

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الصابا دور - المنطقة الصناعية - بسكرة

خلال فترة (2011-2018)

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة.

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

\* د/ بن سميحة دلال

• خليل منار

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله على نعمة ما علمنا وما لم نعلم بجميع محامده

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه

الحمد لله على كل النعم التي أنعم بها علينا ومنها نعمة التوفيق

في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة " بن سميحة دلال " على ما قدمته لي من مساعدات، والتي

لم تبخل عليا بتوجيهاتها وإرشاداتها، وأشكرها على سعة صدرها وصبرها وجزاها الله عني ألف خير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة سواء

من بعيد أو من قريب وأخص بالذكر أختي أمانى وإخوتي طارق، أنيس والهاشمي.

شكرا لمن ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة

## إهداء

بكل خشوع أهدي ثمرة جهدي  
إلى التي أعطت لذاتي وجودا ولنفسي غاية.... إلى  
أغلي نعمة عرفتھا أوتار قلبي وأعذب لحن في حياتي  
وأحلى ما تتطق به شفتاي إلى من سهرت الليالي  
وضحت كثيرا من أجلي وحملت همومي إلى ذات القلب الطيب  
ونبع الحنان الذي كلما ضاقت ضمني.... وكانت نبراسا وقدوة...

### "أمي ست الحبايب"

إلى الذي أنار الطريق ووفر لي السبل التعلم..... القلب الكبير الصبور..... الذي علمني  
أن الحياة صبر واجتهاد وأولها اجتهاد وأخرها بإذن الله نجاح في الدنيا والآخرة....

### "أبي نور قلبي وتاج رأسي"

إلى سندي في الحياة إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم وينطق اللسان إلى:

✚ إخوتي وأخواتي ليندة، خلود، أنيس وطارق.

✚ إلى فرحة البيت إلى الكتاكيث نوران والباس.

✚ إلى صديقاتي العزيزات، الذي تركوا بصماتهم في حياتنا إلى

من مروا ومررنا بديهم وحلو وحللنا بديارهم.

✚ إلى من أعرفهم من قريب وبعيد ونسي أن يذكرهم قلمي.

وفي الأخير أنا راجية من رب العالمين التوفيق

لكل الطلبة.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تقييم الأداء الإنتاجي في إطار الجودة الشاملة ، من خلال تناول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي التي تقوم بها المؤسسة من أجل كشف نقاط قوتها و ضعفها و إيجاد الأساليب الكيفية لتحسين المستمر للأداء، مع دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الصابا دور لولاية بسكرة ، لمعرفة مدى مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي محل الدراسة ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها:

أن مدخل الجودة يساهم في نجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية ولكن يتطلب التحسين المستمر للجودة ومنع أو تقليل حدوث الأخطاء، كما أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة التي تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون ، ورغم هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى استقطاب موظفين مؤهلين أكثر في هذا المجال لتبني أنظمة إدارية حديثة (إدارة الجودة الشاملة) وأيضا وجود العديد من القيم غير ملائمة بشكل كبير وتشكل عائقا أمام وضع أسس هذا المدخل الإداري الحديث.

## الكلمات المفتاحية:

الجودة الشاملة، تحسين الأداء الإنتاجي، المؤسسة الصناعية.

## Résumé :

L'objectif essentiel de cette étude est de présenter l'évaluation du rendement de

la production dans le cadre de la qualité totale a travers les indicateurs dévaluations effectuées par l'entreprise afin de détecter ses points de force et de faiblesse pour trouver des méthodes d'amélioration continue, Et aussi étudier la situation de l'entreprise " **SABA D'ors**" de la wilaya de Biskra , pour savoir le degré de la participation de la qualité dans la performance productive de l'entreprise de notre étude.

Nous avons atteint un ensemble de résultats, le plus important c'est que l'approche globale de la qualité participe au succès du processus d'amélioration des performances de production de l'entreprise industrielle en évitant ou réduisant la survenue d'erreurs, et aussi les cadres supérieurs de l'administration sont conscients du concept de qualité

globale , qui signifie , surveiller et tester le produit final et satisfaire les besoins actuels et futurs de consommateur et malgré cela l'institution a besoin d'employés qualifiés dans ce domaine pour construire des systèmes administratifs modernes (gestion de la qualité totale ) et aussi la présence de plusieurs valeurs inappropriées qui constituent un obstacle majeur en face de cette approche administrative moderne .

**Mots-clés :**

Qualité totale, améliorer performance de production, établissements industriels.

# فهرس المحتويات

I.	الإهداء	.....
II.	الشكر و العرفان	.....
III.	ملخص الدراسة	.....
IV.	فهرس المحتويات	.....
V.	قائمة الجداول	.....
VI.	قائمة الأشكال	.....
VII.	قائمة الملاحق	.....
أ-ج	مقدمة عامة	.....

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء و الأداء الإنتاجي (1-35)

2	تمهيد	.....
3	المبحث الأول: ماهية الأداء	.....
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته	.....
5	المطلب الثاني: مستويات الأداء و أبعاده	.....
7	المطلب الثالث: مكونات الأداء و أنواعه	.....
13	المطلب الرابع: محددات و معايير الأداء و العوامل المؤثرة فيه	.....
19	المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء	.....
19	المطلب الأول: ماهية قياس و تقييم الأداء	.....
22	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء	.....
23	المطلب الثالث: خصائص و أسس التقييم الفعال للأداء	.....
25	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء و معوقاته	.....

