتي تعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدى¹:

- الإدارة **Management** : وهي تطوير إمكانيات 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 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 متطلباتها².

- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال بعض الاختلافات بين الباحثين نذكر البعض منها :

* إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تهتم بتغيير العقائد الجوهرية والقيم وثقافة المنظمة وزيادة حماس ومشاركة الجميع³.

* تعريف المنظمة الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ): هي مجموعة مبادئ و أساليب المنظمة في

استراتيجية شاملة ، بهدف توجيه كل مؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الجودة هي: " فلسفة إدارية متكاملة تقوم المؤسسة من خلالها بتقديم سلعة أو خدمة بشكل يضمن تحقيق رضا العملاء و ذلك في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة " .

¹ مامون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 16 .

² عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة ، 2010 ن ص 8 .

³ توفيق سريع باسردة ، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 90 .

⁴ GOMEZ P-Y , *Qualité et theorie desconventions* , economica , paris , 1994 , p 36 .

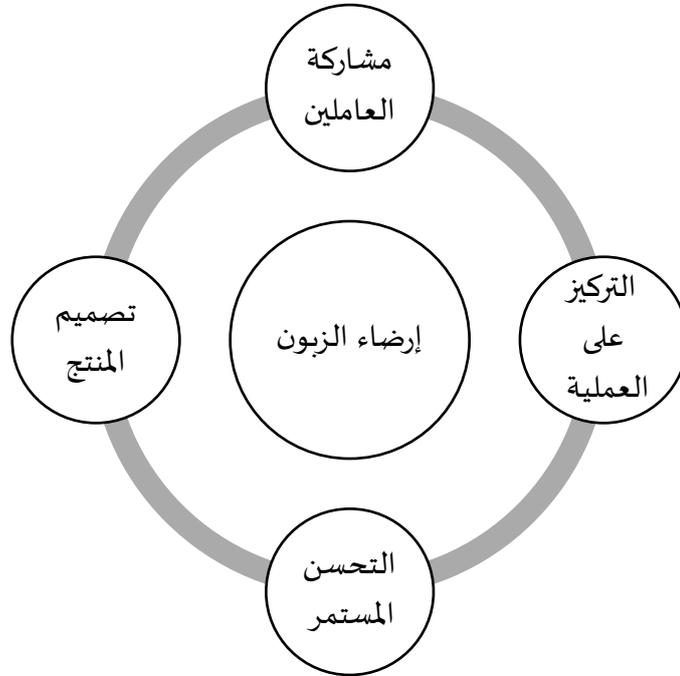
الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة اختلافات حول عدد المبادئ ولهذا سوف نقدم الأكثر استخداما في الواقع أهمها ما يلي:

- 1- تصنيف حسب karjeuski: التحسين المستمر، إرضاء المستهلك .
- 2- تصنيف حسب Bobengt: التركيز على الزبون، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، التركيز على العملية، التحسين المستمر¹.

-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 أدائهم².
 - 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 (1-1) : عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 330 .

وكما هو موضح في الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة و الذي ينعكس على زيادة أرباح المؤسسة .

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 330 .

² موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجيستر إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 ، غير منشورة ، ص 55 .

- 3- مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق :تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشارك في تنفيذه العاملين على مختلف مستوياتهم و بالإضافة على إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة¹.
- 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 مايلي² :
- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق المنهجية الجديدة في المؤسسات؛
 - تبني سياسة الحوافز و المتمثلة في التحفيزات المادية والمعنوية؛
 - التشجيع على روح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛
 - روح التعاون والمشاركة بين أفراد المؤسسة.
- 5- 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 " .

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- ✓ التركيز على احتياجات السوق ، و العمل على ترجمتها إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ .
- ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة .
- ✓ ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات .
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- ✓ ضمان التحسين الشامل و المستمر لكل قطاعات المؤسسة .
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء .
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة و تحسين اقتصادياتها .
- ✓ تطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- ✓ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

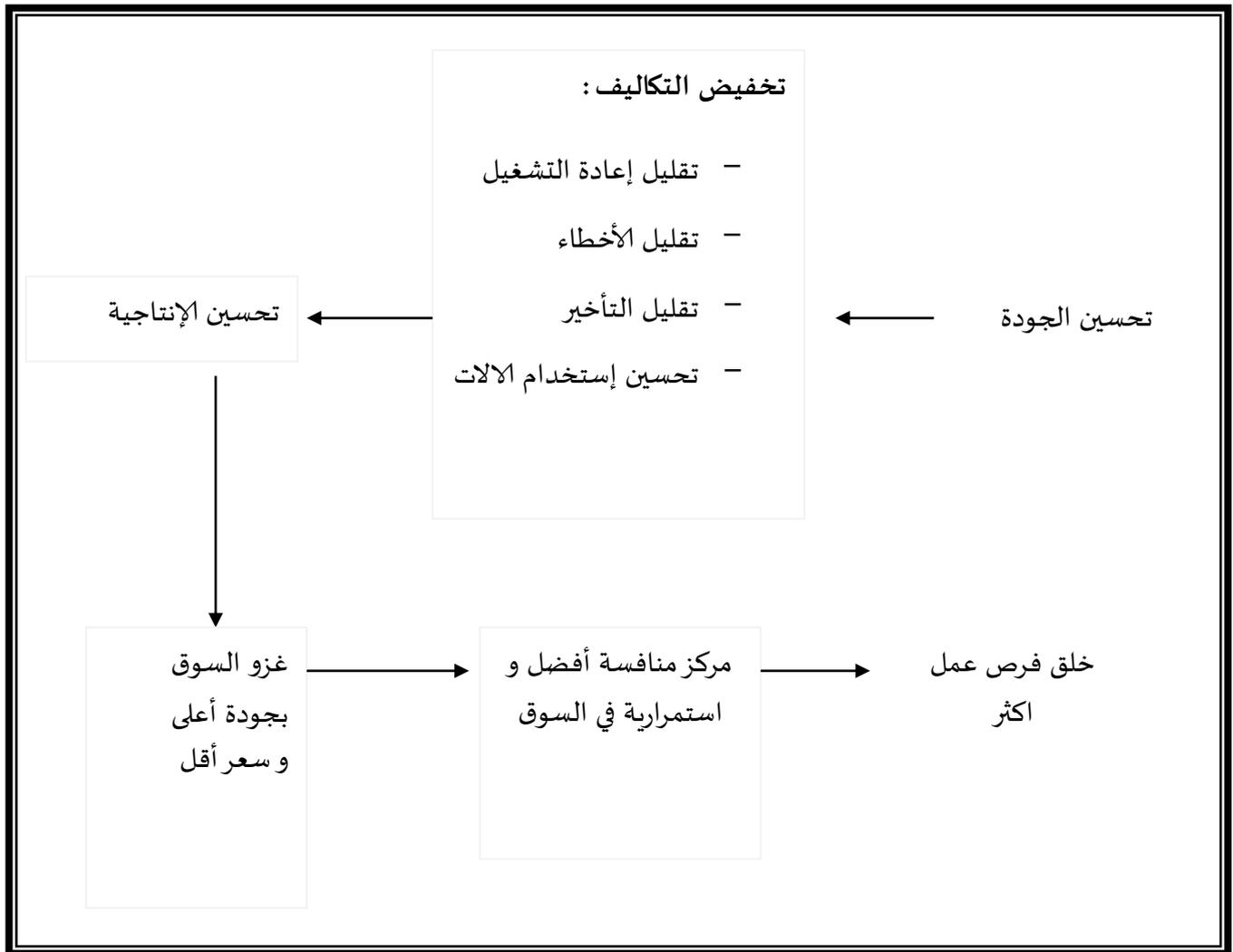
¹ ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة ، 2009 ص 12 .

² عمرو وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 52 .

الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل إعادة التشغيل و تقليل الأخطاء و تقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن و التي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية و أسعار أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل مع ضمان الاستمرارية في السوق و هذا يساعد بدوره على خلق فرص عمل أكثر. و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (1-2) : أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 299 .

المطلب الثالث : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

كثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثون على اختلاف آرائهم نذكر منها :

1- المتطلبات لدى heizero :

- التركيز على الأداء بطريقة صحيحة من المرة الأولى .
- فهم متطلبات المستهلك و تلبيةها و تحقيقها .
- تتحقق الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة .
- تصميم أنظمة لتحقيق الجودة في المنتجات و الخدمات .
- وضع برامج التحسين المستمر و التطوير لضمان الجودة الشاملة .
- تدريب الموظفين على أدوات الجودة الشاملة .
- ان تنظر المؤسسة إلى أن جودة المنتج سلاح تنافسي يؤثر في التصميم و العمليات و المخزون و الجودة و الصيانة و التدريب على التصرف الصحيح¹ .

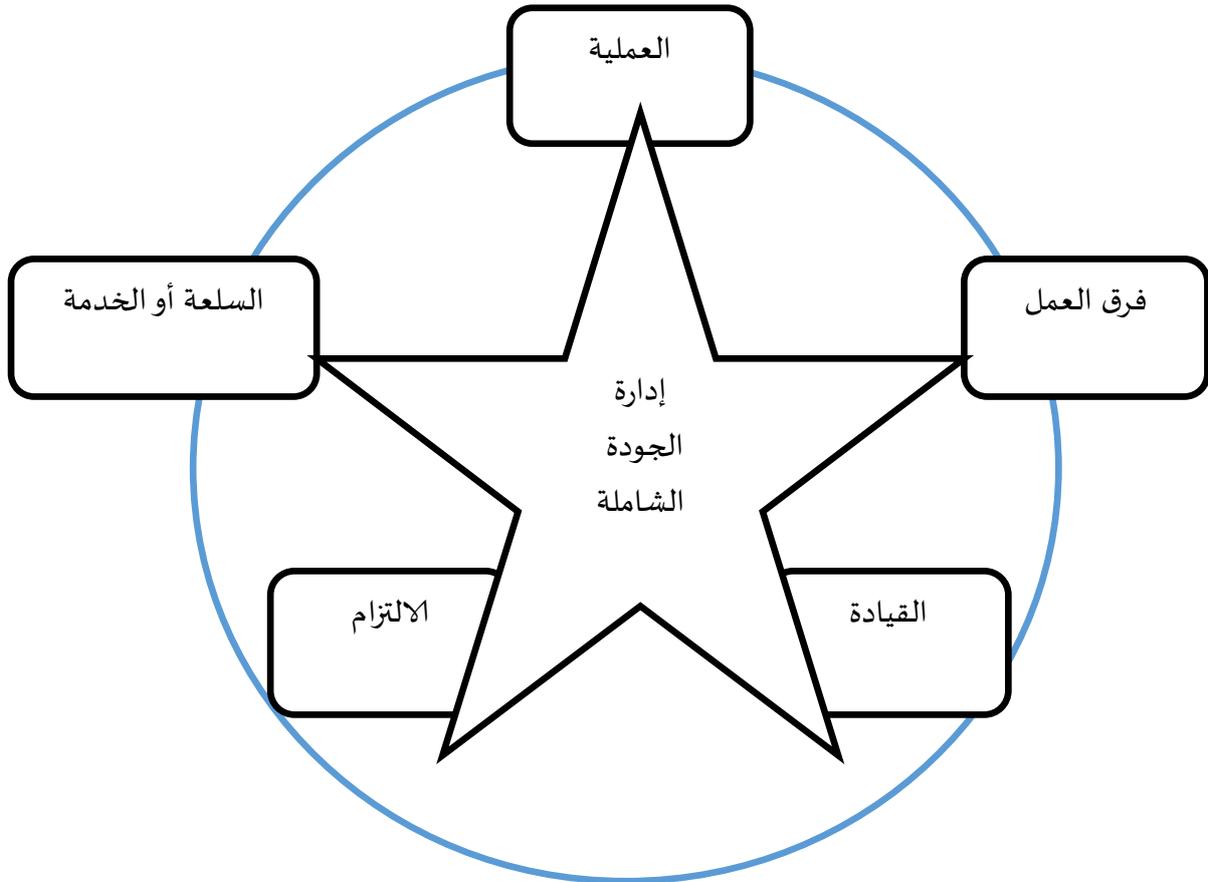
2- المتطلبات لدى كريدج 1994 : Greech :

- القيادة الملهممة .
- التزام الإدارة العليا و العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تأكيد تشكيل فريق العمل .
- التصميم الفعال للسلع و الخدمات .
- التركيز على العملية .

الشكل التالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

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

الشكل رقم(3.1): متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 343 .

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا متعددة يمكن حصرها فيما يلي¹:

- 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 والإستثمار 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 ؛

¹ محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية ، عمان ، 2005 ، ص 63 ، 64 .

- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية و الخدماتية بشكل كبير؛
- تخفيض تكاليف الجودة وزيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء¹؛

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- ❖ عدم توفر المعلومات التي تعتبر عصب إدارة الجودة الشاملة و غيابها يؤثر سلبا على المنظمات .
- ❖ التغيير الدائم للقيادات يشكل عائق استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لإدارة المنظمة و بالتالي يصعب تنفيذه .
- ❖ الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و بين مفهوم جودة المنتج فيظهر الفرق بينهما في مدى اندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة .
- ❖ عدو وجود الانسجام سواء بين فرق العمل ببعضها أو بين أعضاء فريق العمل .
- ❖ فقدان الثقة في المدير .
- ❖ ضيق الوقت² .
- ❖ وجود مقاومة للتغيير من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة .
- ❖ الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من الاعتماد على العاملين داخل المؤسسة³ .

المبحث الثالث : عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مفهوم و نشأة المنظمة الدولية للتقييس ، سلسلة المواصفات لهده المنظمة ، خطوات الحصول على شهادة الإيزو ، و مزايا الحصول عليها .

المطلب الأول : مفهوم و نشأة المنظمة الدولية للتقييس

تعرف تسمية الإيزو (ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها : تعني التعادل أو التساوي والتشابه . وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني (إيزوس ISOS) مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل⁴ . ولذا فلمقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة⁵ .

وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب

¹ عمروصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

² مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

³ سملاي يحيى ، أثر التسيير الاستراتيجي الموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية لاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، دكتورا دولة غير منشورة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003 ، ص 198 .

⁴ يوسف حجيم الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية ، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 310 .

⁵ راشي طارق ، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة SOMIPHOS ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010 - 2011 ، ص 49 .

الحرب العالمية الثانية بعد لقاء وضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها في 23/02/1947 ، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها ، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضوا يمثلون البلدان الأعضاء في المنظمة .¹ ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة ISO نذكر ما يلي:²

- أنها منظمة غير حكومية .
- المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة ، حيث هناك هيئات خاصة تمنح هذه الشهادة.
- تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات المنظمة الدولية للتقييس

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. تساعد الشركة على تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة نحو تحقيق الجودة الكلية وتحسينها المستمر . وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة . تنشر مقاييس الإيزو 9000 في :

- 1 - مواصفة الإيزو 9000 : عبارة عن تعريفات لمصطلحات إدارة الجودة ، فهي تشرح هذه المصطلحات و تصف المبادئ الأساسية لأنظمتها .
- 2 - مواصفة الإيزو 9001 : وهي تمثل معايير نظام إدارة الجودة ، وقد صيغت بأسلوب عام ليسهل على المؤسسات تبنيها وتطبيقها مهما كان طبيعة عملها سواء كانت خدمية أو صناعية.
- 3 - مواصفة الإيزو 9002 : تصف الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الأداء في المنظمة كنظام الجودة ، وذلك بالنسبة للمنظمة الصناعية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم .
- 4 - مواصفة الإيزو 9003 : وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء في المنظمات التي تقتصر عمليتها على الفحص والتفتيش والإختبار، مثل الفحص الدوري للسيارات ، وموردو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبق نظم الجودة الشاملة .³
- 5 - مواصفة الإيزو 9004 : وهي عبارة عن توجيهات و نصائح إرشادية لتحسين الأداء وزيادة فعالية وكفاءة نظام الجودة المطبق في المنظمة .
- 6 - مواصفة الإيزو 14000 : وتوج ذلك بقيام المنظمة الدولية للتقييس بإصدار مواصفة خاصة بالبيئة و كيفية المحافظة عليها .

¹ خضير كاضم حمود ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010 ص 59.

² بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية iso في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة condor الإلكترونيك ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة ، 2014-2015 ، ص 70 .

³ بوعلال عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الاللكترونية ENIE ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015 ص 43 .

7- مواصفة الايزو 14001 (EMS) والتي سميت بـ " International Environmental Management System " حيث تتضمن هذه المواصفة معايير تهدف إلى حماية البيئة والتي يجب على المنظمات توفيرها في عمليات تصنيع منتجاتها و سلعها ، ولا شك أن المنظمة التي تحصل على هذه الشهادة يكون أداؤها يتماشى مع قوانين حماية البيئة العالمية .

8- مواصفة الايزو 17025 : حددت هذه المواصفة متطلبات الكفاءة اللازمة لإجراء الاختبارات أو المعايرة ، و خصصت للمؤسسات التي تجري الاختبارات و المعايير من أجل استخدامها في تطوير أنظمتها الإدارية في الجودة و عملياتها الفنية .

9- مواصفة الايزو 18001 (OHSAS): والمتمثلة في سلسلة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ، وهي ذلك الجزء من نظام إدارة المؤسسة الذي يشمل الهيكل التنظيمي لها والتخطيط والأنشطة والمسؤوليات و الاجراءات والموارد اللازمة لإنشاء وتطبيق وتطوير وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية وضبط مخاطرها وتحسين أداؤها¹ .