30.....	المبحث الثالث: ماهية الأداء الإنتاجي
30.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
31.....	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي
31.....	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
35.....	خلاصة الفصل

( 66-36 )

## الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة

37.....	تمهيد
38.....	المبحث الأول: ماهية الجودة
38.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها
41.....	المطلب الثاني: أهمية الجودة و أهدافها
42 .....	المطلب الثالث: أبعاد الجودة و محدداتها
44.....	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
47.....	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
48.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها
52.....	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
54.....	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
55.....	المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
56.....	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية
56.....	المطلب الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي
57.....	المطلب الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي
61.....	المطلب الثالث: بعض التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة



**الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن صابا دور " بسكرة" خلال فترة ( 86-67 ) (2018-2011 )**

68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن صابا دور
69	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن صابا دور و أهدافها
70	المطلب الثاني: خصائص مؤسسة مطاحن صابا دور
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مؤسسة مطاحن صابا دور
	المبحث الثاني: واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور و دورها في تحسين الأداء
73	الإنتاجي خلال فترة (2018-2011)
73	المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن صابا دور
74	المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج
78	المطلب الثالث: معايير الجودة و مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى مؤسسة مطاحن صابا دور
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
93	قائمة المراجع
101	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات أداء المؤسسة	5
02	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	32
03	معايير الجودة	78
04	مؤشرات الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن الصابا دور خلال الفترة (2019-2011)	90

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الأداء حسب معيار المصدر	10
02	العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية	18
03	خطوات تقييم الأداء	27
04	هيكل التنظيمي لمؤسسة الصابا دور	71
05	مراحل عملية الإنتاج بالمؤسسة	77
06	الكمية الإنتاجية خلال فترة (2018-2011)	81
08	معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية خلال فترة (2018-2011)	82
09	نسبة الضياع للمؤسسة خلال فترة (2018-2011)	83
10	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج خلال فترة (2018-2011)	84
11	تكاليف الفضلات خلال فترة (2018-2011)	84
12	إنتاج الساعي خلال فترة (2018-2011)	85

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
معايير الجودة	
الاتفاقية القائمة بين المؤسسة ( O.A.I.C )	

# المقدمة

تشهد المؤسسات الصناعية في ظل التحولات الهائلة التي تحدث في الوقت الراهن على المستوى العالمي، جملة من التحديات التي تفرض بيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة في عصر عولمة الاقتصاد، ثروة المعلومات، المعرفة، وهذا ما جعل المنافسة العالمية تشتد يوماً بعد يوم ، وأثرت بشكل رهيب على المؤسسات الصناعية وسير عملها، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على أداءها بشكل عام، وبالتالي إنخفاض في حصتها السوقية.

وفي ظل هذه الظروف وكضرورة لبقاء المؤسسات واستمرارها يفرض عليها تعزيز مكانتها في السوق والارتقاء المستمر بأدائها الإنتاجي ووصولاً لذلك يجب عليها انتهاج أسلوب علمي واعي في مواجهة كل هذه التحديات المتسارعة، ألا وهو الجودة التي أصبحت اليوم تمثل أحد أهم تلك المداخل الإستراتيجية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق، حيث أضحت سبيلاً وهدفاً ووسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق وتقويم أداءها ، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم .الأمر الذي يعكس أثر هذا المدخل في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية بمختلف أنواعها و أحجامها .

والمؤسسات الجزائرية الصناعية على غرار باقي العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه ،التغيرات الإقتصادية التي يعيشها العالم ، لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل سيروية الجودة محوراً إستراتيجياً بغية النهوض بالصناعة الوطنية و إعادة تأهيلها لكي تستجيب لمتطلبات البيئة الجديدة .و إنطلاقاً من هذه الظروف الإقتصادية ستواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية العديد من التحديات باعتبارها نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يوقفها أمام خيار تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء ، حتى يتسنا لها مواجهة التهديدات الحالية و المستقبلية

و إستغلال الفرص المتاحة أمامها بشكل جيد ، وهذا ما يعكس أهمية الأداء الشامل للمؤسسة على جميع المستويات و يحصل رضا جميع الأطراف ( العمال ، العملاء ، المساهمين) .

### ■ إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق ذكره، تتبلور معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث ، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما هو دور الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية ؟

وينبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين الجودة و الأداء الإنتاجي بمؤسسة مطاحن الصابا دور؟

2- ما هي أهم مزايا تطبيق الجودة في مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

3- ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء على مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

4- من المسؤول عن نظام الجودة في مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

### ■ فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- توفر الجودة مناخاً يسمح بالتحسين المستمر لأداء المؤسسة مطاحن الصابا دور وتطوير مهارات الإبداع والابتكار وتعزيز الأداء لدى العاملين.

2- تتمثل أهم مزايا تطبيق الجودة التي تكتسبها مؤسسة محل الدراسة في التحسين المستمر لجودة منتجاتها، لما يحقق رضا المستهلك.

3- تؤثر عملية تقييم الأداء على مختلف وظائف المؤسسة بشكل خاص، وعلى الأداء الإنتاجي بشكل عام.

4- قسم الإنتاج هو المسؤول عن الجودة في مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

### ▪ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى:

- سبب ذاتي يتمثل في دراستي لمقياس الجودة في السنة السابقة ورغبتي لمعرفة على أرض الواقع كيف تطبق الجودة في المؤسسات الصناعية.
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- معرفة وتوضيح مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسات الصناعية بشكل خاص بالجودة.

### ▪ أهداف الدراسة:

- المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بمرجع علمي بالنسبة لموضوع الجودة الشاملة.
- دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة، التي تقتدر إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- توضيح مفاهيم الأساسية حول الجودة والأداء وعملية تقييم الأداء الإنتاجي.

### ▪ أهمية الدراسة:

- يساهم في زيادة تحسن مؤسساتنا ولفت نظرها لأهمية تبنيها لأسس الجودة الشاملة.
- دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية وهو موضوع الجودة.
- توضيح الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي.

### ▪ حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى إستنتاجات منطقية، إرتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، و قمنا بإنجاز هذا البحث من حدود والأبعاد.

1- **البعد المكاني:** مؤسسة مطاحن الصابا دور - المنطقة الصناعية - بسكرة

2- **البعد الزمني:** يتمثل في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2018 .

### ▪ منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري كونه أكثر ملائمة لطبيعة البحث، و منح دراسة حالة بمؤسسة مطاحن صابا دور - المنطقة الصناعية-بسكرة في الجانب التطبيقي.



### ■ الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي نستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعنا، إعتدنا على الدراسات السابقة كمرجعية لبحثنا والتي نستعرضها على النحو التالي:

1- دراسة (إلهام يحيوي) تحت عنوان " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية " مقال في مجلة الباحث العلمية المحكمة، التي تصدر سنويا من كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ورقلة، وذلك بعددها الخامس الصادر سنة 2007، و التي هدفت إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية عامة و بإحدى شركات الإسمنت خاصة، و توصلت إلى أن المؤسسة إتسمت بالتطور الإيجابي في مستوى الأداء الإنتاجي و كذا بجودة منتوجها و تحاول تحسين جودة خدماتها.

2- دراسة (حمزة العوادي) تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء للمؤسسات الصناعية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تحليل قطاعي لسنة 2010، التي تعرض فيها الباحث إلى خلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة (والتي حاولت فيها الربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإنتاجي وذلك بتوضيح آثار إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي)، و تعرض كذلك إلى التطور الهيكلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مع دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بتبسة، و تم التوصل إلى أن المؤسسات الصناعية لا يمكنها أن تستمر إلا إذا قامت بتحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل فيها، و ما تحمله من تقلبات و تحولات، و أن إزدياد التحديات التي تواجهها يستدعي منها اللجوء إلى ضمان أدائها الإنتاجي، من خلال إيجاد نظام لإدارته قادر على تحسين مستواه بشكل مستمر، لإحتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين، إلا أن مؤسسة محل الدراسة رغم حصولها على شهادة المطابقة، و التي كان لها دور كبير في تحسين أدائها الإنتاجي، إلا أنها تعاني من عدة مشاكل مازالت تشكل عائقا لغرس و ترسيخ قيم و مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، لعل أهمها المشكل التنظيمي و مشكل الكفاءات. للمؤسسة و ضمان بقائها و ديمومتها في السوق.

فبالنسبة لدراستنا هذه سنركز على دور الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة مطاحن الصابا دور خلال فترة (2011-2018).

### ▪ صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:

- صعوبة التواصل مع محاسب المؤسسة وخاصة في شهر الفضيل (رمضان) وذلك لتغير ساعات عملهم
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، إما أن تجد مراجع تتناول موضوع الجودة أو مراجع تتناول الأداء في حين أن قلما نجد مراجع تربط بين الجودة وتحسين الأداء الإنتاجي.

### ▪ منهجية الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- جاء الفصل الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول الأداء الإنتاجي ويتضمن فيه: ماهية الأداء، قياس وتقييم الأداء، ماهية الأداء الإنتاجي.
- جاء الفصل الثاني بعنوان مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة ويتضمن فيه: ماهية الجودة، مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية.
- جاء الفصل الثالث بدراسة ميدانية بعنوان الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور ودورها في تحسين الأداء الإنتاجي والتي تتضمن: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الصابا دور و كذا واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور و دورها في تحسين الأداء الإنتاجي خلال فترة(2011-2018).

**الفصل الأول:**

**مفاهيم أساسية حول الأداء الإنتاجي**

تمهيد:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير و دراسة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء ، و يعتبر أيضا من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظي به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال و هذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارع سرعة انتشار المعلومات من جهة ، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة و كذا لعملية تقييم الأداء دورا هادفا إلى تحقيق و الحكم الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخصصة من جهة ثانية .

فالتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية، و هذا يستدعي معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافس متميز لها وتحسن الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها لهذا بدأت المؤسسة في التركيز على تحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات إنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على إعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما هي:

- المبحث الأول: ماهية للأداء .
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء .
- المبحث الثالث: ماهية الأداء الإنتاجي.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، كما يعد مفتاحاً لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل، وعليه نحاول من خلال هذه المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته، وإلى جانب كل من مستوياته وأبعاده، مكوناته وأنواعه وأخيراً محدداته ومعاييرته بالإضافة إلى العوامل المؤثر فيه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

#### أولاً: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف موحد للأداء لذا سوف نذكر التعريفات التالية:

- **لغويًا:** أن مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية **performer** والذي يعني تأدية العمل **to perform** وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية.<sup>1</sup>
- **اصطلاحًا:** سبب تطور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكيته، فإنه لا يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح، ويختلف مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه.<sup>2</sup>

فمن وجهة نظر الباحث كيرا كيم (1990) "kherakhem" فإنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، يعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحدد. بمعنى أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والهداف المرسومة من إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

أما كريس اشتون (2002) فيري أن الأداء أنه: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ويعني الكفاءة " تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 104.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسته، تحليل العلاقات بين الهيكل الصناعة والأداء، مذكرة دكتوراه في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 55.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>4</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 64.

وبالنسبة "نيكولاس F.W.Nicolas " فيعرف الأداء بأنه: نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>1</sup>

ويرى آخرون أن الأداء هو درجة انجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

وقد عرف أيضا بأنه : هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقة المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة: هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف تغيرات المحيط الذي نعمل فيه.

ثانيا: أهمية الأداء .

ليكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- ❖ يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد بأقل تكاليف.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تقاؤها.
- ❖ التحقيق من مستوى بين أجزاء الأعمال والسياسات.

وإلى جانب هذه الأهمية نظم أيضا:<sup>5</sup>

- ❖ الأفراد هم اللذين يتولون تصميم التنظيم وقيموهم بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات.
- ❖ الأفراد هم اللذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج.

<sup>1</sup>العابد هوري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص63.

<sup>2</sup>شنافي نوال، دور المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص93.

مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2015 ، ص30.

<sup>4</sup>عبد الصمد سمير ، دور استثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق أداء المتميزة بالمنظمات، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016، ص113.

<sup>5</sup>بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص6.

❖ الأفراد هم اللذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال المهام التي تعجز التجهيزات على القيام بها.

❖ يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافس والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: مستويات الأداء وأبعاده

أولاً: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

الجدول(1): مستويات أداء المؤسسة

مستويات الأداء:	الخصائص
الأداء الاستثنائي:	وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.
الأداء البارز:	وتتميز به المؤسسات التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.
الأداء الجيد جدا:	الذي يبين مدي صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.
الأداء الجيد:	الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات)، وضع مالي غير مستقر.
الأداء المعتدل:	الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
الأداء الضعيف:	والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضع نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
الأداء المتأزم:	هو الأداء الغير كفى تماما والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في محاور المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص84.

### ثانيا: أبعاد الأداء

يعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من خلال الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذا يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1. البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية ، و يستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي و إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.<sup>1</sup>

#### 2. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكلما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات .....).<sup>2</sup>

إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص108.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسات، منكرة الماجستير في إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص52.



المطلب الثالث: مكونات الأداء وأنواعه.