10- مواصفة الايزو 22000 : وهي المواصفات المتعلقة بمجال الغذاء تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة وسلامة الغذاء ، وذلك من خلال التحكم في عمليات الإنتاج والنقل والتصنيع والتدويل.

11- مواصفة الايزو 27001 : تعد أحد أحدث إصدارات المنظمة حول مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ، بعد تحديث النسخة الأولى والتي كان يطلق عليها ISO 17799 وتعتبر شهادة المعيار العالمي لأمن المعلومات .

المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة الإيزو

نذكر هنا مجموعة خطوات وجب تنفيذها للحصول على شهادة الايزو و تتمثل في:

- ❖ وجوب اقناع إدارة المؤسسة بضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة لتحقيق غاياتها .
- ❖ القناعة التامة للقيادة العليا للإدارة بضرورة الحصول على شهادة الايزو .
- ❖ تكوين أفواج عمل لتطبيق نظام الجودة في فترة زمنية معينة .
- ❖ تدوين وتسجيل التعليمات المتعلقة بالجودة ووضعها المؤسسة .
- ❖ توفير دليل إرشادي لتوضيح كيفية عمل نظام الجودة والذي يحتوي على الإجراءات التي تضمن الوصول لتفعيل نظام الجودة وذلك بالنظر لمواصفة ايزو 9000 .
- ❖ تعيين تاريخ محدد لبدء تطبيق نظام إدارة الجودة .
- ❖ تدقيق النظام و ذلك من خلال الاستعانة بمتخصص استشاري من خارج المؤسسة لشهور عديدة للتأكد من أن المؤسسة أصبح وضعها الحالي يسمح لها بالحصول على شهادة الايزو 9000 .
- ❖ القيام بممارسات تصحيحية انطلاقاً من تقرير فريق التدقيق الخارجي .
- ❖ إشراف أحد الأطراف المتفق عليها واتي تمنح الشهادة بتنفيذ التقييم الرسمي .
- ❖ مباشرة بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9000 يتوجب عليها المواصلة في إجراءات تحسين الجودة لتتفادى إمكانية سحب الشهادة منها .

¹ بوعلاي عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 - 41 .

المطلب الرابع: مزايا الحصول على شهادة الأيزو

يسمح الالتزام بتطبيق الأيزو 9000 بتوفير جو من الانسجام في العمل ، ويؤدي إلى خلق علاقات خارجية وداخلية ذات فعالية ، ويسمح باتخاذ قرارات إدارية صحيحة ويخلق بيئة تسمح بالتحسين المستمر والتقليل من التكاليف وتطوير الأداء على مختلف الميادين ، وبالإجمال يحضر تطبيق نظام جودة الأيزو 9000 فوائد رئيسية عديدة تتمثل في ¹ :

- ✓ أداء منسجم على مستوى المنظمة : يسمح تطبيق نظام الجودة إلى استعمال أساليب مناسبة ورقابة فعالة للجودة داخل المؤسسة ويعتبر هذا ضرورة كبرى للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو التي لديها فروع كثيرة في أماكن متعددة حيث تعتبر قطاعاتها موردة لبعضها البعض .
- ✓ علاقات أوثق بين الموردين والعملاء : يوفر نظام الجودة أساس مشترك للحديث في قضايا الجودة ذات التأثير الشامل على الموردين و العملاء ، إما داخل المؤسسة بين مصالح يعتبر بعضها بمثابة مورد لوحدة مصالح أخرى في مرحلة معينة ، أو خارج المؤسسة بينها وبين زبائنها باعتبارها مورد .
- ✓ ثقة أقوى لدى العميل : يتطلع الزبائن إلى الإحساس بالأمان والثقة بإمكانيات المؤسسة التوجه نحو التطور والنمو لدرجة التزاماتها بمعايير الجودة ، ويرتفع مستوى الأمان والثقة إذا كانت المؤسسة مسجلة على أساس أنها حائزة على شهادة الأيزو 9000 ، حيث ان الزبائن لا تكفهم وعود تطبيق الجودة من المؤسسة بالدرجة التي يحتاجون لضمان تطبيق هذه الجودة من طرف جهة ثالثة محايدة ² .
- ✓ التحسن المستمر : تعد إجراءات التصحيح المبينة على مستوى مواصفة الأيزو 9000 سبيل للحد من وقوع الانحرافات والأخطاء عوض التعرف عليها بعد وقوعها ، ولا شك أن هذا يساهم في التحسين المستمر للجودة ولممارسات المؤسسة بشكل عام .
- ✓ اعتماد أقل على العاملين : الواضح أن العاملين هم بمثابة العنصر الهام أثناء تطبيق متطلبات الجودة ، لكن في نفس الوقت نجد أحيانا أنهم في حركة متواصلة من وإلى المؤسسة حيث يتم تعيينهم في مناصب عمل داخل المؤسسة في فترة معينة بعدها يتركون مناصبهم والذي يسمى معدل دوران العمالة ، حيث ان من بين ما تحتاجه مواصفة الأيزو للتطبيق سيطبق بغض النظر عن حركة العاملين .
- ✓ ميزة تنافسية مؤثرة : إن المؤسسات التي تحصلت على شهادة الأيزو تستطيع أن تعرض مجسم صغير للشهادة بجانب شعارها و ورود اسمها في قائمة المؤسسات التي تحصلت على الشهادة ، و باعتبار أن الجودة أداة و وسيلة تنافسية وخاصة مميزة فالانسجام مع الأيزو يمنح شهادة موثقة و صحيحة لتوفر نظام فعال وناجح لإدارة الجودة .

¹ احمد سيد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 9000-1 و 9000-2 و 9000-3 و 9001 و سلسلة بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 1997 ، ص 99 .

² سعدي نوال ، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 23 ، جامعة ورقلة ، 2016 ، ص 113 .

خلاصة الفصل :

كخلاصة لكل ما سبق ذكره ، تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تتضمن كافة جوانب العمل و جميع العمليات و الوظائف و النشاطات الخاصة بالمؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبائن و المستهلكين و الذي يتطلب هذا الأمر تنسيق جميع الجهود من أجل تحقيق هذا الهدف الأساسي ، و هذا من خلال مجموعة من المتطلبات و المبادئ التي توجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة .

فلا بد من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتلبية جميع رغبات و متطلبات الفرد و الزبون و المستهلك على حد سواء ، إضافة إلى أن تبنيها و تطبيقها يعد أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات مثل الإيزو ، فتسعى المؤسسات للحصول على هذه الشهادة واستخدامها كسلاح تنافسي ، باعتبارها دليل على الجودة العالية في إنتاج المنتجات والخدمات ، مما يؤدي بالمؤسسات إلى الريادة في السوق .

الفصل الثاني :

مفاهيم حول الأداء و الأداء الإنتاجي

مقدمة الفصل :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي ينبغي عليها أن تؤدي بشكل فعال الوظائف المسندة إليها ، ولكي تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت و هي وظيفة تقييم أداء العاملين .

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة للموظف لأنها تؤثر على مساره حياته الوظيفي ، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم و تحدد مستوى دخله. لذلك يجب أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة وواضحة حتى تؤدي ثمارها و تساهم في تغيير الموظف نحو الأفضل .

كما تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة أيضاً لأنها وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة. و تعتبر أيضاً عملية معقدة كون أنه يصعب قياس أداء بعض العاملين حيث طبيعة العمل تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة و التي يصعب تقييمها ، خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة العقلية و الذهنية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية و أعمال البحوث وغيرها من الأعمال.

في هذا الفصل سنتطرق الى مجموعة من العناصر من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول الأداء .

المبحث الثاني : مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي .

المبحث الثالث : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة .

المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه . ثم عرض أبعاده ، مكوناته و أنواعه ، محدداته و العوامل المؤثرة عليه و أخيراً و ليس آخرها معانيه .

المطلب الأول : مفهوم الأداء ، أبعاده ، مكوناته و أنواعه

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبني عليه العديد من القرارات المهمة ، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة و يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعة ، و بذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها .

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد مؤشرات قياسه و إختلافها تبعاً لإختلاف أهداف المنظمات و طبيعة عملها .

يعود أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE و التي تعني إعطاء الشكل لشيء ما وذلك بأسلوب كلي . وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها.¹

ويرى بعض الباحثين في مايلي أن : 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".²

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة و الفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه و يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية . فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل ، ومنهم من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".³

ومنهم من يرى أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁴ و (Ingram et Mcdonnell) الذي يرى أن الأداء هو "يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضاً مقياس النجاح".¹

¹ تمجددين نور الدين ، عبد الحق بن تقات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي على المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 240.

² P.Lorino L'économiste est le manager. ENAG, Alger, 1991, P 56.

³ جمال خنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 85.84، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة 1987، ص8.

⁴ عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2001 ، ص 86.

مما سبق ذكره نستنتج التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها ، إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

الفرع الثاني : أبعاد الأداء

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الكيفيات و الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، و من ثم يكون لمسيرتي المؤسسة معايير و على أساسها يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء ، و يتعلق مباشرة هذا القياس بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، مما سبق نستنتج أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هائلا في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

الفرع الثالث : مكونات الأداء

هناك من يرى ان الأداء يتكون من :

أ- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة النفسية و الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ، فالمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- نوعية العمل: تعني مستوى الجودة و الدقة و مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ، ما يهم هو جودة و نوعية الجهد المبذول و بعض المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات أي درجة الابداع و الابتكار في الأداء .

ج- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه بالطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة .

و هناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تجمع بين الفعالية و الأداء في تسييرها هي التي تتميز بالأداء.

سنقوم بتقديم مفهوم لهذين المصطلحين الهامين فيما يلي :

الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

الكفاءة: هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، و يتمثل جوهرها في تعظيم الناتج و تدنية التكاليف ، بمعنى اخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة بينما يحتوي الطرف الاخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة .

¹ ناصر أمين احمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا:دراسة ميدانية ، قدمت هذه الرسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، 26 كانون 2002 ، ص 40.

الفرع الرابع : أنواع الأداء

بعد ما تم التطرق إلى مفهوم الأداء ننتقل الان إلى عرض أنواعه في المؤسسة ، ولتحديد هذه الأنواع يفترض اختيار معايير التقسيم ، هذه المعايير يمكن تحديدها في أربعة أشكال و هي : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي و معيار الطبيعة ، وكل معيار يوفر مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة .

1-حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار، يتم تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين هما: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي .

1.أ. الأداء الداخلي : و يطلق عليه أيضا اسم الوحدة أي ينتج بفضل الموارد التي تملكها المؤسسة فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

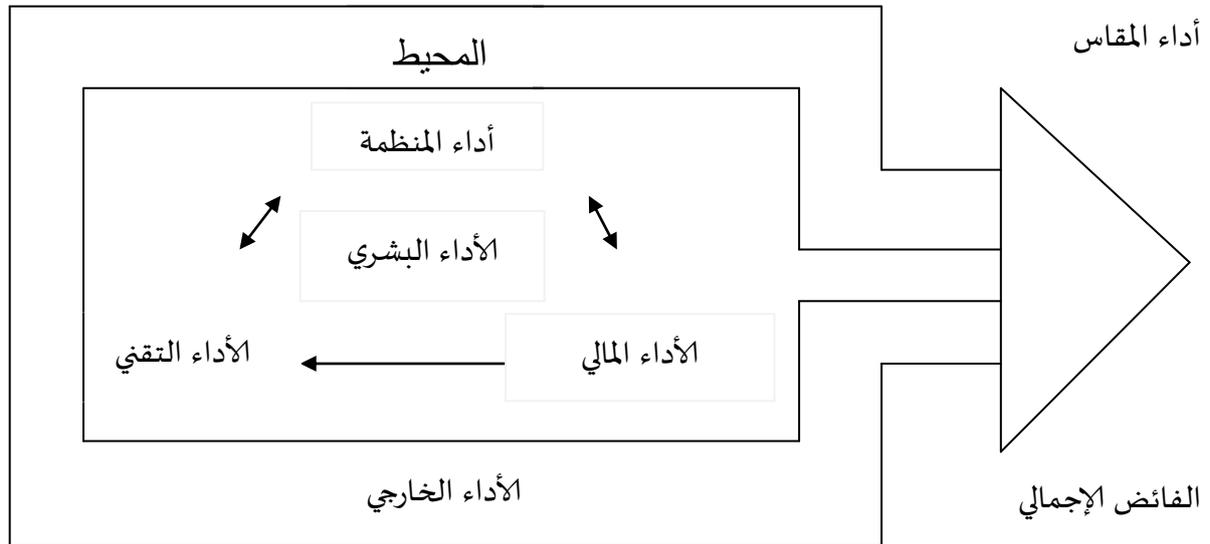
-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي كونه قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني : و يمكن في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال .

- الأداء المالي : و يتمثل في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء نابع من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد مادية ، مالية و بشرية .
1.ب. الأداء الخارجي : " هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة " . فالمؤسسة لا تتسبب في حدوثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يسبب ذلك . فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة خروج أحد المنافسين أو ارتفاع سعر البيع .
يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

الشكل (1.2) : الأداء الذاتي و الأداء الخارجي



Bernard Martory ;contrôle de gestion sociale ;

librairie Vuibert .paris .1999.p237.

من الشكل يتبين أن قياس الأداء هو عملية أساسية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمحيط أم للمنظمة وحدها . ففكرة قياس الأداء تتيح للمؤسسة فرصة معرفة وضعيتها الحقيقية . فبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن تطويره و الحفاظ عليه على عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يشكل تهديدا على المنظمة بعد أن كان فرصة لها .

2- حسب المعيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي

2.أ. الأداء الكلي: يمثل الأداء الكلي النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد عنصر أو جزء لوحده في تحقيقها ، فالأداء الكلي للمؤسسة معناه قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف .
2.ب. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به فقط و ليست أهداف الأنظمة الأخرى وذلك بأدنى التكاليف الممكنة ، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة .

3- حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة الأفراد ، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين ، وظيف البعوض الأخر ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

✓ أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأدنى التكاليف ، فالأداء المالي يتمثل في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها مع تحقيق معدل ميزانية جيد.

✓ أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية بالنسبة القطاع الذي تنتهي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

✓ أداء وظيفة الأفراد : يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن ذكر منها ما يلي :
-عائد الأفراد.

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

-التغيبية (ABSENTEISME):معناه عدم المواظبة في العمل الذي يشترط الحضور.

✓ أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها في الحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

✓ أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة أداؤها بدراسة المؤشرات التالية :

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

✓ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرتها على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

يمكن معرفة هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها ما يلي :

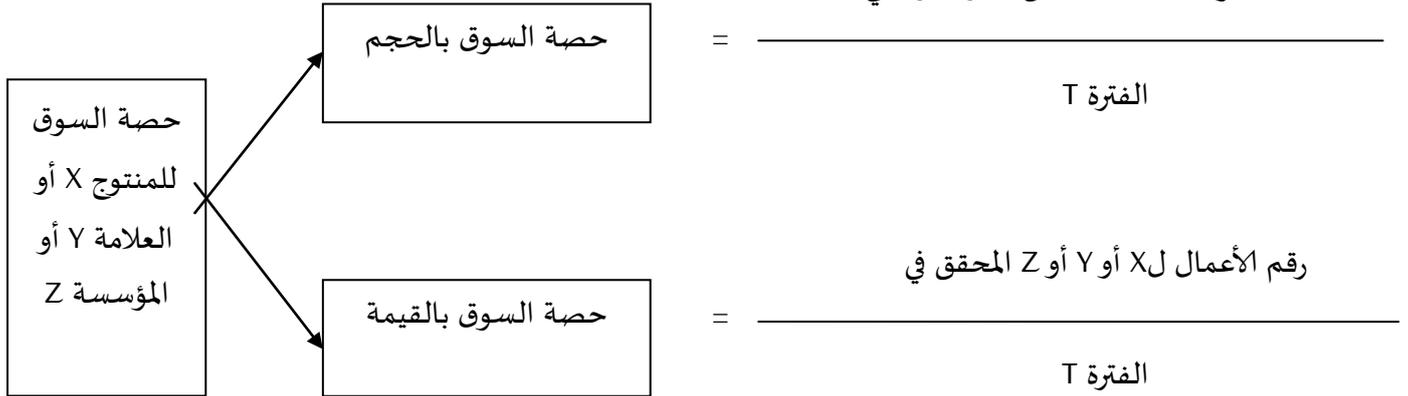
• حصة السوق : مؤشر مستعمل لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة ويحسب بالعلاقة التالية :

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

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

الشكل رقم (2.2) : كيفية حساب حصة السوق

عدد الوحدات المباعة من X أو Y أو Z في



المصدر : Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloze :

.6ed ,Paris ,2000 ,p6.

✓ أداء وظيفة العلاقات العمومية : الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين ، الموظفين ،

العملاء ، الموردين وأخيرا الدولة. يتحقق الأداء بالنسبة للمساهمين عند تحصيلهم على عائد مرتفع

للأسهم وتحقيق استقرار في الأرباح الموزعة.