أولاً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بعني أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فانه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

### 1. الكفاءة " Efficiency ":

يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة أن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح من بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المر دودية، الأمثلية... الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما بقي بالغرض من الدراسة وهي:

- تعريف الكفاءة حسب "Walker et Ruekertsz": الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي "مقياس للمردودية في المؤسسة"، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.
- تعريف الكفاءة حسب " Vincent Plauchet ": الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاطات الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشيخ داوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص ص220، 221.

### 2.الفعالية "Effectiveness":

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية. وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو:

- فنسنت (Vincent Plauchet): عرفها على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط".
- بينما عرفها كل من ولكر وروبرت (Walker & Ruibert) حسب ما ورد امایل (Emil.2009) بأنها «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة».

وهذا ينطلق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة...الخ. ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتماداً على ذلك يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

وتقاس الفعالية عادة بإحدى طريقتين:

- الأولى: نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف.
- أما الثانية: فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.<sup>1</sup>

إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 109.<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع من الأداء نصنفها حسب المعايير التالية:

أ. حسب معيار المصدر: من خلال هذا المعيار نقسم الأداء إلى " داخلي وخارجي":

1.الأداء الداخلي (أداء البيئة الداخلية): وهو مكون من عدة أدوات فرعية داخل المؤسسة وهي تتعلق:

- الأداء الموارد البشرية: أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.<sup>1</sup>

2.الأداء الخارجي (أداء البيئة الخارجية):

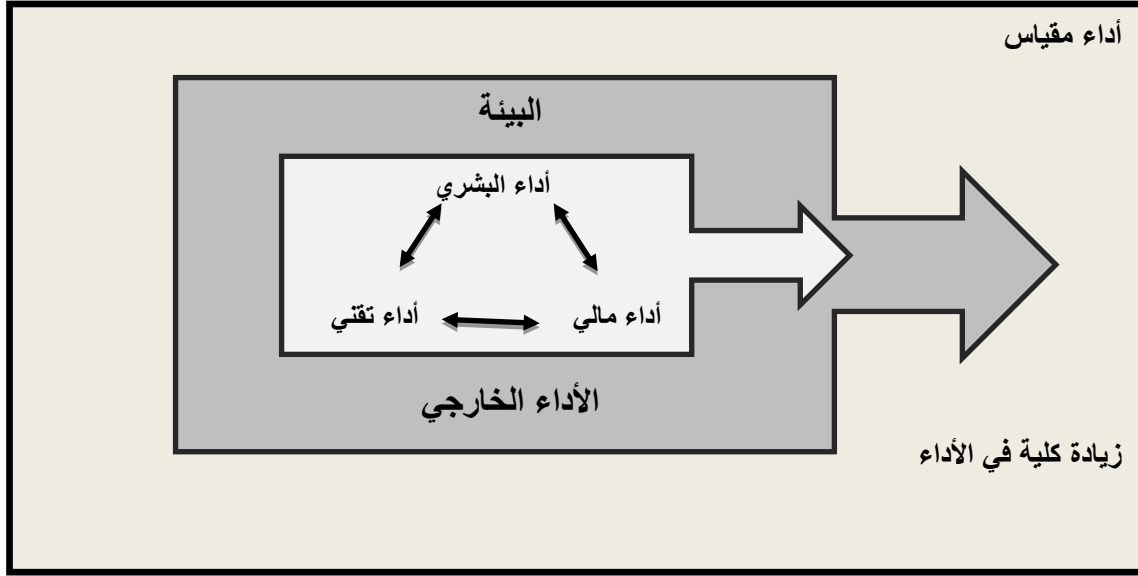
وينتج هذا الأداء عن المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وبالتالي لا يمكن السيطرة على هذا النوع من الأداء لذا قد ينعكس هذا الأداء ايجابيا على المؤسسة كزيادة مبيعاتها لأن الأوضاع الاقتصادية جيدة لحصول المؤسسة على إعانة من طرف الدولة وكذلك قد يكون انعكاس الأداء الخارجي على المؤسسة سلبيا لذلك عليها أن تعتبر هذا الأداء تهديد لا يمكن السيطرة عليه، فيجب على المؤسسة قياسه وتحليله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عراب، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، 125.

<sup>2</sup> وليد مرتضي نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 49.

والشكل التالي يوضح النوعين السابقين للأداء :

الشكل (1): أنواع الأداء حسب معيار المصدر .



Source : Bernard Martory, *Contrôle de gestion Sociale*, Librairie Vuibert, Paris, France, 1999, P237.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، وهو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا.

ب. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى "أداء كلي وأداء جزئي".

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... الخ.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل

أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ج . حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3. أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بالعامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يكون يبني على كفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب للإنجاز عمله.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

5. أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
- التنوع في المنتجات.
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

<sup>1</sup>عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص89.

6. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات....). وهكذا السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء التي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة بأحد بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلف جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل تسديد واستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء في وجهة نظر العملاء فهو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.<sup>1</sup>

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

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية التكنولوجية....).

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

محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق، ص 125 126.<sup>1</sup>

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

4.الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والامثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: محددات ومعايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطورها، هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل للمستخدمين وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو نتائج العلاقات المتداخلة بين كل من:<sup>2</sup>

1-الجهد: وهو كمية الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي القوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

2-القدرة: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي عقلية تتجلي في الذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير العقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم ولياقته والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

<sup>1</sup> عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الصناعة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص ص 21 و 22.

<sup>2</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 10.

3- الإدراك: وهو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

4: الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظره الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياتها العملية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

6- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي له تأثير على أداء العامل في مؤسسته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات لأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

ثانيا: معايير الأداء.

وتتمثل في المعايير الذي يتم مقارنتها بالأداء ومخرجات الموظف به وذلك لتحديد مدى كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن إيضاحها كما يلي:

- ✓ المعايير الكمية: يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ المعايير النوعية: وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإلتقان.
- ✓ المعايير المختلطة: وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين<sup>1</sup>.

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



ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء .

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها. وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء .

فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد.<sup>1</sup>

أما البروفسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين، أما العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهي كما يلي:

### 1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا :

يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيرات السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض الى أهمها أو التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.<sup>4</sup>

عادل عشي، مرجع سابق، ص ص22 23.<sup>1</sup>

Raymond-Alain Thietart, *la dynamique de l'homme au travail*, les éditions D'organisation, Paris, 1977, P.51<sup>2</sup>

عبد الملك مزهوده، مرجع سابق، ص 91.<sup>3</sup>

<sup>4</sup>عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص47.