أما الأداء بالنسبة للموظفين فهو خلق جو عمل ملائم بمعنويات مرتفعة . أما الموردين فيعني الأداء ان تحترم

المؤسسة اجال التسديد والاستمرار في التعامل معهم ، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على

منتجات بجودة عالية وفي الأجل المحددة ..

4- حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية ، أهداف اجتماعية ،

أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية ... ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي ، أداء اجتماعي ، أداء

تكنولوجي ، أداء سياسي.

✓ الأداء الاقتصادي : يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في

الفوائد الاقتصادية التي تجنمها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها (الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ،

رقم الأعمال ، حصة السوق ، المردودية ...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال ، العمل ، المواد الأولية

، التكنولوجيا...)

- ✓ الأداء الاجتماعي: في الحقيقة الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط هي شروط تفرض عليها من قبل افراد المؤسسة أولا و افراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتماشى مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين: الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، وفي بعض الحالات لا يتحقق الاداء الاقتصادي الا بتحقيق الأداء الاجتماعي .
- ✓ الأداء التكنولوجي: يتحقق الأداء التكنولوجي عندما تحدد المؤسسة أثناء عملية تخطيطها الأهداف التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، في بعض الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .
- ✓ الأداء السياسي: يتجلى الأداء السياسي في تحقيق المؤسسة أهدافها السياسية ، و من خلال تحقيق هذه الأهداف يمكن أن تتحصل المؤسسة على مزايا والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى¹.

المطلب الثاني: محددات الأداء ، العوامل المؤثرة فيه ، معاييرها

الفرع الأول: محددات الأداء

- يمكن النظر الى الأداء على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد ، القدرات ، إدراك الدور أو المهام.
- ✓ الجهد: هو الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز للطاقت الجسمية و العقلي التي يبذلها الفرد من أجل تأدية مهامه .
 - ✓ 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 ، مما سبق نلاحظ أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف ، هذه العناصر هي²:
 - ✓ الوظيفة (متطلبات العمل): ما يتعلق بالمسؤوليات و الواجبات و التوقعات المطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة.
 - ✓ الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف و وفرة الموارد والأنظمة الإدارية ، و الهيكل التنظيمي و نظام الاتصال 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 أدائها المتمثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة 2000-2002) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، 2001 ، 2002 ، ص 9 ، 10.

² بعبي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نقاط مسيلة منطقة سطيف) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال ، جامعة محمد بوظياف بالمسيلة ، 2008 ، ص2.

الفرع الثاني : 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 و كثافته ، فضلا عن كثافتها في التأثير على الأداء فهي مترابطة فيما بينها¹.

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 فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية ، البيئة الاقتصادية ، البيئة الاجتماعية.²

أما البروفسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز ، المهارات ، مستوى العمل والممارسات.³

ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.⁴

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 و التكوين، أما العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة فمرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ، وهي كما يلي:

1-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا.:

يعد تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية تحكما نسبيا ، انظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها و تأثيرها بمتغيرات المحيط الخارجي ، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدود إلا في بعض الحالات تتمكن من التحكم الكلي في متغيراتها .

و حصر هذه العوامل بدقة يعد أمرا يصعب تحقيقه ، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها و التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

❖ **التحفيز:** يتمثل التحفيز في المؤسسة " الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه نحو الهدف " ، عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة و كذا تحقيق الأداء الجيد . فعملية التحفيز لا تتم إلا بوجود الحوافز إما المادية أو المعنوية .

❖ **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات

-مهارة التقليد وهي القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

-مهارة الإسقاط تسمح بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين للوضعيات الأولى و هذا انطلاقا من وضعيات معطاة .

¹ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

² قديد فوزية ، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 2005 ، 2006 ، ص 21.

³ Raymond – Alain Theitart ; *la dynamique de l'homme au travail* .les editions d'organisatio ;Paris ; 1977 ;P51.

⁴ عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، 91.

-مهارة الإبداع : 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 لكونها لها تأثير على أداء المؤسسة.

❖ **التكوين** : يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين أداء

المؤسسة الكلي ، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد وتحسين تقنياتهم في العمل .

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

- يسهل عملية الاتصال وتنقل المعلومات في كل الاتجاهات.

2- **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، وعمل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.

أ***العوامل الاقتصادية** :تتمثل في الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي ... ، فالظرف الاقتصادي قد يوفر عناصر إيجابية للمؤسسة ، كتلك التي يتركز نشاطها على التصدير والاستفادة من ارتفاع الطلب الخارجي.

ب***العوامل الاجتماعية** :تتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين وتأثير ممارستها على المؤسسات ، فالعوامل الاجتماعية لها صلة شديدة بالعنصر البشري من بينها : النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

ج***العوامل التكنولوجية** : تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات ، أو اختراع آلات جديدة تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج وأوقات الصناعة ... د***العوامل السياسية والقانونية** :تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، نظام الحكم ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ، القرارات... كل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض عليها 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"¹.

الفرع الثالث : معايير الأداء

ويقصد بالمعيار هو مستوى الأداء المرغوب به ، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

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

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

¹ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 ، 13.

- أ- عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل الدقة في العمل و المواظبة .
- ب- عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسه مثل الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم ملاحظتها مثل الذكاء ، الشخصية ، ... الخ.
- 2 - معايير معدلات الأداء: وهي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة أداء ومخرجات الموظف به وذلك لتحديد مدى كفاءته ، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن توضيحها 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 معين¹.

المطلب الثالث : مفهوم قياس وتقييم الأداء ، خصائص التقييم الجيد وشروطه

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول و توضيح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتطرق الآن في هذا المبحث إلى دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها ، كيفية القيام بها ، الخصائص و الشروط التي تجعل منها عملية جيدة و كذا أهميتها ، وأخيرا المشاكل و الصعوبات التي تقف عثرة عند إجرائها .

الفرع الأول : مفهوم 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 خاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

1. قياس الأداء :

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات كون بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة².

أ-التعريف الأول : القياس هو " تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه" ، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه ، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم"³.

ب-التعريف الثاني : القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين ، و غياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين و استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة " . إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة⁴.

-إضافة إلى التعريفين السابقين نقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كما يلي:

¹ 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.

² عمارين عشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صنتعة الكوابل الكهربائية - بسكرة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2005 / 2006 ، ص 5.

³ قديد فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

⁴ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

-الخطوة الاولى: التعرف على طبيعة العمل المراد الذي يقاس فيه أداء العاملين ، 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 و لا تخرج الأسس عن:

❖ الصفات الشخصية التي يتحلى بها الأفراد و التي تؤثر على مستويات أدائهم ، من بينها: الحماس في العمل و القدرة على المبادرة ..

❖ التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الخدمات التي يقدمها ، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها .

❖ النتائج التي يحققها العامل كنسبة الربح، او التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه ، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يشغلها الموظف أو العامل .

-الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

-الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.¹

-فوائد قياس الأداء : تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي:

- 1- التعرف على متطلبات العملاء وكيفية معرفة أن عملائنا قد زدوا بالخدمات و المنتجات التي يريدونها .
- 2- مساعدتنا على فهم العمليات التي نقوم بها لمعرفة أين تكمن المشكلات .
- 3- التأكد من ان القرارات قائمة على الحقائق وليس على العواطف و هل هي قائمة على حقائق موثقة أم بديهية و عاطفية .
- 4- بيان اماكن التحسين المطلوب و أين يكمن الأفضل وكيفية تحقيق ذلك .

2. تقييم الأداء :

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول التطرق إلى البعض منها لإيضاح معناه .

يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا ، 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 . فيتين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.²

عملية تقييم الأداء هي "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية".³

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 فعلا ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يمكن من اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء." ويرى البعض الآخر بأنها " عملية

¹ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 345 ، 347 .

² عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

³ محمد الصغير قرشي ، الأداء المالي وأدوات قياسه و مراقبته : عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ص 111.

قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها كما ونوعاً ، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب ¹ . 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 ² . 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 ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل " ³ . وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية و كيفية استخدام الموارد و حساب المنافع و التكاليف " . و هناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة و الفعالية كمعيار للقياس و ربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً 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 " ⁴ .

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 و الفعالية ، و مقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط و من ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات " ⁵ .

الفرع الثاني : خصائص التقييم الجيد

يتميز نظام التقييم الجيد للأداء بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمؤشرات التقييم وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة ، الثبات ، الحساسية والكفاية.

- **الصدق أو السلامة :** تعتبر المؤشرات الموضوعية أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية كون أنها موجودة بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد باعتبار أن أدوات القياس هي التي تمكن من إعطاء الحقيقة ، إذن الصدق و السلامة تكون محققة عندما تكون أدوات القياس موضوعية .
- **الثبات أو الوفاء :** إن " وفاء وسيلة القياس معناه تقديم دائماً نفس النتائج عندما يتم استخدامها لفترات طويلة وذلك لقياس نفس الشيء " ، تتحقق هذه الخاصية عندما يكون المؤشر كمي عكس

¹ نائلة نعمان رويين النونو ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

² السعيد بريش ، نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، (دراسة حالة ملينة الأوراس) ، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 299.

³ نسرين محمد عبد الله المحمود ، مرجع سابق ، ص 48.

⁴ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 15.

⁵ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

المؤشرات النوعية ، مثلا: رأي العملاء - مؤشر نوعي - في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي .

- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء ، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك .
- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء ، مثل الأداء المالي ، الأداء التجاري ، الأداء الاجتماعي ، الأداء الإنتاجي¹ ...

الفرع الثالث : شروط التقييم الجيد للأداء

توجد هناك بعض الشروط لأبد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم ، وأهم هذه الشروط هي:

- لابد من فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الاداء من رؤساء و مشرفين , لأن عدم فهمهم للبرنامج سينتهي بكل تأكيد إلى الفشل.
- ضرورة وجود معايير أداء موضوعة مسبقا تكون دقيقة و موضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بها .
- ضرورة توحيد أساليب الملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى تكون النتائج النهائية عادلة .
- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي بها تقارير الأداء .
- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الاداء عن طريق احتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد , بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله ، مع تحديد الاوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.²

المطلب الرابع: عناصر تقييم الأداء ، أهميته و معوقاته

الفرع الأول : عناصر التقييم

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

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

إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من العامل لملاحظة عمله و أدائه ؛ وله القدرة على تحليل وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المنظمة التي هو ادرى بها ؛ كما يمكنه الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

2- فترة و وقت التقييم : ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم أداء للعاملين و لكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث أن التقييمات الدورية هي الأفضل بسبب تأثيرها على تعديل

¹ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

² نوارهاني إسماعيل ، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركة الغزل و النسيج في الساحل السوري) ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2004 ، ص 69 ، 70.

السلوك ، حيث يتم تشخيص نقاط ضعفهم و إرشادهم و توجيههم من قبل الإدارة لكيفية رفع كفاءتهم و تعديل سلوكهم.

3-إجراءات التقييم: بعد تحديد المشرف (المقيم) والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية أهمها مقابلة العاملين و إمدادهم بالمعلومات التي تهمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذا ما يسمى بمقابلة التقييم .

الفرع الثاني : 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 التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، و تتحلّى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي¹ :

- ✓ 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 دليل على مدى سعادته بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته ، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع كلما أدى ذلك إلى خلق الثقة بينه وبين رؤسائه ومنظّمته.
- ✓ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها وفقا للمعلومات التي يتم التحصل عليها من قياس الأداء .
- ✓ تقييم المشرفين والمديرين :حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم².

¹ خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

² سميرة طهراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلّبها تحسين وتطوير أدائهم ، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحددّها لا يتم عشوائيا إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلّبها تحسين أدائهم 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 للموارد البشرية ، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليّاتهم في الأداء . هذا ما يجعل الإدارة العليا على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.¹
- ✓ يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.²
- ✓ 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 قصاره لتأدية عمله على أكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.³

الفرع الثالث : معوقات تقييم الأداء

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- 1- 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 أنهم يحصلون على درجة متوسطة أو حسن . أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها ، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جدا أو درجات منخفضة جدا ، وهي أيضا تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة ، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.
- 2- التشابه : ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص ، وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما 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.
- 3- 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.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 153.

² سميرة طهراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

³ نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز)) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2005 / 2006 ، ص 39.

4- الأولوية بالحدثة: 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 حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق ، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.¹

5-التأثر بالمنصب الإداري: هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا احتراما للمنصب الذي يشغلونه و أهمية العمل الذي يقومون بتأديته ، لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء 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 التميز ، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه بشكل دائم².

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

المبحث الثاني : مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و ذلك من خلال ضمان كفاءة و فعالية وظيفة الإنتاج أي بما يسمى بالأداء الإنتاجي ، فسنستطرق في هذا المبحث إلى مفهومه و مؤشرات تقييمه .

المطلب الاول: مفهوم الأداء الإنتاجي

يمكن الإشارة إلى أن الأداء الإنتاجي يتكون من مصطلحين هما الأداء و الإنتاج ، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات من الناحية النظرية و التطبيقية التي كانت تهدف على تقديم مفهوم دقيق له ، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهومه و قد تم التطرق إليه سابقا أما بخصوص مصطلح الإنتاج فسنستطرق إليه فيما يلي :

• مفهوم الإنتاج:

هناك عدة تعاريف للإنتاج 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 و القيمة .

✓ 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.

¹ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 ، 22 .

² سميرة طهراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

من خلال كل ما تم التطرق إليه سابقا يمكن الاستنتاج أن "الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج ، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة ، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية"¹.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي

لمعرفة مستوى الأداء الإنتاجي بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفق مؤشرات معينة. وقبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقييمه، سنتطرق أولاً إلى مفهومه.

- مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي: انطلاقاً من الاختلافات 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 يشتمل 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 منها².

المطلب الثالث : 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"³.

¹ بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية . رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 46 .

² بومدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

³ ثابت زهير ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21) ، دارقبا للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ص 50 .

جدول رقم (1.2) 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 على إجمالي الإنتاج . -نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص 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 .
الكفاءة الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل ، و معدل 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 و نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة .

المصدر: ثابت زهير، مرجع سبق ذكره ، ص50 .

المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة

لقد كان الاعتقاد السائد في السابق هو أن نجاح المؤسسات الصناعية في تحسين أداؤها لا يتحقق إلا من خلال زيادة حجم مبيعاتها ، إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبت أنه بإمكانه تحقيق تحسين أكبر في الأداء يعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها ، وذلك كنتيجة للآثار المترتبة عن التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة . وتظهر مساهمتها أيضا في تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد الإدارة على مبادئ الجودة الشاملة .

المطلب الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات الصناعية لذلك يعمل مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها المنتج للعملاء ، و ذلك بهدف الارتقاء بأدائها بشكل عام و أداؤها الإنتاجي بشكل خاص ، حيث يعتمد تحسين الأداء الإنتاجي على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة التي يعد تطوير الأداء من أهم أهدافها ، إذ يؤكد خبير الجودة "آرثر لايتل "ArthurLittle""، وفق دراسة قام بها على عينة تضم 100 شركة أمريكية ، أن نظام إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على القدرة التنافسية لتلك الشركات ، فالقيم الجوهرية لإقامة إدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى الأداء الإنتاجي¹ ،

ولا يتحقق الارتقاء بهذا الأداء إلى الأفضل ، إلا إذا تم التركيز على منع حدوث الأخطاء ، و عم الالتزام بتحسين الجودة في جميع مستويات النظام الإنتاجي بمعنى المدخلات ، المخرجات و العمليات² ، إضافة إلى ابتكار طرق جديدة في تصميم المنتجات إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاحا استراتيجيا و أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية ، وهذا من خلال³ :

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية ؛
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ؛
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها؛
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية ؛
- تعلق العاملين بأهداف المؤسسة و قيمها و الاستعداد لبذل الجهود في سبيل تحقيقها؛
- الالتزام السلوكي للأفراد بالبقاء مع المؤسسة و الاستمرار معها لتحقيق أهدافها، الأمر الذي ينتج عنه عمال بنوعية أفضل، طاقة إبداعية أكبر، مرونة أكثر وإنتاج منتجات أعلى جودة و بتكلفة منخفضة .

¹ دافيد لاسكل وروي بيكوك ، قيمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء - ، ترجمة احمد عثمان ، تعريب عبد الرحمان توفيق ، القاهرة ، سلسلة إصدارات بميك ، دار الطباعة المتميزة ، 1998 ، ص 21 .

² Jonas Hanson , Total Quality Management – aspects of implementation and performance - , Stockolm , Lulea university of technology , spring , 2003 , p 80 .

³ إليهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، مجلة علمية ، محكمة سنوية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، العدد الخامس ، 2007 ، ص 48-49

المطلب الثاني: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي

الفرع الأول: مبدأ التركيز على الزبون

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بازدياد حدة المنافسة بين الشركات، فقد أدى التنافس الحاد بين هذه الشركات إلى ضرورة التركيز على اشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده¹.

إن التنبؤ بحاجات العميل و رغباته و توقعاته و محاولة تلبيتها يحتاج إلى استخدام أساليب علمية مدروسة و جهود واعية ، كون أن تلبية رغباته يحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة الجودة المنظمة لما لها تأثير على زيادة أرباحها وتحسين المستوى الاجتماعي للمجتمع .

و تتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل ما يلي :

- 1-التلبية الفورية : استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل و السرعة في إنجازها .
- 2-الدقة في التعامل : تزويد العميل بالمعلومات ، إضافة إلى الدقة في الوفاء بالإلتزامات .
- 3-اللياقة في التعامل : يكمن غضب العميل في عدم لباقة البائع عند إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلبياته بالصورة المطلوبة ، فيطلب العميل أن يكون البائع مساعدا و ناصحا .
- 4-حق العميل في الاعتراض : فمن حق العميل أن يعترض و على الموظف أن يجيب على اعتراضه² .

الفرع الثاني : مبدأ التركيز على التحسين المستمر

إن المنظمات بكافة أنواعها و على اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها و منتجاتها³ .

تعد عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة ، فمنهجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة .

و تتجلى أهميتها في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق عملي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون⁴ .

إن فلسفة التحسين المستمر للعمليات و الجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما⁵:

✓ هدف عام :: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبددو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة و يكون مرتبطا بالفعاليات و الإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعة أو الخدمة.

✓ هدف خاص :التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا .

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

² محفوظ أحمد جودة ، المرجع نفسه ، ص 75 – 77 .

³ محفوظ أحمد جودة ، المرجع نفسه ، ص 81 .

⁴ 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 .

⁵ يوسف جحيم الطائي و اخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 199 .

الفرع الثالث : مبدأ مسؤولية الإدارة : و تتضمن :

1-التزام الإدارة العليا : لكي تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح لابد من الالتزام بها في كافة المستويات الإدارية و تطبيقها على مستوى المنظمة ككل ، فيجب عليها أن تعلن أنها جادة في موضوع التطبيق و كذلك ان تمارس بشكل فعال هذا التوجه.

2-الاستماع للزبائن : لابد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبائن من أجل العمل على تلبيةها .

3-سياسة الجودة : لابد للإدارة أن تقوم بإعداد سياسة الجودة و تكون :

- تتأقلم مع أهداف المنظمة .

- تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات و التحسين المستمر .

- تقدم إطار من أجل مراجعة أهداف الجودة .

- تكون مفهومة لدى جميع أفراد المؤسسة .

4-التخطيط : لابد للمؤسسة أن تضع مخطط يتضمن ما يلي :

1-4-أهداف الجودة :التركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج و أن تكون قابلة متناسقة مع سياسة الجودة .

2-4-التخطيط لنظام إدارة الجودة : لضمان إشباع كل المتطلبات .

3-4-المسؤولية ، السلطة ، الإتصال : يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات و السلطات الخاصة بتطبيق النظام ، و ان تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة .

5-مراجعة الأداء : إذ لابد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة ، من أجل تقييم فرص التحسين ، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة و أهدافها ، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة.

الفرع الرابع : مبدأ مشاركة العاملين

إن اندماج العاملين هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية لإيجاد أفكار لحل المشكلات و جهوداتهم نحو التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة .

فمهمة الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة الأدوار التي يؤديها بشكل فعال ، فاندمج العاملين يعتبر من احد أساليب التحفيز الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم و إدراكهم مدى أهميتهم في المنظمة و مدى احترام الإدارة لأرائهم ، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة و بين الرضا الوظيفي مما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى أدائهم في المنظمة .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى تعريف الأداء و كذا تقييمه إضافة إلى تقييم أداء العاملين كونه حوصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية ، اذ تقوم بتوفير المعلومات الضرورية لإدارة المنظمة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تطوير أداء العمال و تنميته بتوفير لهم شروط الرضا الوظيفي الذي يعد عاملا أساسيا في زيادة إنتاجية العمل . كما أشرنا إلى مجموعة الدراسات والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونه عملية حساسة لارتباطه بالموارد البشري ، فبالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة ، وزيادة العائد يوفر أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة ، فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة لتحسين 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 .

و في الأخير ، تعتبر إدارة الجودة الشاملة أعظم مفهوم إداري حديث نظرا لمساهمتها بشكل فعال في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل وتحسينه وذلك باعتماد الإدارة على مبادئها .

الفصل الثالث :

دراسة حالة المجمع الصناعي سيدي بن زهيبية - ماسرى -

مقدمة الفصل :

تعد الجزائر من الدول النامية التي حاولت جاهدة تطوير صناعاتها باعتبارها الوسيلة التي تسمح لها بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية . انطلاقا من أن التصنيع عبارة عن وسيلة من الوسائل التي تدفع الدولة نحو التقدم و الرقي أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة شملت عدة مجالات ، غير أن العديد من المؤسسات حققت نتائج سلبية من بينها انخفاض مستوى أدائها خاصة الأداء الإنتاجي وذلك بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج ، انخفاض معدل استهلاك الطاقات الإنتاجية و رداءة المنتوجات... الخ . وقد بررت هذه النتائج السلبية بأن المؤسسات الجزائرية كانت تهتم بالمردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية و انها تنشط في محيط يتميز بالاحتكار ، غير أن مع مرور الوقت طرأت عدة تغيرات للمحيط وفقا للإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية كالتوجه نحو اقتصاد السوق حيث أنها حاليا في مرحلة الخصخصة ، مما يفرض عليها الارتقاء بأدائها الإنتاجي إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء في السوق .ولبلوغ ذلك تقوم المؤسسات بانتهاج سبيل لتحسين أدائها الإنتاجي و المتمثل في نظام الجودة .فأصبح خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما انه يعتبر إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات . حيث أن المؤسسات الجزائرية تسير تطورات الجودة من خلال تبني أنظمتها في تسييرها لتحقيق الاستمرارية في السوق مع كسب رضا العملاء و الزبائن ..

فبعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية بـماسرى محاولة إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ، انطلاقا من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عام للمجمع الصناعي .

المبحث الثاني : مصلحة الإنتاج و معايير الجودة و الأداء المطبقة لديها .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : تقديم عام حول المجمع

الجزائر دولة نفطية لهذا السبب فإن غالبية صناعاتنا تعتمد على النفط ، ولكن في السنوات الأخيرة بدأت بلادنا ثورة صناعية خاصة في القطاع الخاص. من أبرز الصناعات مجموعة سيدي بن ذهبية الصناعية وفرعها مصنع الكابلات سيدي بن ذهبية ، حيث يتم تصنيفها من أهم مصانع الكابلات في الجزائر. يقوم مصنع الكابلات هذا بتصنيع وإنتاج جميع أنواع الكابلات الكهربائية بعدة أقسام للجهود المنخفضة، بفضل هذه المنتجات المختلفة ، يوفر مصنع سيدي بن ذهبية للكابلات تغطية وطنية تقريبًا ولديه مشاريع مستقبلية ، و خصصت هذا المبحث للتعريف بهذا المصنع¹.

المطلب الأول : التعريف بالمجمع الصناعي وأهدافه Câblerie Algérienne

الفرع الأول : التعريف بالمجمع الصناعي محل الدراسة

1. يتكون المجمع الصناعي من 4 شركات : شركة KAST ، شركة GISB GREEN POWER ، شركة GISB GREEN POWER ، شركة Câblerie Algérienne ، مخبر التحاليل الكهربائية .
- ✓ تشارك KAST في تصنيع وتسويق المنتجات وملحقات الإضاءة العامة والمنزلية ، ومنتجاتها الرئيسية هي المصابيح وأجهزة العرض والمصابيح والأضواء الكاشفة والأنابيب القائمة على تقنية LED الموفرة للطاقة ،
- ✓ تزود GISB GREEN POWER القطاع الزراعي بأحدث التقنيات في مجال الطاقة الخضراء ، وهي مجموعة كاملة تتكون من عاكس للمضخة الشمسية ، وبطارية شمسية ، ومحور للري بالطاقة الشمسية ... وبالتالي ، توفير الطاقة باستخدام فقدان المياه ، و استخدام الطاقة الخضراء . يمكن للصناعات تركيب الأطقم أو مكوناتها لتزويد الطاقة .
- ✓ تتكيف GISB GREEN POWER مع احتياجات طلب عملائها ، وتفي تمامًا بمتطلبات السوق الوطنية . لم يتم الإشارة إلى أن عمليات الاستهلاك المالي لبطاقة GISB GREEN POWER لم تكن في وقت سابق خلال السنوات الخمس الماضية.
- ✓ CSB (Cablerie Sidi Bendehiba) هي شركة تابعة ل GISP (مجموعة صناعية سيدي بن ذهبية) تقع في منطقة نشاط منطقة ماسرة بولاية مستغانم ، يعمل CSB في مجال الطاقة منذ عام 2009 ، من أجل تلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية ، تقوم CSB بتصنيع وتسويق قضبان الأسلاك عالية الجودة وكذلك الأسلاك والكابلات الكهربائية OPGW ، LV / MV / HV / VHV .

أنظر الملحق رقم 01

¹ Mr . Ziar Azzedine , rapport de stage en vue de l'obtention du la poste d'un ingénieur de production , octobre 2016 .



لدى شركة CSB حوالي 500 موظف برأسمال قدره 102.400.000 دينار جزائري ، مع قدرة إنتاجية كبيرة (90.000 طن / سنة من سبائك النحاس ، 40.000 طن / سنة من سبائك الألمنيوم بإنتاج سنوي متوقع يبلغ 18.000 طن / سنة) ، يوجد لمصنع الكابلات موقعان : أحدهما للتعيين و سحب الأسلاك والكهرباء ورشة أسلاك الكابلات ، يغطي هذا المجمع 132000 متر مربع . وهذه الشركة هي محل دراستنا .
تم تصميمه لإنتاج الكابلات الكهربائية بأربعة أنواع :

- الكابلات المنزلية
- توصيل الكابلات
- كابلات التحكم
- الكابلات الصناعية .

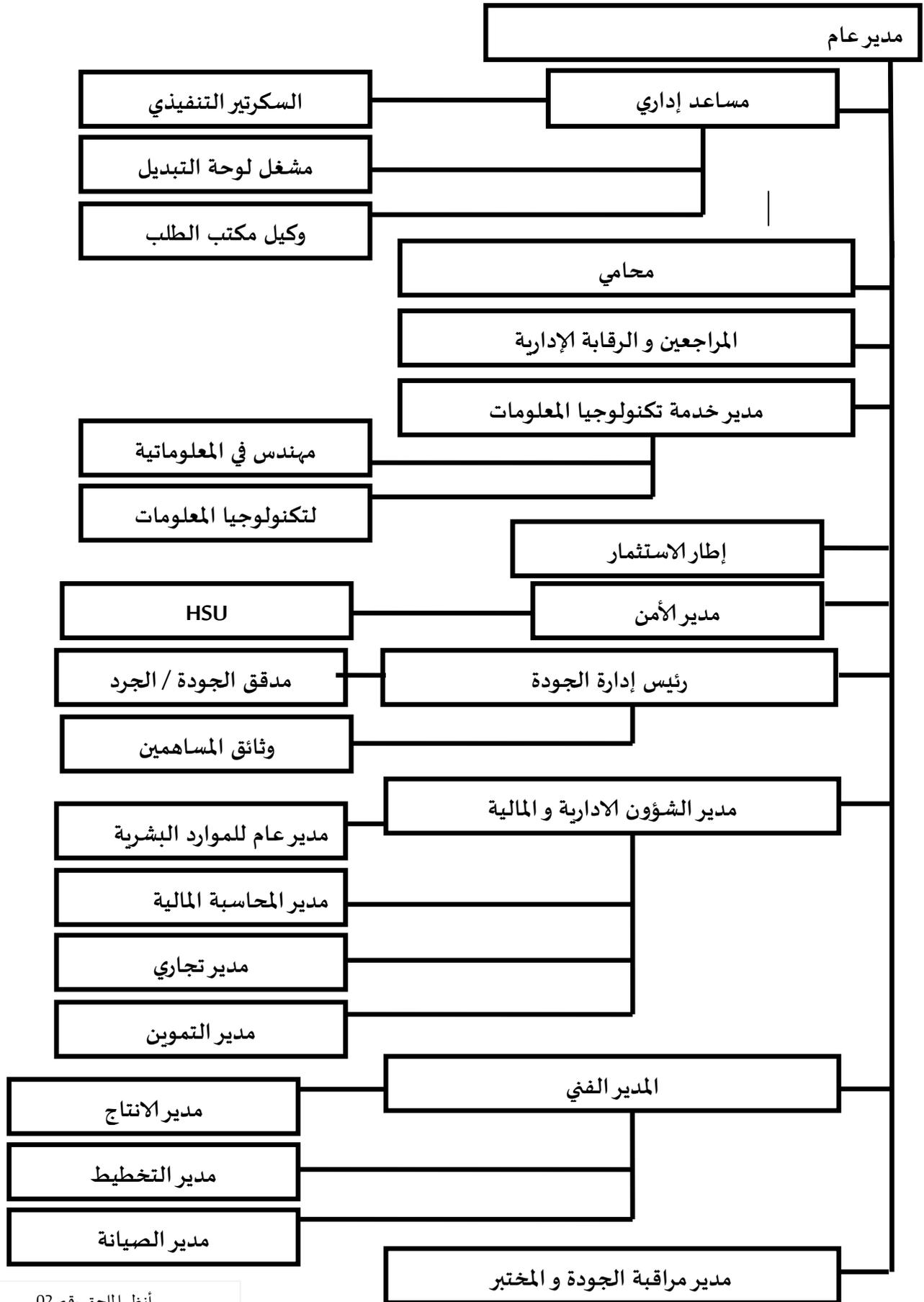
✓ مراكز التوزيع التابعة للشركة :

يتم تسويق المنتجات و توزيعه على كل من : كل شركات الكهرباء " سوناغاز " ، شركة سوناطراك ، دول إفريقيا (السنغال) .

الفرع الثاني : أهداف الشركة محل الدراسة : تتمثل فيما يلي :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية .
- تقديم الحلول العامة للكهرباء .
- تقدم حلولاً كاملة لبعض الصناعات الأكثر تطلبًا ، مثل السكك الحديدية والبنية التحتية والنفط والغاز والتعيين .
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبون وتحقيق الولاء للشركة .

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي



المطلب الثاني: دراسة الهيكل الوظيفي

- 1- المدير العام: يحدد الاستراتيجية العامة و يشرف على تنفيذها ، يتميز بتولي مسؤولية مزدوجة استراتيجية وتشغيلية .
- 2- السكرتارية: تنظيم و تنسيق و تحريك و مراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالوظائف الإدارية و المالية و القانونية للشركة .
 - مراقبة إعداد ميزانية و ممارسة الرقابة على تنفيذها إضافة على أنه يعتبر ارتباط ضروري في تشغيل الإدارة العامة .
- 3- رئيس قسم تقنية المعلومات (مهندس الإعلام الالي): مسؤول عن التطوير و رقمنة نظام الكمبيوتر داخل جميع هياكل الشركة ، بالإضافة إلى أنه المسؤول عن نظام تكنولوجيا المعلومات ، يقوم بعملية التثبيت و التكوين و الصيانة و التحديث مع مراعاة الاحتياجات الجديدة ، و استكشاف أخطاء الأجهزة و البرامج و إصلاحها .
- 4- مدير الأمن HSU: يتولى مسؤولية الصحة و السلامة البيئية و مهمة الحد من المخاطر المهنية و السيطرة عليها مثل حوادث العمل و الأمراض المهنية و المخاطر البيئية (التلوث) أو في بعض الأحيان التجسس الصناعي داخل الشركة . فيقوم بتحليل هذه المخاطر و تقييمها و التوصية بالحلول المناسبة للسيطرة عليها.
- 5- رئيس إدارة الجودة: التأكد من تلبية متطلبات العملاء و الأطراف الأخرى المهمة و مراقبة مدى تطابق مواصفات المنتج لمعايير الجودة الدولية و الوطنية .
- 6- المدير العام للموارد البشرية: يقوم بتحديد استراتيجية تشغيل الشركة و مراقبة الأداء لأنه يشمل:
 - إدارة التوظيف و التكاليف .
 - إدارة الأجور .
 - إدارة المهنة .
 - إدارة التكوين .
- 7- مدير المحاسبة المالية : مسك حسابات الشركة وفقا للقوانين و الأنظمة المعمول بها في الإدارة .
 - التحقق من مطابقة المستندات المحاسبية مع التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المعمول بها .
 - استلام الفواتير و المستندات الداعمة الأخرى و التحقق منها .
- 8- مدير تجاري: يشارك في تحديد الاستراتيجية التجارية و ينسق تنفيذها و يتحكم في النتائج .
 - يحدد و يوصي الإدارة العامة بالسياسة التجارية و المشاريع التسويقية إضافة إلى تحديد و تثبيت سياسة الاختراق من السوق .
 - ينسق تنفيذ خطط العمل و تنفيذ التدابير الصحيحة إذا لزم الأمر مع إشرافه على فريقه الذي يقود و ينظم و يحفز .

- 9- مدير التموين : المسؤول عن التوريد و متابعة عمليات الشراء وفقا للوائح الحالية .
- يدير و يشرف على عملية الشراء و يضمن تحديث ملف المورد .
 - يضمن تنفيذ برنامج الشراء في الوقت المحدد و بأقل تكلفة .
- 10- مدير الإنتاج : يقوم بإعطاء أوامر بإنتاج او تصنيع منتج متوافق بالكمية المطلوبة وفقا لأوامر العملاء و أوراق البناء لكل منتج .يعتمد على عملية التخطيط و مختبر مراقبة الجودة لأن التخطيط يعطي الأمر ببدء الإنتاج و من خلال مطابقة المختبر للمنتج المصمم كمنتج نهائي .
- 11- مدير التخطيط : يقوم بتحديد كيفية استخدام موارد الشركة لتحقيق النتائج المرجوة .
- تحديد الأهداف قصيرة و متوسطة المدى .
 - تقييم الفجوة بين الوضع الحالي و الهدف .
 - تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف .
- 12- مدير الصيانة : ينشط و يدير عدة فرق مثبتة في الورشة أو متنقلة من أجل ضمان صيانتها و بأفضل تكلفة للالات المختلفة ، الثقيلة أو الخفيفة ، و ضمان موثوقيتها و مطابقتها و توفرها .
- يوجه و ينسق جميع عمليات الإصلاح و استكشاف الأخطاء و إصلاحها لمختلف معدات و أجهزة الإنتاج .
- 13- مدير المختبر و مراقبة الجودة : المسؤول عن إدارة وحدة المختبر و الرقابة و التأكد من :
- مطابقة المنتجات أو الخدمات التي تبيعها الشركة لمواصفات الجودة .
 - أداء خدمات تكوين الخرسانة .
 - خبرة الأعمال و الهياكل في الخرسانة و أعمال الطرق و السكك الحديدية .
 - تطور الوصف الفني الكامل و منهجية تنفيذ خدمات المختبر وفق معايير التقنيات الحالية .

المبحث الثاني: مصلحة الإنتاج ومعايير الأداء والجودة المطبقة فيها

تعد مصلحة الإنتاج من المصالح المهمة في المؤسسة نظرا لكونها المسؤولة عن عملية تصنيع المنتجات النهائية حسب طلب العملاء ، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومها وعلاقتها بالمصالح الأخرى ، إضافة إلى التعرف على معايير الأداء والجودة المطبقة في المؤسسة .

المطلب الأول: تعريف مصلحة الإنتاج وعلاقتها بالمصالح الأخرى

الفرع الأول : تعريف مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في تولي مسؤولية التصنيع الفعلي للمنتجات النهائية للشركة ، يتضمن ذلك إدارة الكميات والجودة والوفاء بالمواعيد النهائية للتصنيع المخطط لها . ويتمثل دورها في تولي مسؤولية إعداد الطلبات وتسليمها للعملاء النهائيين .

مهام المصلحة:

- تصنيع الكوابل عن طريق تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي .
- إعداد الطلبات وتسليمها للعملاء النهائيين .
- تحديد مخططات الأحمال والكميات والأحجام ومعدلات الإنتاج .
- تخطيط وتنظيم وتنسيق أنشطة الإنتاج .
- تحديد أساليب العمل ومراقبة الجودة .
- تحديد الأعطال وتصحيحها .

الفرع الثاني : علاقة مصلحة الإنتاج بالمصالح الأخرى

- 1- مصلحة التموين: تتمثل العلاقة في ما يلي :
 - ✓ شراء المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج .
 - ✓ شراء الآلات المتخصصة واللائمة لهذه العملية .
- 2- مصلحة التخطيط: تقديم أوامر حول عملية الإنتاج بتخصيص كل يوم والعمل الذي يتم فيه .
- 3- مصلحة مراقبة الجودة: تفقد بأن المنتجات النهائية (الكوابل) مطابقة لمواصفات الجودة المعمول بها .
- 4- المكتب الفني: تقديم الأطوال المتعلقة بكل كابل لإنتاجه حسب ذلك .
- 5- مصلحة الصيانة: تتدخل مصلحة الصيانة بتصليح أي عطب في الأجهزة ، كما تتدخل في بعض الأحيان بعمل وقائي بتفقد عمل الآلات لضمان تحقيق عملية الإنتاج المستمر دون توقف .

المطلب الثاني : مراحل عملية الإنتاج

تتم عملية إنتاج الكابلات في موقعين :

موقع إنتاج 2 : مخصص لإنتاج الكابلات شبه مصنعة عن طريق تحويل المواد الخام إلى قضبان سلكية بالصهر في ثلاثة أفران ، ومن خلال عملية " Tréfilage et câblage " ، تنتج كابلات نصف مصنعة .
 أما في موقع الإنتاج 1 توجد 3 عمليات أساسية: العزل (isolation) ، التجميع (assemblage) ، التغليف (gainage) ، يتم تنفيذ كل مرحلة تحت إشراف معمل مراقبة الجودة .

• وصف عملية الإنتاج في الموقع 02:

1- يوجد فرنان لتصنيع قضبان الأسلاك النحاسية ، الأول للنفايات و الثاني للنحاس الخام (النقي) و الأخير يعطي القضيب السلكي مباشرة ، بالنسبة لفرن النفايات يتم صهر النحاس بدرجة حرارة (1200 درجة مئوية) ، و نظرا لأن مادة الخام ليست نقية تم إضافة الخشب (مصدر الكربون) لتفريغ الأكسجين و الزجاج لتسهيل التخلص من المواد المنقولة الموجودة في الأعلى ، فنحصل أخيرا على 99.999 % من النحاس النقي .

بعد ذلك بفضل نظام التبريد ن نقوم بتخفيض درجة الحرارة إلى 800 ، و أخيرا نقوم بنمذجة السلك بواسطة مسننات للحصول على قطر 8 ملم باستخدام مواد التشحيم لتجنب الاحتكاك .

الشكل رقم (2-3): قضيب سلك المواد الخام النحاسية



2- Le tréfilage

هو تقليل قطر السلك المعدني عن طريق الجر الميكانيكي على آلة سحب الأسلاك بسلسلة من القوالب ، بالنسبة للنحاس لا بد من استخدام محلول من الزيت (زيت التشحيم) و الماء لتجنب الاحتكاك و لتقليل درجة الحرارة في القوالب .

بالنسبة للألمنيوم يوجد فقط مادة تشحيم بدون ماء ، فبالنسبة لسبائك الألمنيوم (ألمليك) فهي تتطلب معالجة حرارية في فرن لمدة ست ساعات لتحسين خصائصها الميكانيكية (المقاومة و الجر) .

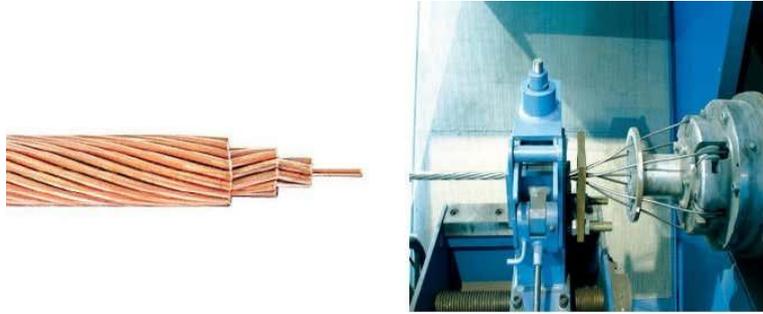
الشكل رقم (3-3): رسم الأسلاك النحاسية



Le cablage -3

إنها عملية تسمح بتوصيل اسلاك متعددة معا لإنشاء موصل واحد وزيادة مرونة الكابل . بالإضافة إلى ان الأسلاك تتم على نوعين : الاسلاك المستديرة و الكابل المضغوط من خلال استخدام القوالب المطلوبة ، فالاختلاف بينهما ان الضغط ينتج عنه كابل بقطر أصغر من الكابل الدائري .
بعد توصيل الاسلاك ن يمكن تصنيف الكابلات الكهربائية إلى 3 فئات :
الفئة 1 : جامدة صلبة (صغيرة واحدة) .
الفئة 2 : جامدة .
الفئة 3 : مرنة (متعددة الخيوط بقطر صغير جدا لكل خصلة) .

الشكل رقم (3-4) : الكابلات الكهربائية الصلبة وتكوينها



- وصف عملية الإنتاج في الموقع 01 :

بعد نقل المنتج شبه نهائي من الموقع 02 إلى الموقع 01 ، نبدأ الجزء الثاني من التصنيع الذي يتم على ثلاث مراحل : عزل – تجميع – تغليف ، ولتحديد كل منتج من الضروري الإشارة إلى كل كابل أو سلك بعلامة إما يدويا أو ميكانيكيا .

1- العزل l' Isolation

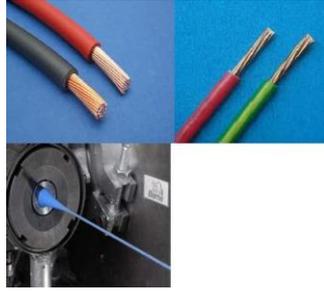
يحيط بالقلب الوصل و يوفر عزلا كهربائيا و يجب أن يتمتع بمقاومة عالية و صلابة كهربائية .. يجب ان يقاوم : - القيود الميكانيكية : التواء و صدمات .

- القيود الكيميائية : مقاومة الاحتراق .

- القيود الفيزيائية : مقاومة التآكل بالرطوبة .

يتم استخدام المواد الاصطناعية : PVC , PR , PRC بسبب صلابتها الكهربائية .

الشكل رقم (3-5): عزل الكابلات الكهربائية



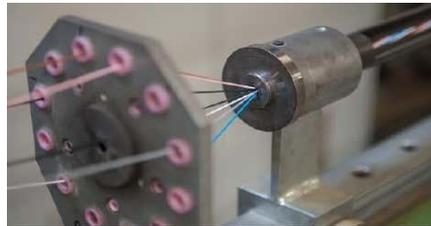
2- التجميع l'assemblage

هو تجميع العديد من الكابلات الكهربائية المعزولة لتشكيل كبل واحد متعدد الموصلات ، في هذه الخطوة و من ناحية أخرى يمكن تجميع الأسلاك السابقة و الكابلات الكهربائية التي لا تحتوي على نفس المقاطع أو الأقطار.

3- الحشو Le bourrage - التغليف Gainage

الغرض من الحشو هو سد الفجوات بين الموصلات بعد التجميع لإعطاء الكابل شكل أسطواني . بالنسبة للتغليف ، فإن الحماية هي التي تحمي الكابل من بيئته ، يجب أن يكون يستوفي الشروط المتعلقة ببيئة الكابلات : الحرارة ، وجود الماء ، وجود الغبار. إمكانية حدوث صدمات ميكانيكية .

الشكل رقم (3-6): التجميع ، الحشو و التغليف



المطلب الثالث :معايير الجودة ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى المؤسسة

الفرع الأول : معايير الجودة

تتم عملية فحص جودة المنتج من خلال عدة اختبارات في كل مرحلة ، سوف نقوم بالتحدث عن معايير الجودة المطبقة في المؤسسة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-3) : معايير الجودة

المرحلة	اختبار فحص الجودة " المعايير "	كيفية استعمال المعيار
Le tréfilage	<ul style="list-style-type: none"> ● مظهر المنتج ● القطر المحدد ● الوزن ● المقاومة ● الاستطالة 	<ul style="list-style-type: none"> - قياسه بجهاز (Micro mètre) - قياسه بجهاز تحديد الوزن - باستعمال جهاز (MGR 10) - قياسها بواسطة جهاز (, Max , Min)
Le cablage	<ul style="list-style-type: none"> ● المظهر ● عدد الخيوط (تكوين الكابل) ● الوزن ● طول السلك ● القطر ● المقاومة 	<ul style="list-style-type: none"> - بقسمة طول السلك / قطره - قياس بجهاز خاص - بالمسطرة - قياسه بجهاز (Micro mètre) - قياسها بجهاز (MGR 10)
L'isolation العزل	<ul style="list-style-type: none"> ● السمك ● القطر ● الوزن ● عدد الخيوط (الفئة 2 و 5) ● التمدد و الكسر على الساخن (فقط XLPE) ● قوة الشد (فقط XLPE) 	<ul style="list-style-type: none"> - جهاز قياس السمك - قياسه بجهاز (Micro mètre) - قياس بجهاز الميزان - القياس بجهاز الحساب - القياس بجهاز (Max , Min) - قياسها بجهاز (MGR 10)
Le bourrage الحشو و التغليف Gainage	<ul style="list-style-type: none"> ● مظهر الكابل ● القطر ● السمك ● الوزن ● التمدد الساخن (فقط PRC) 	<ul style="list-style-type: none"> - قياسه بجهاز (Micro mètre) - استعمال جهاز قياس السمك - استعمال جهاز الميزان - القياس بجهاز (Max , Min)

المصدر : معلومات مقدمة من رئيس مصلحة مراقبة الجودة

وهذه المعايير يجب أن تكون مطابقة للمعايير الدولية و الوطنية مثل :

- ✓ معيار اللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) .
- ✓ المعيار الكهربائي (NE) .
- ✓ معيار UTE (الاتحاد الفني للكهرباء) .
- ✓ معيار CENELEC (اللجنة الأوروبية لتوحيد التقنيات الكهربائية) .
- ✓ معيار BS (معهد المعايير البريطانية) .
- ✓ معيار EN (اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي) .

الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة

جدول رقم (2-3) : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> ● نوعية المواد الأولية : ✓ إما نسبة النفايات ✓ إما نسب النحاس ، الألمنيوم ، الليك (Almelec)
الوقت	<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة الإنتاج الساعي ● نسبة الوقت المستغل ● نسبة الوقت الغير مستغل (تكون فيه الصيانة)
الجودة	<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات : عادة نسبة قليلة
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة تكاليف لمعرفة كم خسرت على صيانة الالات

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس مديرية الإنتاج

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة عن طريق تحليل نتائج الاستبيان .

المطلب الأول: 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 ميدان¹ .

في موضوع بحثنا المتعلق دور الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، فإننا سوف نستعمل أداة لجمع البيانات تتلاءم مع طبيعة الموضوع و المتمثلة في الاستمارة .

- استمارة الاستبيان : بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع المراد دراسته تم الاعتماد على هذه الأداة لجمع هذه البيانات ، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة تنقسم إلى ثلاثة محاور .

- المحور الأول : إدارة الجودة في المؤسسة

-المحور الثاني: الأداء و الأداء الإنتاجي في المؤسسة

-المحور الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

مجتمع الدراسة: 1100 عامل

عينة الدراسة: 30 عامل

الجدول رقم (3-3): الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	30	0	0	30
النسبة	% 100	%0	%0	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

- تم قبول جميع الاستبيانات ولم يتم استرجاع أو رفض أي منها .

¹ مصطفى عليان ،عثمان غنيم ،أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص 81 .

الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة

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

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية.
- تصنيف البيانات و جدولتها في جداول بسيطة أو مركبة.
- تحليل وتفسير البيانات المصنفة والجدولة.

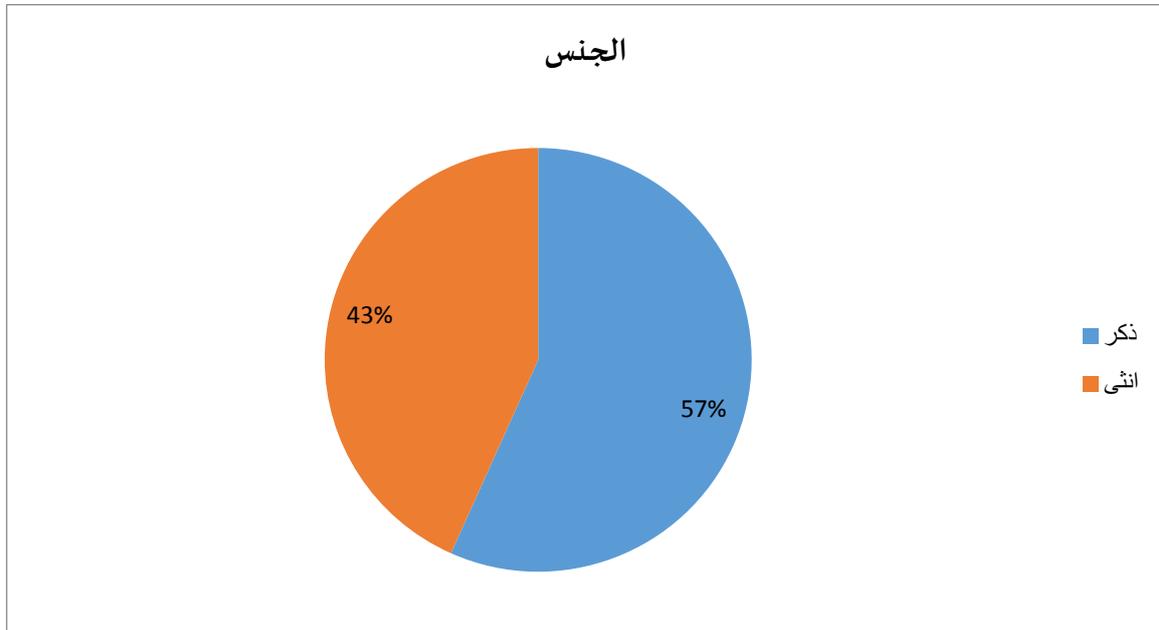
المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات

الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب جنس العمال

الجدول رقم (3-4) : جنس العمال

النسبة	التكرار	الجنس
57 %	17	ذكر
43 %	13	أنثى
100 %	30	المجموع

الشكل رقم (3-7) : الدائرة النسبية لجنس العمال



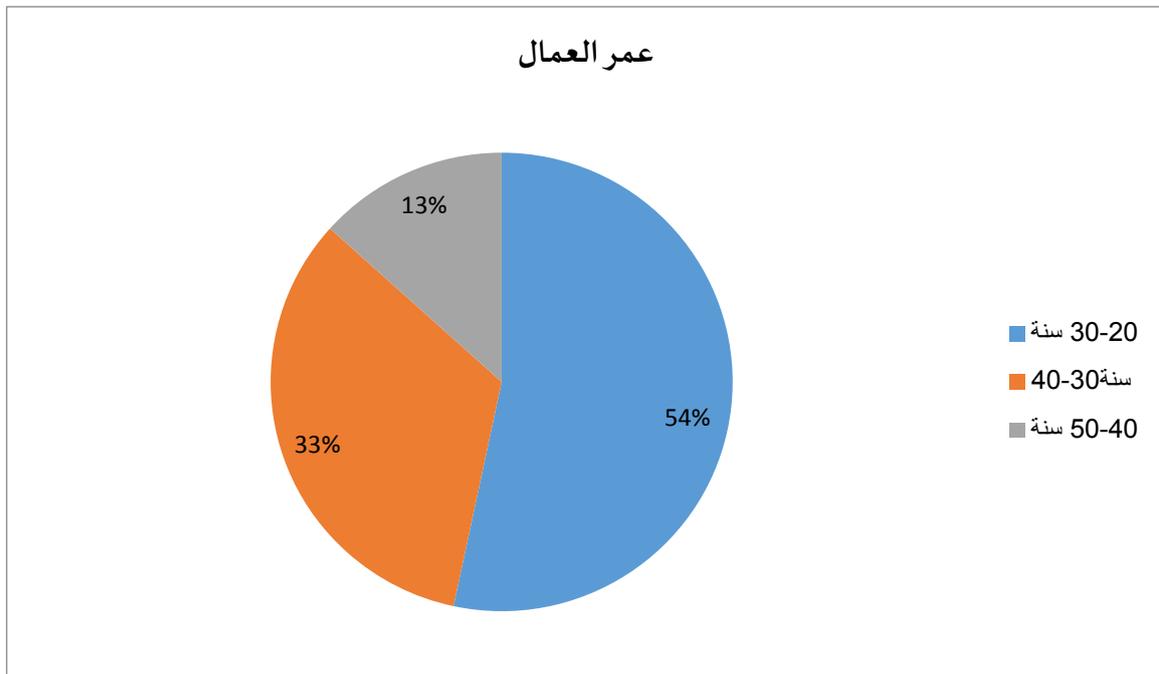
من خلال الدائرة النسبية يتبين أن عمال المجمع الصناعي من جنس الذكور بنسبة 57 % أكثر مقارنة بجنس الإناث بنسبة 43 % ، لأن طبيعة العمل في المجمع تقني فهو يحتاج إلى تجهيزات وآلات ضخمة تتناسب مع طبيعة الرجال الذين حضى أغلبهم بتكوينات متخصصة في هذا المجال ، أما فئة النساء في هذا المجمع فتمركز في الإدارة بمختلف مصالحها و مخبر التحليل نظرا لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهم .

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (3-5) : عمر العمال

العمر	التكرار	النسبة
30-20 سنة	16	54 %
40-30 سنة	10	33 %
50-40 سنة	4	13 %
أكثر من 50 سنة	0	0 %
المجموع	30	100 %

الشكل رقم (3-8) : دائرة النسبية لعمر العمال



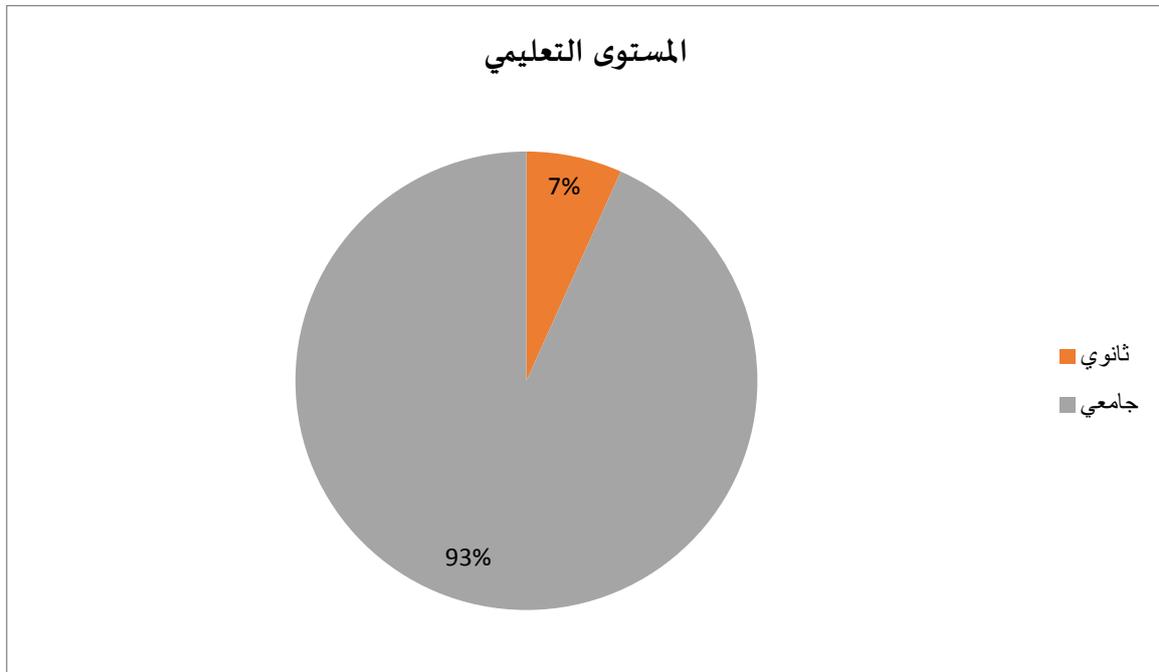
يتبين من خلال الجدول أن أغلب الفئات العمرية من 30-20 سنة بنسبة 54 % لأن الطلبة المترشحين في المجمع يتم إدماجهم بعد التريص مباشرة ، تليها الفئة أكثر من 40-30 سنة بنسبة 33 %، ثم فئة 50-40 سنة بنسبة 13% وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة معدومة .

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-6) : المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
%0	0	دون متوسط
%7	2	ثانوي
%93	28	جامعي
%100	30	المجموع

الشكل رقم (3-9) : الدائرة النسبية للمستوى التعليمي

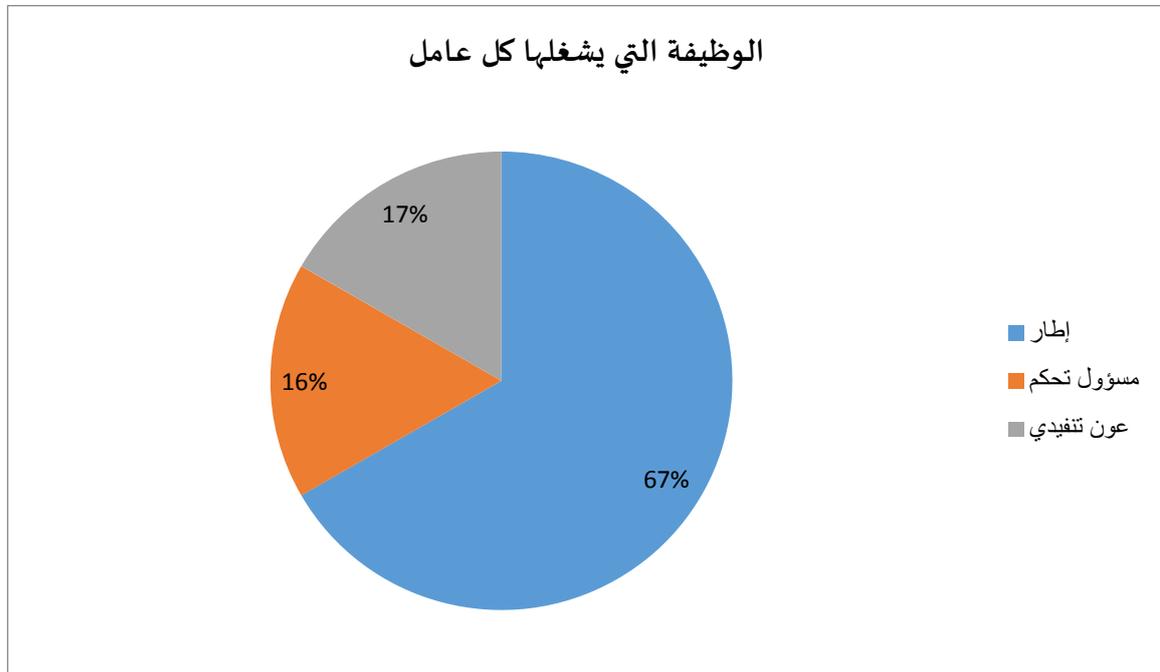


من خلال الجدول يتبين أن أغلب عمال المؤسسة في المستوى الجامعي وذلك بنسبة 93 % وهذا لأنهم لديهم دراسات نظرية حول الجودة ومعاييرها ، حول مراقبة التسيير ، حول الموارد البشرية ، حول الأداء الإنتاجي والمناجمنت وهم الأكثر قدرة على التعامل معها ، يليها العمال من المستوى الثانوي بنسبة 7 % وأخيرا عمال من المستوى المتوسط بنسبة معدومة نظرا لحاجة المجمع لأصحاب الخبرة وذوي كفاءات عالية .

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل
الجدول رقم (3-7) : الوظيفة التي يشغلها كل عامل

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	20	66.67%
مسؤول تحكم	5	16.66%
عون تنفيذي	5	16.66%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3-10) : الدائرة النسبية للوظيفة التي يشغلها كل عامل

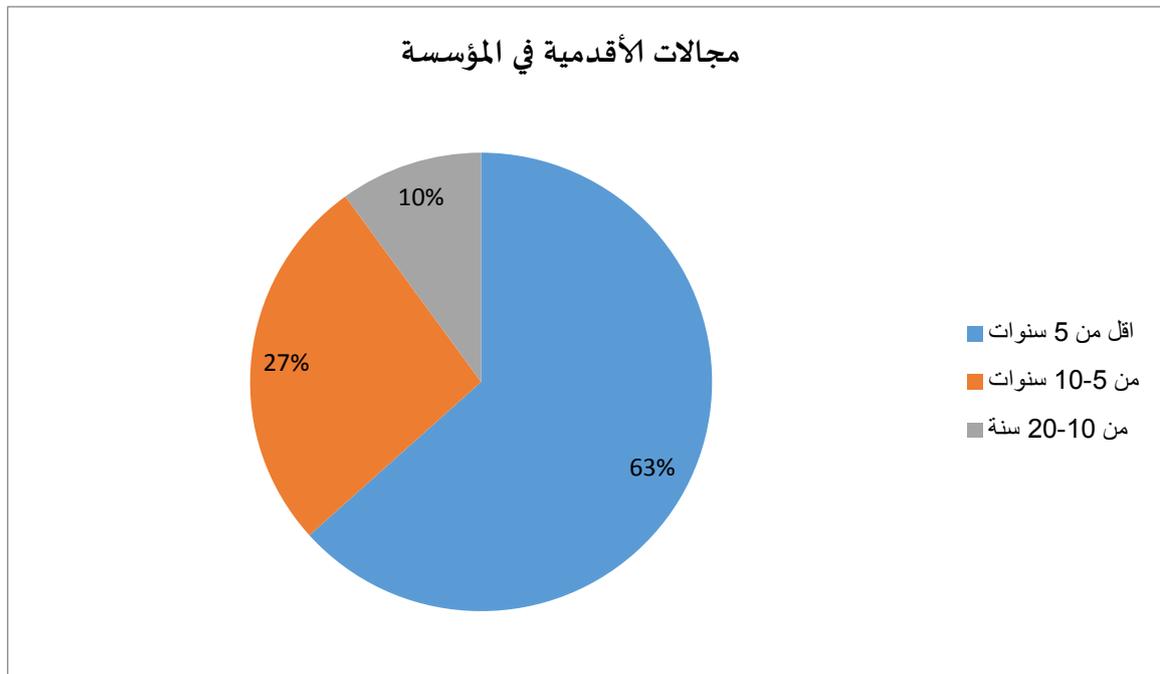


يتضح لنا ان اغلبية عمال المجمع الصناعي هم إطارات حيث نسبتهم 66.67 % يليها مسؤولي التحكم و الأعاون التنفيذيون بنفس النسبة والمقدرة ب 16.66 % .

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
الجدول رقم (3-8) : مجالات الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5	19	63 %
من 5-10 سنوات	8	27 %
من 10-20 سنة	3	10 %
أكثر من 20 سنة	0	0 %
المجموع	30	100 %

الشكل رقم (3-11) : الدائرة النسبية لمجالات الأقدمية في المؤسسة



يتضح لنا أن أغلب عمال المجمع الصناعي ذات أقدمية أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 63 % نظرا لأنه في الآونة الأخيرة تم توظيف عدد كبير من العمال وهذا راجع لسبب ارتفاع نسبة التقاعد ، تليها فئة التي تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 27 % أما الفئة التي تتراوح بين 10 و 20 سنة فهي بنسبة 10 % أما فئة أكثر من 20 سنة فنسبتها معدومة .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

السؤال الأول: هل ترى ان العمال على علم بتطبيق الجودة في المجمع الصناعي ؟

الجدول رقم (3-9): إجابة السؤال الأول

النسبة	التكرار	الجواب
86.67%	26	نعم
13.33%	4	لا
100%	30	المجموع

أغلبية العمال يرى أنه لا بد من الاهتمام بتطبيق الجودة في جميع العمليات حيث كانت نسبتهم هي 86.67 % إذ أن المجمع يهتم أكثر بجودة المنتج وعماله على الدراية التامة بمعاييرها وكيفية تطبيقها أما 13.33 % ليسوا على دراية بهذا التطبيق .

السؤال الثاني: هل تعتقد أن عملية التحسين المستمر هي جوهر إدارة الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم (3-10): إجابة السؤال الثاني

النسبة	التكرار	الجواب
96.67%	29	نعم
3.33%	1	لا
100%	30	المجموع

96.67 % من العمال يروا أن عملية التحسين المستمر وفي كل الجوانب هي مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذن هي جوهرها ، في حين أن 3.33 % يروا أن هذه العملية ليست جوهر هذه الإدارة ولا دخل لها فيها .

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

الجدول رقم (3-11): إجابة السؤال الثالث

النسبة	التكرار	الجواب
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

يرى بعض العمال بنسبة 60 % أن أساس إدارة الجودة الشاملة هو عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى بمعنى اكتساب العمال لثقافة هذا العمل للتقليل من التكاليف وكذا الأخطاء ، اما البعض بنسبة 40 % فيرون أنه ليس من الضروري ذلك .

السؤال الرابع: هل يتم تشجيع العمل كفريق في المجمع الصناعي ؟
الجدول رقم (3-12): إجابة السؤال الرابع

النسبة	التكرار	الجواب
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

يتم تشجيع العمل كفريق في هذا المجمع حيث ان اغلب العمال وافقوا على ذلك بنسبة 80% وذلك من أجل خلق روح التعاون ما بينهم و مساندة بعضهم في إنجاز المهام و حل المشاكل التي يواجهونها بمعنى خلق مناخ تسوده روح الفريق في حين ترى نسبة 20% انه لا يتم التشجيع على ذلك من أجل معرفة الأخطاء المحتملة من كل عامل و كيفية تصرفه لتصحيح هذه الأخطاء .

السؤال الخامس: هل تعتقد أن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة ؟
الجدول رقم (3-13): إجابة السؤال الخامس

النسبة	التكرار	الجواب
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

يرى جميع العمال بنسبة 100% بأن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة حيث يساعدهم ذلك على رفع الروح المعنوية للفريق و تحفيز بعضهم البعض و الذي يعد هذا الأمر جزء من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و هو السبب نحو تحقيق الأهداف المرجوة و الرفع من الإنتاجية و لا يوجد اعتراض على ذلك .

السؤال السادس: هل ترى ان كل فرد هو عنصر جودة ؟
الجدول رقم (3-14): إجابة السؤال السادس

النسبة	التكرار	الجواب
83.33%	25	نعم
16.67%	5	لا
100%	30	المجموع

يرى 83.33% أن كل فرد هو عنصر جودة لأنه كما يتم الاهتمام بالزبون فيتم الاهتمام أيضا بالعميل الداخلي و تقديم له التحفيزات المعنوية و تحسيسه بأهميته في هذا المجمع و هذا يرفع من إمكانياته بتحقيق الجودة العالية ، في حين يرى 16.67% أنه لا يتم اعتبار أن كل فرد هو عنصر جودة وأن المجمع الصناعي يهتم حقيقة بالعميل الداخلي ولكنها لا يعتبره عنصر جودة .

السؤال السابع: هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة مثل (ISO) ؟
الجدول رقم (3-15): إجابة السؤال السابع

النسبة	التكرار	الجواب
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

تشير نسبة 100 % على ان المؤسسة من أهدافها الحصول على شهادة الإيزو وهي في الحقيقة قد نجحت في تحقيق الهدف و تحصلت على شهادة ISO 9001 .