❖ **التحفيز:** يعد التحفيز العملية التي حضرت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات ل ClellandMC، نظرية الانتظار .... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. يتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف". يتبين من التعريف إن التحفيز العامل يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

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

- ✓ -مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا .
- ✓ مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- ✓ مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

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

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

الكلية للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية :

- ✓ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- ✓ .يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- ✓ يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.<sup>1</sup>

عادل عيشي، مرجع سابق، ص، ص 23 24.<sup>1</sup>

### 2-العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.<sup>1</sup>

وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

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

❖ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

❖ **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة....

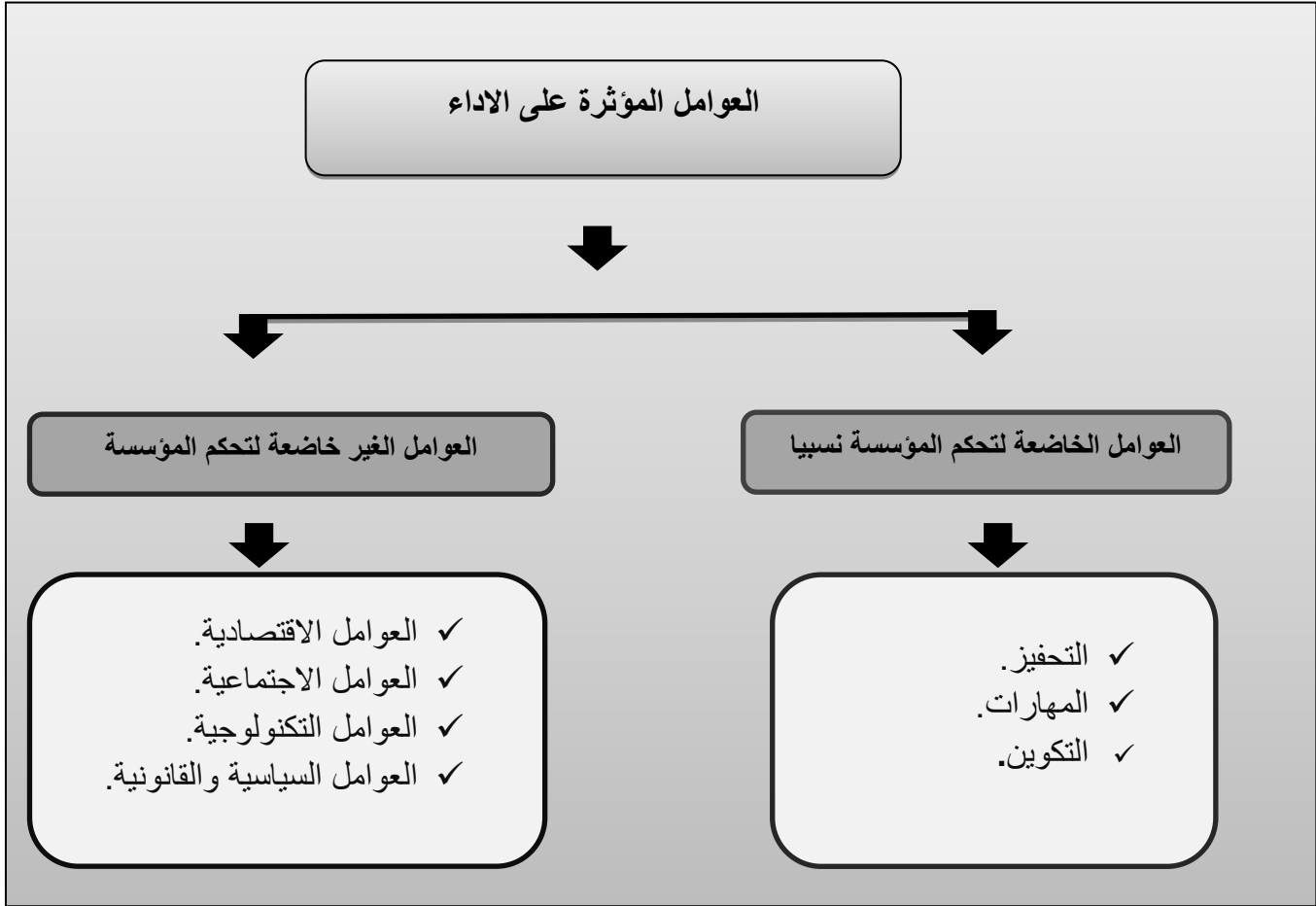
دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

❖ **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل

عبد الملوك مزهوده، مرجع سابق، ص 93.<sup>1</sup>

العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.<sup>1</sup>

الشكل (2): العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المراجع المذكورة في العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء .

تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييم دوري لأدائها وذلك لمعرفة ما حقته من نتائج وما ضعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية ولذلك سوف نحاول من هذا المبحث التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى جانب أهداف وأهمية الأداء وكذا خصائصه وشروط تقييمه وفي الأخير خطوات تقييم الأداء ومعوقاته.

**المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء**

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة لمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء .

**أولاً: قياس الأداء .**

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ويقصد به:

- هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً.<sup>1</sup>
- ويعرف أيضاً بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

✓ خطوات قياس الأداء :

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

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

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص69.

منظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009، ص193.

1. الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل....
  2. السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل .
  3. النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .
- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

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

✓ مزايا قياس الأداء :

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي يحققها قياس الأداء للمؤسسة:<sup>2</sup>

1. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا.
2. يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح مالا تعرفه.
3. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو آراء الشخصية.
4. يوضح قياس الأداء مدي تلبية لمتطلبات المؤسسة. وهل موردينا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة.
5. يوضح الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير والأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة.

منير نوري، فريد كورنال، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص329.<sup>1</sup>

منظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مرجع سابق، ص195.<sup>2</sup>

### ثانياً: تقييم الأداء

- التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.<sup>1</sup>

وفيما يخص تقييم الأداء فيقصد به:

- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لها ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوي كفاية أو جدارة واستحقاق معين.<sup>2</sup>
- ويعرف أنه: تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.<sup>3</sup>
- ويعرف أيضاً: أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً.<sup>4</sup>
- كما عرفه الدكتور كامل بربر بأنه: «عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل».<sup>5</sup>
- ويعرف على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستمدة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.<sup>6</sup>
- مما سبق ذكره من التعارف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي بأنه "هو العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهارته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

<sup>1</sup>.المرجع السابق، ص121.