المحور الثاني: الأداء والأداء الإنتاجي في المؤسسة

السؤال الأول: هل يقوم المجمع الصناعي بتقييم الأداء بصفة دورية ؟

الجدول رقم(3-16) : إجابة السؤال الأول

النسبة	التكرار	الجواب
96.67%	29	نعم
3.33%	1	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ أن 96.67 % من العمال يرون ان المجمع الصناعي يقوم بعملية التقييم بصفة دورية قصد تصحيح النقائص ومعالجة الأخطاء ، بينما نسبة قليلة جدا وهي 3.33 % ترى أنه لا يتم ذلك بصفة دورية .

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين تحسين مستوى أداء العامل وتقييم الأداء ؟

الجدول رقم(3-17) : إجابة السؤال الثاني

النسبة	التكرار	الجواب
93.33%	28	نعم
6.67%	2	لا
100%	30	المجموع

يرى 93.33 % من العمال أن تقييم الأداء يحسن من مستوى أدائهم فنتائج التقييم عبارة عن حافز ودافع للتحسين في المرة القادمة و خلق جو المنافسة الذي يعود بالإيجاب على المجمع ، بينما نسبة 6.67 % ترى أن هذه العملية لا تحسن أدائهم ولا يريدون التحسين بل تعودوا على طريقة عمل معينة .

السؤال الثالث: هل هناك نظام تقييم معين يعتمد المجمع الصناعي ؟
الجدول رقم(3-18) : إجابة السؤال الثالث

النسبة	التكرار	الجواب
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

أجابت نسبة 80 % من لعمالة أن هناك نظام تقييم معين يعتمد المجمع الصناعي و يتفق عليه الجميع لأنه يجب على المجمع أن يضع نظام يستطيع من خلاله القيام بعملية التقييم ، بينما 20 % يرون أنه ليس هناك نظام معين للتقييم بل مجرد اجتهاد من الجميع .

السؤال الرابع: هل توجد مقاييس دقيقة وواضحة لتقييم الأداء ؟
الجدول رقم(3-19) : إجابة السؤال الرابع

النسبة	التكرار	الجواب
73.33%	22	نعم
26.67%	8	لا
100%	30	المجموع

تشير نسبة 73.33 % انه توجد مقاييس دقيقة وواضحة للتقييم أي أن نشاط جميع العمال مقيم من خلال القيام بعملية التقييم تحت عدة إجراءات كالترقية مثلا ، في حين ترى نسبة 26.67 % عكس ذلك أي عدم وجود مقاييس دقيقة على الرغم من ان المؤسسة تضع معايير للأداء لكن اغلب العمال يجهله .

السؤال الخامس: هل هناك تقييم خارجي من طرف مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم ؟
الجدول رقم(3-20) : إجابة السؤال الخامس

النسبة	التكرار	الجواب
76.67%	23	نعم
23.33%	7	لا
100%	30	المجموع

أشارت نسبة 76.67 % من العمالة أن هناك تقييم خارجي من طرف مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة ألا و طبعا هي منظمة ISO نظرا لأن المجمع في الأصل لديها شهادة من شهادات الإيزو ، غير أن نسبة 23.33 % يرون انه لا يوجد تقييم خارجي ويجهلون ذلك مع العلم انهم على دراية بأن المؤسسة لديها iso 9001 .

السؤال السادس : تقييم الأداء على المعايير والأسس المعتمدة على الكفاءة له أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم(3-21) : إجابة السؤال السادس

النسبة	التكرار	الجواب
%86.67	26	نعم
%13.33	4	لا
%100	30	المجموع

86.67 % كنسبة تشير على أن تقييم الأداء على المعايير المعتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث ان الكفاءة تنعكس على جودة المنتج مما يسمح بتحقيق رضى العميل ، في حين أن نسبة 13.33 % تشير على انه لا توجد علاقة بينهما .

السؤال السابع : تتصف معايير الأداء في المجمع بأنها مرنة ؟

الجدول رقم(3-22) : إجابة السؤال السابع

النسبة	التكرار	الجواب
%80	24	نعم
%20	6	لا
%100	30	المجموع

أشارت نسبة 80% أن معايير الأداء تتصف بأنها مرنة وذلك بسبب جهد كل عامل وطاقاته التي تختلف من عامل على اخر بحيث يوجد عمال ذو قدرات عالية و البعض الاخر ذو قدرات ضعيفة لهذا وجب وضع معايير تتلاءم مع قدرات العامل ، في حين أن نسبة 20% أشارت بان معايير الأداء غير مرنة بل ثابتة على جميع العمال .

السؤال الثامن : إن نظام التقييم في مجمعكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي ؟

الجدول رقم(3-23) : إجابة السؤال الثامن

النسبة	التكرار	الجواب
%93.33	28	نعم
%6.67	2	لا
%100	30	المجموع

يتفق بنسبة 93.33 % من العمال على أن نظام التقييم يهدف على تحسين الأداء الإنتاجي لان نظام التقييم الذي يعتمد المجمع حاليا يسمح بتوليد حافز قوي للعمال الذين يمكنهم من بذل جهود أكبر التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي ، في حين نجد ان نسبة 6.67 % ترى أن النظام ل يهدف إلى التحسين بل إجراء عادي فقط .

السؤال التاسع: هل وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي؟
الجدول رقم (3-24): إجابة السؤال التاسع

النسبة	التكرار	الجواب
93.33%	28	نعم
6.67%	2	لا
100%	30	المجموع

يتفق 93.33% من العمال أن وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي حيث وضوح هذه المعايير يكون عامل يسهل من عملية تطبيقها وبالتالي وبالتالي الرفع من الأداء الإنتاجي في نجد 6.67% من العمال ترى أنه ليس وضوح معايير التقييم هي التي تساهم في رفع الأداء الإنتاجي وإنما قدرة العامل هي التي ترفع أو تخفض من هذا الأداء.

السؤال العاشر: هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء؟
الجدول رقم (3-25): إجابة السؤال العاشر

النسبة	التكرار	الجواب
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

أغلبية العمال بنسبة 66.67% يساهمون في وضع معايير تقييم الأداء بينما نسبة طفيفة تقدر ب 33.33% لا يشاركون في ذلك لأنهم في نظرهم هذه المعايير تفرض عليهم وما هي إلا سوى شيء وجدت للتطبيق فقط.

السؤال الحادي عشر: هل من وسائل تحسين الأداء في إدارتكم نظام التقييم؟
الجدول رقم (3-26): إجابة السؤال الحادي عشر

النسبة	التكرار	الجواب
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

تشير نسبة 90% من العمال أن نظام التقييم وسيلة من وسائل تحسين الأداء بينما نسبة 10% من العمال ترى أن ليس من وسائل التحسين وأنه غير مجدي.

السؤال الثاني عشر: هل ترى أن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري ؟
الجدول رقم(3-27): إجابة الثاني عشر

النسبة	التكرار	الجواب
20%	6	نعم
80%	24	لا
100%	30	المجموع

ترى الأغلبية بنسبة 80 % ان تقييم الأداء ليس مجرد إجراء إداري بل لابد منه لمواصلة التحسين و التطوير في جميع العمليات في حين 20 % يرون أنه مجرد تقييم إداري لابد منه.

المحور الثالث : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

السؤال الأول : هل توافق على وجود إدارة تهتم برضى الزبون ؟

الجدول رقم(3-28): إجابة السؤال الأول

النسبة	التكرار	الجواب
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

يوافق جميع العمال بنسبة 100 % على أن الإدارة تهتم برضى الزبون لأنه مستقبل المنتج و يتم الإنتاج وفقا لرغباته و متطلباته و بقاء المجمع الصناعي مرتبط بالزبون حيث يسعى دائما إلى تقديم منتجاته بالتنوع و الجودة المطلوبة .

السؤال الثاني : يراقب المجمع الصناعي شكاوي الزبائن باستمرار

الجدول رقم(3-29): إجابة السؤال الثاني

النسبة	التكرار	الجواب
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

يوافق جميع العمال بنسبة 100 % على ان المجمع الصناعي يراقب شكاوي الزبائن باستمرار لأنه لديه مصلحة خاصة بالزبائن و تسمى مصلحة ما بعد البيع لمعرفة شكاوهم و اقتراحاتهم للتعديل في حالة وجود عيوب في المنتج .

السؤال الثالث: هل تعتقد أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب ؟
الجدول رقم(3-30): إجابة السؤال الثالث

النسبة	التكرار	الجواب
%83.33	25	نعم
%16.67	5	لا
%100	30	المجموع

تعتقد نسبة 83.33 % من العمالة أن المجمع يسعى على التحسين المستمر في كل جوانب العملية الإنتاجية من أجل خلق صورة جيدة أمام زبائنها ، في حين تشير نسبة 16.67 % أنه لا يتم السعي إلى ذلك بل هناك روتين مألوف عند الجميع .

السؤال الرابع: هل تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار؟

الجدول رقم(3-31): إجابة السؤال الرابع

النسبة	التكرار	الجواب
%93.33	28	نعم
%6.67	2	لا
%100	30	المجموع

تشير نسبة 93.33 % إلى أن هناك تحديث لأساليب العمل لكسرتابع الروتينية في العمل في حين ترى نسبة 6.67 % أنه ليس هناك تحديث بل هناك أساليب يجب إتباعها لأنها تتصف بطابع تقني قديم .

السؤال الخامس: تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء و المرؤوسين للوصول إلى تحديث واضح للمهام .

الجدول رقم(3-32): إجابة السؤال الخامس

النسبة	التكرار	الجواب
%96.67	29	نعم
%3.33	1	لا
%100	30	المجموع

تشير نسبة 96.67 % أن هناك تشاور بين الإدارة العليا مع الرؤساء و المرؤوسين للوصول إلى تحديث واضح للمهام مما يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين ورضاهم عن العمل مما ينعكس على زيادة أدائهم ، في حين أن نسبة 3.33 % ترى أنه ليس هناك تشاور.

السؤال السادس: تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الزبون
الجدول رقم(3-33): إجابة السؤال السادس

النسبة	التكرار	الجواب
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

تمنح الإدارة العليا السلطة الكافية لتلبية رغبات العميل لأنهم لديهم القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة و لديهم خبرة و أقدمية في هذا المجمع حين أشارت نسبة 66.67% إلى ذلك ، أما نسبة 33.33% تشير إلى أنه لا يتم منح السلطة للموظفين بل الإدارة العليا هي التي تتمركز عندها السلطة و ما على الموظف سوى تطبيق متطلبات العمل .

السؤال السابع: هل تقوم بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية ؟
الجدول رقم(3-34): إجابة السؤال السابع

النسبة	التكرار	الجواب
83.33%	25	نعم
16.67%	5	لا
100%	30	المجموع

ترى نسبة 83.33% بأنه يتم القيام بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية بغرض التوصل إلى الحلول المناسبة وذلك عن طريق اجتماع رؤساء المصالح و طرح أفكارهم والخروج بحل يرضي جميع الأطراف ، في حين أن نسبة 16.67% ترى أنه لا يتم إشراكهم في حل المشاكل التسييرية لأنها مشاكل تتعلق بالإدارة فقط .

مناقشة النتائج :

- يتبنى المجمع الصناعي إدارة الجودة الشاملة ويسعى إلى إنتاج منتوجات ذو جودة عالية و نوعية ممتازة ، و يضمن التحسين المستمر لكافة جوانبه الإدارية باعتبار أن هذه العملية أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و يشجع مبدأ العمل الجماعي الذي من شأنه رفع الروح المعنوية للعمال و تحفيزهم نظرا لأن كل فرد هو عنصر جودة ، و تحقيق مبادئ هذه الإدارة أدى إلى تحصيله على شهادة الإيزو 9001 .
- يقوم هذا المجمع بعملية تقييم الأداء بصفة دورية باعتبار أن عملية التقييم تحسن من مستوى أداء العاملين و يعتمد على نظام معين لهذه العملية ، تسعى عملية التقييم على تحسين الأداء الإنتاجي حيث وضوح المعايير يساهم في رفع الأداء و أغلبية العمال يساهمون في وضعها من حين لآخر نظرا لأن تقييم الأداء ليس مجرد إجراء إداري .
- تهتم الإدارة العليا بتحقيق رضى الزبون و مراقبة شكاوي الزبائن باستمرار و تقوم بتحديث أساليب العمل لكسر طابع الروتينية ، تتشاور مع الرؤساء و المرؤوسين لتحديد المهام بوضوح و تمنح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات العميل و إشراكهم في حل المشاكل التسييرية بغرض التوصل لحلول مناسبة و ترضي جميع الأطراف .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن المجمع الصناعي سيدي بن زهيبية يسير تطورات نظام الجودة " الإيزو " ولقد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق هذا النظام على أدائها الإنتاجي ، فاستمر إنتاج المجمع لمنتجات مطابقة للمواصفات " IEC 60227-1 " و" IEC 60502-1 " ، وهذا يظهر بعد حصولها على نظام الإيزو 9001 و اتضح هذا من خلال القيام بالتشخيص الداخلي لهذا المجمع الصناعي .
يحرص على ممارسة عملية الإنتاج طبقا لمبادئ نظام الإيزو و القيام بعملية الرقابة المحكمة لهذه العملية منذ وصول المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج .

الخاتمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا هذه ، نستخلص أن نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا و ليس فقط خيار تتبعه المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها الإنتاجي وهذا نظرا لسرعة تغير بيئة الأعمال و ازدياد حدة المنافسة و التغير المستمر لأذواق الزبائن و تعدد متطلباتهم ، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية التحسين من أدائها الإنتاجي و الرفع من جودة منتجاتها ، خصوصا أن دخول الأسواق العالمية في الوقت الراهن لم يعد يخضع للمعايير المطبقة في السابق ، و بالتالي فإن كل من يخالف ذلك سيقصي نفسه من هذه الأسواق ، لذا حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على نظام الجودة الشاملة من خلال التركيز على جملة من المرتكزات النظرية التي يبني عليها هذا النظام ، و التي تعطي دافعا قويا لتبنيه من طرف المؤسسات الاقتصادية ، و لعل من أهم النقاط التي ركزنا عليها في هذه الدراسة التحسين المستمر للأداء الإنتاجي باعتباره الركيزة الأساسية للارتقاء بأداء المؤسسة و تعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تحقيق الكفاءة و الفعالية في وظيفة الإنتاج و تحقيق الاستغلال الأفضل لمواردها الإنتاجية للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة ، و كونه قيمة ثقافية مهمة والذي لا يمكن تحقيقه و التوصل إلى النتائج المرجوة إلا بتحقيق رضا كافة العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسة ، لكن عملية ترسيخ هذه المبادئ و القيم داخل المؤسسة الاقتصادية تتطلب تدريبات فعلية و التي تركز على مبادئ نظام الجودة الشاملة و منظومة فعالة للمعلومات تسمح بانتشار قيم النظام داخل نظام المؤسسة و خارجها ، فكانت بذلك هذه الدراسة مهمة في سلسلة البحوث التي تسعى لنشر و الحث على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الاقتصادية ، و التي شهدت تطورا ناتجا عن بعض من الإصلاحات التي مست القطاع الاقتصادي ، و هو ما حاولنا الوقوف عليه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المجمع الصناعي و الذي تحصل على شهادة الإيزو 9001 .

ختاما لهذه الدراسة العلمية بمختلف جوانبها تمكنا من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات و نتائج خاصة باختبار صحة الفرضيات ، بالإضافة إلى جملة من التوصيات و آفاق أخرى .

أولا : نتائج الدراسة

- في ظل ما تم التعرف عليه من خلال دراستنا ، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات التالية :
- ✓ إن نظام إدارة الجودة الشاملة مدخل للتحسين المستمر للأداء الإنتاجي و تطويره .
 - ✓ إن الجودة من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية لا بد أن تكون مرتبطة بالابتكار الذي يحقق قبول المنتجات الجديدة من طرف المستهلك .
 - ✓ إن هدف تعظيم الربح أصبح هدفا ثانويا للمؤسسات الاقتصادية و هذا بعد أن فرضت عليها تحقيق التوازن بين المساهمين و الزبائن و العاملين ، لذلك فإن المؤسسة التي تسعى إلى التحسين في الأداء الإنتاجي هي التي تخلق التوازن بين هذه الأطراف ، وهذا ما يجعل مفهوم الأداء الإنتاجي أعظم من مفهوم تعظيم الربح .
 - ✓ إن نجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر للجودة و منع حدوث الأخطاء و تقليلها لتجنب التكاليف المحتملة .
 - ✓ تشكل إدارة الجودة الشاملة إطارا إداريا و هذا من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المؤسسة .

- ✓ يتطلب تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة وجعلها من المهام الشاملة لكافة العمال الإداريين بدءا من القمة وصولا إلى القاعدة وذلك لتحفيزهم واستغلال طاقاتهم في تحقيق أفضل أداء إنتاجي .
- ✓ تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في بيئة تنافسية و متغيرة بصفة مستمرة ، الأمر الذي يفرض عليها تحسين أدائها الإنتاجي .
- ✓ تطور اهتمام المجمع الصناعي بنظام الجودة ، حيث يساير تطورات نظام الإيزو 9001 ، و تبين أثره الإيجابي في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال أنتاج مواصفات مطابقة ل (IEC 60227-1) و (IEC 60502-1) ، تحسن مستوى أدائه و جودة منتجاته و ممارسة عمليات الإنتاج طبقا لمبادئ نظام الإيزو .
- ✓ الرقابة الفعلية لعملية الإنتاج من بداية دخول المواد الأولية إلى غاية عملية الشحن .
- ✓ ارتفاع إنتاجية العمل نظرا للتدريب و التكوين المستمر لعمال المجمع .