<sup>2</sup>.مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2008، ص138.

<sup>3</sup>.مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، ط2015، ص179.

<sup>4</sup>.محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص137.

<sup>5</sup>.منير نوري، مرجع سابق، ص323.

<sup>6</sup>.سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، ط2007، ص378.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ يعد مهم من الناحية العلمية، إذا أن معظم أصحاب العمل يوفر لهم معلومات ودليلاً في الأجر الأساسي ومتعلق بعدد من القرارات التي تهم المرؤوس كالنقل والترقية.
- ✓ تقييم الأداء يتيح للرئيس والمرؤوس وضع خطة لتصحيح أي قصور ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوس.
- ✓ يجب أن يكون تقييم الأداء يخدم غرض التخطيط الوظيفي المفيد، أي أنه يوفر فرصة لاستعراض الخطط الوظيفية للموظف في ضوء له نقاط القوة وعليه نقاط الضعف.

وإلى جانب هذه الأهمية نظم أيضاً:<sup>2</sup>

- ✓ تحسين الأداء وتطويره.
- ✓ معرفة معوقات ومشاكل العمل.
- ✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.
- ✓ استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ثانياً: أهداف عملية التقييم

يمكن تلخيص أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ توضيح سير العمليات الإنتاجية، وتتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 22، العدد 94، ص120.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص، ص152، 153.

<sup>3</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص96.



- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط.
- ✓ مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية.
- ✓ تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم لما يساعد على التقدم وتطور المؤسسة.
- ✓ توزيع المكافأة والترقيات على العاملين بصفة عادلة.
- ✓ إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- ✓ تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- ✓ إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص وأسس التقييم الفعال الأداء

#### أولاً: خصائص التقييم الجيد للأداء :

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

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

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

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

سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص53.

وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أمثلة وسيلة القياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

- ✓ الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.
- ✓ الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...<sup>1</sup>

### ثانيا: أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق
- ✓ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعل سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- ✓ التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ✓ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- ✓ يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- ✓ إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الجودة والكمية فإن وزن كل مقياس فيها يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- ✓ يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- ✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- ✓ يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

عادل عشي، مرجع سابق، ص، ص 32، 33.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص، ص 12، 11.

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء ومعوقاته.

أولاً: خطوات تقييم الأداء

تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي:

- 1) **تحديد معايير الأداء:** يجب تحديد معايير الملائم والمناسبة للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفيرها في المعيار المحدد وهي:
  - ✓ **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.<sup>1</sup>
  - ✓ **الثبات:** ويقصد به إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق. فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، إما التوافق فينتوي على أن القياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.
  - ✓ **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وان يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.<sup>2</sup>
  - ✓ **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعايير المقبولة هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد
  - ✓ **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.<sup>3</sup>
  - ✓ **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :** بعد تحديد المعايير اللائمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ب طريقتين Two-Way communication أي أن يتم نقل المعلومات من المدير

<sup>1</sup>نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة

ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص23

سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص245.<sup>2</sup>

نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سابق، ص23.<sup>3</sup>

إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وان تكون هناك تغذية عكسية feed Back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.<sup>1</sup>

### (2) قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومة غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين.
- ✓ التقارير الإحصائية.
- ✓ التقارير الشفوية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>2</sup>

### (3) مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.<sup>3</sup>

### (4) مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكتفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب السلبية في أدائه. كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. حيث ان التقييم الصادق وكما

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص19.<sup>1</sup>

نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، مرجع سابق، ص23.<sup>2</sup>

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص20.<sup>3</sup>

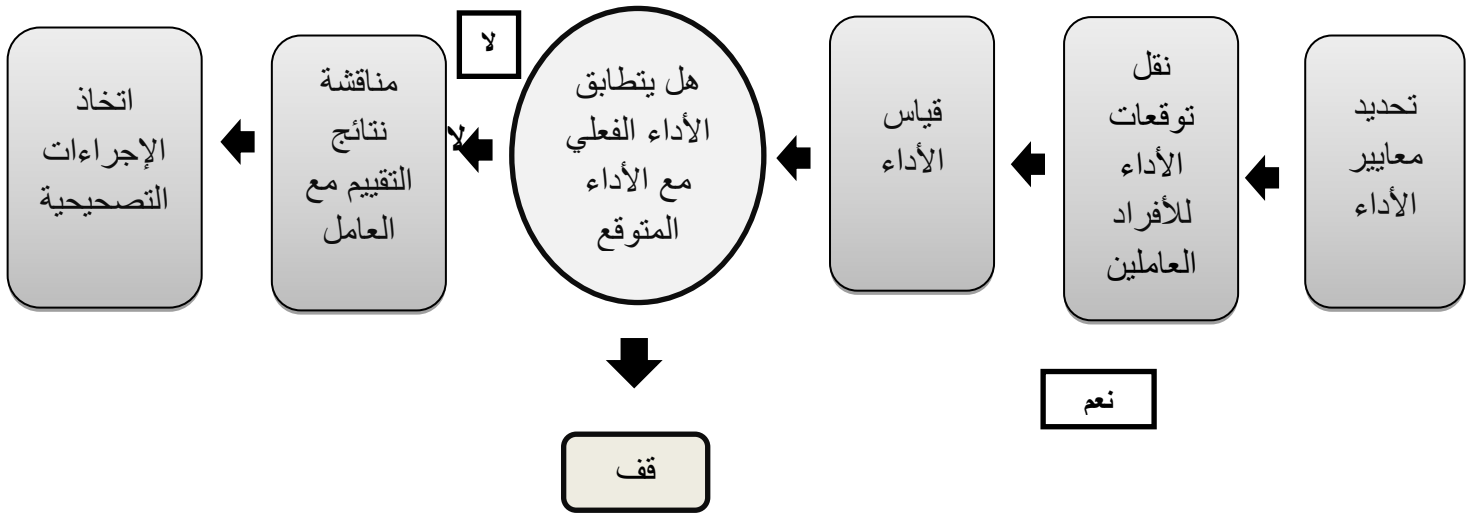
أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.<sup>1</sup>

### (5) الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي Basic Correction يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثير على المدى الطويل.<sup>2</sup>

### الشكل (3): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص21.

سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص247.<sup>1</sup>

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص20.<sup>2</sup>

### ثانيا: صعوبات تقييم الأداء

في اغلب المؤسسات، تصاحب عملية تقييم الأداء مشاكل معقدة وتوجهها صعوبات جمة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك لان تقويم البشر وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، وندرج<sup>1</sup> هنا أهم تلك الصعوبات والمشكلات:

#### 1- تأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثير الايجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة<sup>2</sup>.