ثانيا : نتائج اختبار افرضيات

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

بالنسبة للفرضية الأولى ، فقد أثبت صحة هذه الفرضية ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يركز على جعل الجودة هدفا استراتيجيا ، إضافة إلى التطوير و التحسين المستمر لجودة منتجات المؤسسة و التركيز على رضا العاملين فيها من خلال تمكينهم من تحقيق رضا الزبون و ولاءه و هذا من أجل تحسين أدائها الإنتاجي و ضمان بقائها و استمراريتها في السوق .

بالنسبة للفرضية الثانية ، فقد اثبتت صحتها نظرا لأن الاعتماد على مؤشرات و معايير لتقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة يسمح بالتعرف على نقاط الضعف الموجودة فيها للقيام بتصحيحها و معالجة الانحرافات و الأخطاء و محاولة تقليلها و بالتالي تحسين الأداء الإنتاجي الذي بدوره يقوم برفع الأداء العام للمؤسسة .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة ، فقد ثبت عدم صحتها نظرا لأن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام الجودة و لقد تحصلت على شهادة المطابقة " الإيزو 9001 " و التي كان لديها دور كبير في تحسين أدائها .

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم اهتماما كبيرا بنظام إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية كبيرة في تحسين أدائها الإنتاجي و يظهر ذلك من خلال إتباع المعايير الدولية في إنتاجها للخروج بأداء ذو جودة عالية و بالتالي يتحسن أداؤها ، و الدليل على هذا الاهتمام هو تبني عدة مؤسسات صناعية نظام الإيزو من بينها المجمع الصناعي محل الدراسة ، بحيث أن تبني هذا النظام يعد أحد أهم استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا : التوصيات

- بحسب ما تم التوصل إليه من استنتاجات نتقدم بعدد من التوصيات التي نراها ضرورية لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما يتماشى مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة :
- تطوير عملية تبادل المعلومات بين الجامعة و المؤسسة الصناعية و مختلف مراكز البحث العلمي .
 - ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية و انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي له دور كبير في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات .
 - التشجيع على تشكيل فرق العمل باعتباره من متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أن يشتمل جميع جوانب المؤسسة .
 - الحرص على الاستفادة من نتائج تطبيق المؤسسات الدولية لنظام الجودة .
 - إعداد برامج تدريبية و تكوينية من حين لآخر لزيادة مهارات و كفاءات العاملين و تمكينهم من رفع الأداء الإنتاجي لمؤسساتهم ..
 - القيام بعملية تقييم الأداء بصفة دورية للتعرف على الأخطاء و تصحيحها .
 - ضرورة نشر ثقافة الجودة بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة .
 - القيام بعملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة الإنتاجي .
 - وجوب اقتناع السلطة الإدارية على أن العاملين عبارة عن عملاء داخليين يجب التعامل معهم بطريقة تضمن و لائهم من خلال عقد ندوات داخلية مع عمال متخصصين أو المشاركة في الملتقيات .
 - أن تركز المؤسسة على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تفاديها و محاولة القضاء عليها و إزالتها حتى يتسنى لها بسهولة القيام بعملية التطبيق .

رابعا : افاق البحث

إن بحثنا عبارة عن مرحلة تمهيدية تسمح لكل مؤسسة اقتصادية جزائرية ترغب في تطبيق منهج الجودة بمنظورها الشامل ، إلا ان هذه البحث وحده غير كافي بل يجب إقرانه بأبحاث أخرى مكملة ، فتظهر افاق أخرى مكملة لما جاء في هذا البحث و إشكاليات جديدة من الممكن أن يستفيد الباحثون منها مستقبلا و تكون محاورا لبحوثهم و من بينها :

- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على البيئة التنظيمية للمؤسسات الصناعية .
- دور الأداء المتميز للمنظمة في الحد من شدة المنافسة .
- الاتصال الخارجي و علاقته بتحسين أداء المؤسسة .
- العلاقة بين الرضا الوظيفي و زيادة إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : باللغة العربية

❖ الكتب :

- 1- احمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 1-9000 و2-9000 و3-9000 و 9001، سلسلة بحوث و دراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 1997 .
- 2- ثابت زهير ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21) ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 3- خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة و صناعة الجودة مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2011 .
- 4- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الرابعة، عمان، 2011 .
- 5- دافيد لاسكل و روي بيكوك ، قيمة الأداء – كيف تجعل 1 % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء – ، ترجمة احمد عثمان ، تعريب عبد الرحمان توفيق ، القاهرة ، سلسلة إصدارات بميك ، دار الطباعة المتميزة ، 1998 .
- 6- رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2008 .
- 7- علي السلي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 2000 .
- 8- علي السلي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 .
- 9- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001 .
- 10- فتحي أحمد يحيا العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2010 .
- 11- مامون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 .
- 12- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006 .
- 13- محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2008 .
- 14- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2005 .

- 15- محمود حسين الوادي و اخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 .
- 16- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2008 .
- 17- مصطفى عليان ،عثمان غنيم ،أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008 .
- 18- مهدي السمرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان 2007 .
- 19- مؤيد عبد الحسن الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 330 .
- 20- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 .
- 21- يوسف حجيم الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 .
- ❖ المذكرات والأطروحات :
- 1- بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسات العالمية iso في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة condor الالكترونيك ، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محمد أولحاج ، البويرة ،الجزائر، 2015 .
- 2- بوعلاي عائشة ، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2015 .
- 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- جمال خنشور، التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84 .85 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة 1987 .
- 6- ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة ، جامعة المسيلة ، 2009 .
- 7- راشي طارق ، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة SOMIPHOS ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2011 .
- 8- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، دكتورا دولة غير منشورة تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004 .

- 9- 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 .
- 10- عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000- 2002) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، 2001 ، 2002 .
- 11- علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 1999.
- 12- 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 ، 2005/2006 .
- 13- قديد فوزية ، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 2005/2006 .
- 14- محمد بوبقيرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2006 .
- 15- موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 ، غير منشورة .
- 16- العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
- 17- نائلة نعمان روبين النونو ، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي) في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2004 .
- 18- ناصر أمين احمد علي ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا :دراسة ميدانية ، قدمت هذه الرسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، 26 كانون 2002 .
- 19- نسرين 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 .
- 20- 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 .

21- نوار هاني إسماعيل ، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري) ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2004 .

22- 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 .

23- يعجب سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2008 .

❖ المجالات :

1- إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، مجلة علمية ، محكمة سنوية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، العدد الخامس ، 2007 .

2- سعدي نوال ، تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد رقم 23 ، جامعة ورقلة ، 2016 .

3- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2001 .

❖ الملتقيات :

1- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة 22 و 23 ، نوفمبر 2011 .

2- تمجدين نورالدين ، 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 .

3- السعيد بريش ، نعيمة يحيوي ، 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 .

4- محمد البشير الغوالي ، أحمد علماوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة ، نوفمبر 2011 .

5- محمد الصغير قريشي ، الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته :عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، 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- معاريف محمد و اخرون ، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الدكتور " طاهر مولاي بسعيدة " ، 2009 .

ثانيا : باللغة الأجنبية

1 - Bernard Martory , **contrôle de gestion sociale** , librairie Vuibert , Paris , 1999 .

2 - GOMEZ.P-Y , **Qualité et theorie desconventio** , economica , paris 1994 .

3 - Jaques Lendrevie , Denis Lindon , **Merctor** , Editions Dalloze , 6 ed , Paris , 2000 .

4 - Jonas Hanson , **Total Quality Management – aspects of implementation and performance** - , Stockolm , Lulea university of technology , spring .

5 - Mr . Ziar Azzedine , **rapport de stage** en vue de l'obtention du la poste d'un ingénieur de production , octobre 2016 .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق 1	الشركات 4 للمجمع الصناعي
الملحق 2	الهيكل التنظيمي
الملحق 3	نموذج استمارة الاستبيان

Introduction



Câblerie Algérienne un leader et un partenaire incontournable dans l'industrie du câble, a spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des fils et des câbles électriques BT/HTA/HT/THT, OPGW, Câbles spéciaux, Câbles Télécom ; ainsi que des accessoires de câble. Elle offre des solutions complètes a certaines des industries les plus exigeantes, telles que l'industrie ferroviaire, l'infrastructure, le pétrole, le gaz, et l'industrie minière.

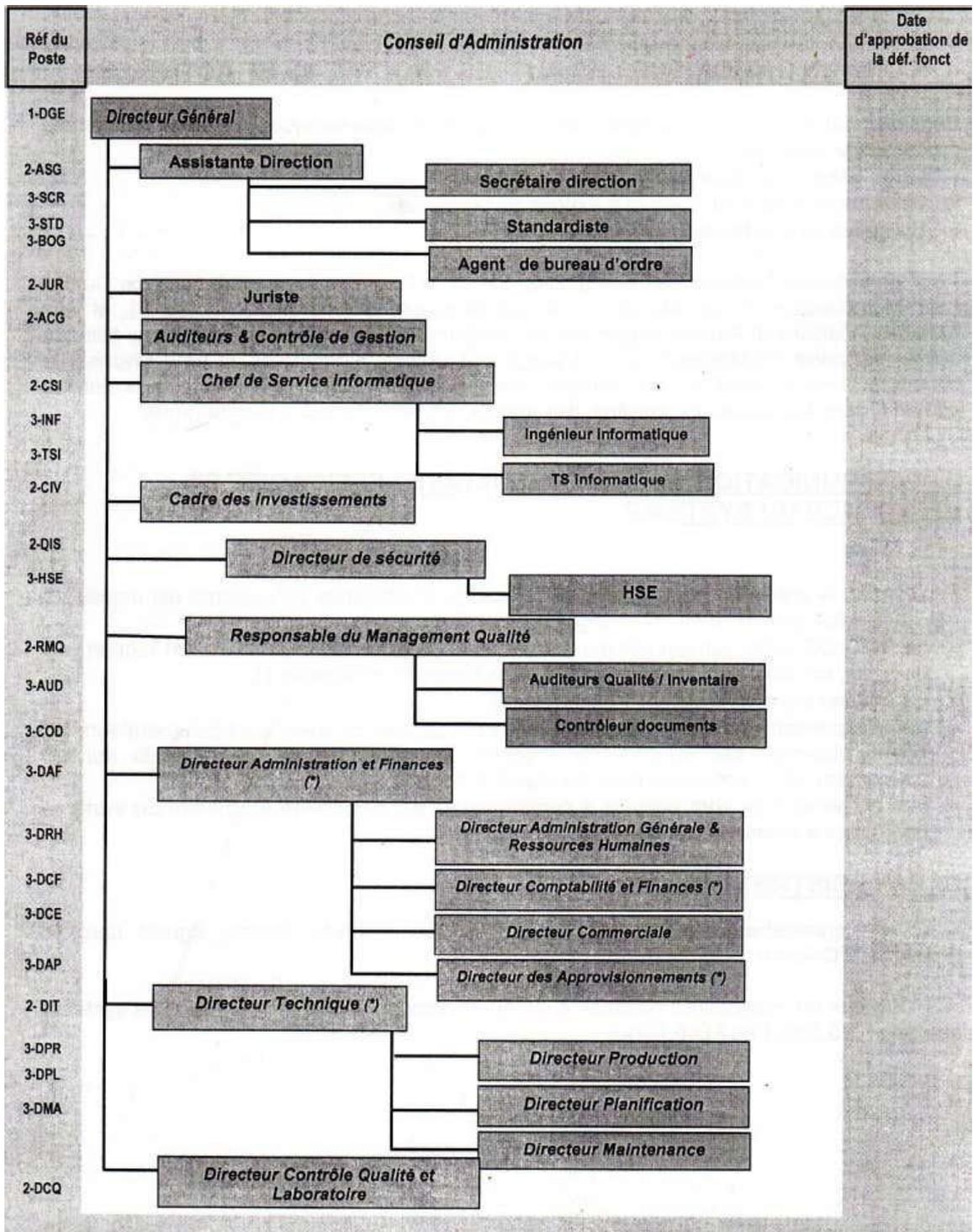
KAST s'est investie dans la fabrication et commercialisation des produits, accessoires d'éclairage public et domestique dont les principaux produits sont les luminaires, projecteurs, ampoules, spots et tubes à base de la technologie éco énergétiques LED.

GISB GREEN POWER met à la disposition du secteur agricole les dernières technologies en matière d'énergie verte, un kit complet composé d'un onduleur de pompe solaire, une batterie solaire, un pivot d'irrigation solaire ... Par conséquent une économisation d'énergie en réduisant la perte d'eau, et l'utilisation d'une énergie verte. Les industriels peuvent installer les kits ou ses composants pour l'alimentation.

GISB GREEN POWER s'adapte aux besoins de la demande de sa clientèle, et répond parfaitement aux exigences du marché national.

Il est don indiqué que les amortissements financiers de GISB GREEN POWER sont prévus dans cinq années.

الملحق رقم 02 :



الملحق رقم 03 :

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

السنة: الثانية ماستر

من إعداد الطالبة: قوعيش نجية



بصدد دراستنا الميدانية هذه والتي تتعلق بموضوع (الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) نرجو من سيادتكم إفادتنا بالمعلومات التالية والتي 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: 2022-2023

أ- 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 حاليا : إطار مسؤول تحكم عون تنفيذي
5. الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات 20-10 سنوات
- أكثر من 20 سنة

ب- بيانات عامة:

لا	نعم	الأسئلة
		المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
		1- هل ترى أن العمال على علم بتطبيق الجودة في المجمع الصناعي
		2- هل تعتقد أن عملية التحسين المستمر هي جوهر إدارة الجودة الشاملة
		3- هل تؤيد بأن أساس إدارة الجودة الشاملة هو عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى
		4- هل يتم تشجيع العمل كفريق في المجمع الصناعي
		5- هل تعتقد أن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة
		6- هل ترى أن كل فرد هو عنصر جودة
		7- هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة مثل (ISO)

		المحور الثاني: الأداء والأداء الإنتاجي في المؤسسة
		1- هل يقوم المجمع الصناعي بتقييم الأداء بصفة دورية
		2- هل هناك علاقة بين تحسين مستوى أداء العامل وتقييم الأداء
		3- هل هناك نظام تقييم معين يعتمد المجمع الصناعي
		4- هل توجد مقاييس دقيقة وواضحة لتقييم الأداء
		5- هل هناك تقييم خارجي من طرف مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم
		6- تقييم الأداء على المعايير والأسس المعتمدة على الكفاءة له أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
		7- تتصف معايير الأداء بأنها مرنة
		8- إن نظام التقييم في مجمعكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي
		9- هل وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي
		10- هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء
		11- هل من وسائل تحسين الأداء في إدارتكم نظام التقييم
		12- هل ترى أن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري
		المحور الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة
		1- هل توافق على وجود إدارة تهتم برضى الزبون
		2- يراقب المجمع الصناعي شكاوي الزبائن باستمرار
		3- هل تعتقد أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب
		4- هل تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار
		5- تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح للمهام
		6- تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الزبون
		7- هل تقوم بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التشغيلية

الملخص

الملخص :

تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية و خاصة منها الصناعية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها البقاء و الاستمرارية ، ففي ظل تعقد البيئة المحيطة بها كونها نظاما مفتوحا ، فإن تحقيق هذه الأهداف أمر صعب لكنه ليس مستحيلا إذا قامت المؤسسة بتحسين أدائها الإنتاجي من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة و التي من أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، انطلاقا من هذا تمحورت إشكالية البحث حول مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، فهدف هذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي إلى محاولة رفع الغموض عن نظام إدارة الجودة الشاملة و توضيح الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية ، مع تبيان متطلبات نجاح تطبيقه و أهم مبادئه المعمول بها دوليا ، والاستفادة منها من قبل مؤسساتنا الصناعية ، فمن خلال دراسة حالة المجمع الصناعي سيدي بن ذهيبية " مستغانم" ، اتضح من خلالها أن هذا الأخير يولي اهتماما متزايدا بالجودة و أنظمة إدارتها ، و يساير تطورات نظام الجودة " الإيزو 9001" و قد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق الجودة على أدائها الإنتاجي .

و في الختام ، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر للجودة و منع حدوث الأخطاء و تقليلها لتجنب التكاليف المحتملة.

الكلمات المفتاحية :

الجودة - الأداء الإنتاجي - التحسين - الإيزو

.Abstract :

Many economic institutions , especially industrial ones , seek to achieve many goals , most importantly survival and continuity . In light of the complexity of the surrounding environment being an open system , achieving these goals is difficult , but not impossible if the institution improves its productive performance by adopting modern administrative methods , which are the most important of which is the method of total quality management . Based on this , the research problem centered on the contribution of quality to improving the productive performance in the Algerian economic institution . With an indication of the requirements for the success of its application and its most important internationally applied principles , and benefiting from them by our industrial institutions , through a case study of the industrial complex Sidi Bendehiba “ Mostaganem ” , it became clear through it that the latter paid increasing attention to quality and its management systems and in keeping with the developments of the “ ISO ” quality system 9001 . The positive impact of the application of quality on its productive performance has been shown .

En conclusion , the research reached a set of results , the most important of which is that the success of the process of improving productive performance through the application of a comprehensive quality management system requires continuous improvement of quality , preventing errors from occurring , and minimizing them to avoid potential costs .

Key words :

The quality - productive performance - optimization - ISO