#### 2- الشدة أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل الى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج<sup>3</sup>.

#### 3- التحيزات الشخصية:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص132.

<sup>2</sup>جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، دار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص415.

جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص415<sup>3</sup>

خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص133<sup>4</sup>.

### 4-الأولوية والحدثة:

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

### 5-الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء .

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.<sup>2</sup>

### 6-أثر الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. هناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى عطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

ويمكن التقليل من تأثير إلى أقل حد ممكن إذ قام المشرف بالحكم على مرؤوسيه على أساس عامل واحد قبل الاستمرار في العملية وتناول العامل التالي.

وباستخدام هذه الطريقة يمكن الأخذ في الاعتبار كل الأفراد نسبيا فيما يتعلق بمقدار معين أو كل واحد بالنسبة لصفة واحدة.<sup>3</sup>

عادل عيشي،مرجع سابق، ص 35.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، العدد الأول، جامعة الأزهر بغزة، ص776.

سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 233.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: ماهية الأداء الإنتاجي

إن تقييم الأداء الإنتاجي حاجة ضرورية لمختلف المؤسسات، وذلك لمعرفة بالدرجة الأولى مدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة كافة أي السعي إلى تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الإنتاجي ومفهوم تقييم الأداء الإنتاجي إلى جانب إبراز مختلف مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي

قبل التطرق إلى الأداء الإنتاجي يجب التعرف إلى المصطلحين الذي يتكون منهما ألا وهما «الأداء والإنتاج»، وبما أننا تطرقنا فيما سبق إلى مفهوم الأداء سنوضح فقط مفهوم الإنتاج.

### مفهوم الإنتاج:

هناك عدة تعاريف للأداء وفق النواحي التالية:

- ✓ الناحية الاجتماعية: حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في المجتمع.
- ✓ الناحية الاقتصادية: بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة .
- ✓ الناحية الفنية: فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية.
- ✓ الناحية النظامية: حيث يقوم على تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات).

وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.

ومن كل ما سبق، يمكن أن نصل إلى 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.<sup>1</sup>

بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، ورقة 22 و23، نوفمبر 2011، ص 1.46



### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي:

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر

أهمها :

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية
- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.
- تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات، لكنة 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 التالية:

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 منه.<sup>1</sup>

### 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 إستراتيجية المؤسسة ". ومن بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة.

ويوضح الجدول التالي أنواع مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي الخاصة بكل معيار منها، معناها والعلاقة الرياضية المتعلقة بها.<sup>2</sup>

الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2007/5، جامعة باتنة، ص153.<sup>1</sup>

الهام يحيوي، مرجع سابق، ص 153.<sup>2</sup>

الجدول (2): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

نرمز لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي ب: م أ ج حيث: م=مؤشر، أ= أداء، ج=إنتاجي، ن= رقم المؤشر

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	رمز المؤشر	معايير الأداء
مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج.	<u>المخرجات (الإنتاج)</u> المدخلات (عمال، آلات، مواد)	الإنتاجية	م أ ج 1	الكمية
نسبة تحقيق الإنتاج المخطط.	<u>الإنتاج المنجز</u> الإنتاج المخطط	معدل انجاز الإنتاج	م أ ج 2	
نسبة انجاز الطاقة الإنتاجية	<u>الطاقة الفعلية للإنتاج</u> الطاقة المتاحة للإنتاج	معدل انجاز الطاقة الإنتاجية	م أ ج 3	
نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي	<u>الإنتاج المعيب</u> الإنتاج الإجمالي	معدل الإنتاج المعيب	م أ ج 4	الجودة
معدل الإنتاج التالف من إجمالي الإنتاج.	<u>عدد الوحدات التالفة</u> الإنتاج الإجمالي	نسبة الإنتاج التالف	م أ ج 5	
معدل الإنتاج المعاد تصنيعه من الإنتاج الإجمالي.	<u>الإنتاج المعاد تصنيعه</u> إجمالي الإنتاج	نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه	م أ ج 6	
نسبة المواد التي تتحول إلي فضلات.	<u>حجم او قيمة الفضلات</u> حجم أو قيمة المواد المستعملة	نسبة الضياع	م أ ج 7	
نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا المعتمدة.	<u>الضياع التكنولوجي</u> إجمالي الفضلات	نسبة الضياع التكنولوجي	م أ ج 8	
نسبة التكاليف التي تعود لوظيفة الإنتاج من تكاليف المؤسسة.	<u>تكاليف وظيفة الإنتاج</u> تكاليف المؤسسة	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج	م أ ج 9	

		التكلفة	
كفاءة الإنتاج من حيث استخدامها للأفراد في قسم الإنتاج وفق تكاليفهم.	<u>تكاليف أفراد قسم الإنتاج</u> بمجموع تكاليف إنتاج المؤسسة.	نسبة تكاليف أفراد الإنتاج	م أ ج 10
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الضياع.	<u>تكاليف الفضلات</u> تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الفضلات	م أ ج 11
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاجها المعيب.	<u>تكاليف الإنتاج المعيب</u> تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الإنتاج المعيب	م أ ج 12
التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناجمة عن اللاجودة.	<u>تكاليف اللاجودة</u> تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف اللاجودة	م أ ج 13
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الفحص والتفتيش.	<u>تكاليف الفحص</u> تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الفحص	م أ ج 14
تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة.	<u>تكاليف الصيانة</u> تكاليف الإنتاج.	نسبة تكاليف الصيانة	م أ ج 15
متوسط عدد المنتوجات في الساعة الواحدة.	<u>عدد الوحدات المنتجة</u> عدد ساعات تشغيل الآلات.	نسبة الإنتاج الساعي	م أ ج 16
مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الإنتاجية في الوقت المطلوب.	<u>عدد ساعات التشغيل الفعلية</u> عدد الساعات المخططة	نسبة استغلال الوقت المخطط	م أ ج 17
		الوقت	

نسبة الوقت الضائع إلى المخطط بسبب التعطيلات في الورشات.	<u>عدد ساعات التعطل</u> عدد ساعات المخططة	نسبة الوقت غير المستغل	م أج 18
نسبه الوقت الشائع إلي الإنتاج الفعلي بسبب التفتيش.	<u>عدد ساعات التفتيش</u> عدد ساعات الإنتاج الفعلي	نسبة وقت التفتيش	م أج 19

مصدر: الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2007/5، ص165.

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء أن:

- الأداء موضوعا مهما ورئيسيا يستدعي المؤسسة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من أجل تحقيق مؤشرات أداء عالية.

- تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.

- عملية تقييم الأداء تتم وفقا لنشاط المؤسسة والأهداف والسياسات ونظرا لصعوبتها وتعقدها في بعض الحالات " حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه "، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة إلى الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية (الأعمال الإدارية والمشرفين....).

وفي الأخير يمكن القول إنه لا يمكن أن تخلو طريقة أو عملية ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان لكن يحول التخفيف منها حتى تصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

**الفصل الثاني:**

**مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة**

### تمهيد:

إن القيم والمبادئ التي انطلقت منها المؤسسات الإنتاجية الحالية في بناء وضع أسس تطوير وتحسين أدائها بشكل عام وأداءها الإنتاجي بشكل خاص، والمتمثلة في إنتاج سريع للمنتجات وبيعها بسعر أقل من أسعار المنتجات المنافسة، ماهي إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها، حيث أنه مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، و أحيانا سريعة تجاوزت قدرات هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع، وأدت إلى عجزها عن مواصلة أدائها بنفس الوتيرة، إذا أدي ظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية من جهة و التطور الهائل في المعلومات و الاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المؤسسات، و التي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن المناهج الإدارية الأكثر حداثة، و التي تتلاءم مع هذه التغيرات محاولة منها للوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، و لعل واحد من أبرز هذه المناهج مدخل الجودة الذي يأتي في مقدمة الأفكار الإدارية، التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات و القدرة على مواجهتها بفعالية. و انطلاقا من ذلك و بغرض لإلمام بالركائز الفكرية و النظرية لنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الجودة.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية.

### المبحث الأول: ماهية الجودة

إن الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجودة الآن لا تعكس بتاتا المكانة التي كانت تحتلها في السابق و حتى نهاية الستينات من القرن الماضي لم يكن للجودة مكان بين المصطلحات الإدارية ، غير أنه و ابتداء من السبعينات و إلى غاية يومنا هذا أخذت الأمور منحاً آخر و اعتنقت المؤسسات أفكار بديلة و تحولت أهدافها ، فبعدها كانت الجودة لا تقتصر إلا بالمنتج أصبحت الآن بعد مرور مجموعة من المراحل المتتابعة زمنياً ، إستراتيجية تغطي تقريباً كامل النظام الإداري للمؤسسة ، و من هذا لا بد أن نتطرق المفهوم الجودة و مراحل تطورها و كذا أهميته الجودة و أهدافها إلى جانب أبعاد و محددات الجودة وفي الأخير تكاليفها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

#### أولاً: مفهوم الجودة

تباينت وتعددت الآراء والتعريفات التي أوردها المختصون والباحثون والمهتمون بالجودة سواء كانوا جمعيات أو كتاب في هذا الموضوع، فقدمت محاولات أو مجموعة من التعاريف التي سنتطرق إليها فيما يلي:

- إن أصل كلمة الجودة هي طبيعة (Qualitas) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني درجة الصلابة أو الدقة والإتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد.<sup>1</sup>

يعرفها ديمينج (Deming) بأنها أنظمة غير المعيب Non Faulty Systems والتي تؤثر مباشرة في الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.<sup>2</sup>

وأما (Juran) فقد عرفها بأنها المطابقة للاستعمال.<sup>3</sup>

وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في فترة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>4</sup>

مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص20.<sup>1</sup>

حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص23.<sup>2</sup>

المرجع السابق، ص23.<sup>3</sup>

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص15.<sup>4</sup>



وعرفها أيضا المهندس الياباني (Taguch) بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.<sup>1</sup>

وأخيرا عرفتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن أن نستنتج بان الجودة هي مجموعة من الخصائص والصفات والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح بتلبية حاجات المستهلكين (المستهملين) والعملاء.

### ثانيا: مراحل تطور الجودة

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية وتعود إلى عقود مضت، غير أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلى بداية القرن العشرين، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة منطقية لسلسلة من التطورات والمراحل التاريخية المتلاحقة ابتداء بالفحص، ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة، وضمان الجودة وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا يمكن أن نلخصها فيما يلي:

#### 1. مرحلة الفحص (1930-1940):

وذلك بفحص المنتجات بهدف عزل المعيبة منها عن المنتجات السليمة، وباستبعاد ما نسبته 15% من المنتجات المعيبة وقبول الباقي كمنتجات جيدة.<sup>3</sup>

محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 15.<sup>1</sup>

المرجع السابق، ص 15.<sup>2</sup>

مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 19.<sup>3</sup>

### 2. مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970):

وذلك بوضع الخطط اللازمة لفحص العمليات منذ بدء الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة بهدف كشف الأخطاء بصورة مبكرة بالرغم من أن هذه المراقبة لا تمنع تكرار حدوث الأخطاء.<sup>1</sup>

### 3. مرحلة توكيد أو ضمانها (1970-1985):

يعني ضمان الجودة جل الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية التي تعطي الثقة في المنتج وتجعله قادرا على الوفاء والالتزام بتحقيق شروط معينة في الجودة وهذا يعني أن ضمان الجودة يركز بشكل كبير على احتياجات العميل لأنه يدعم ثقته فيما تقدمه المؤسسة مت سلع وخدمات. ويتطلب تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من المراقبة:

✓ **المراقبة الوقائية:** والتي تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول من لجل اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

✓ **المراقبة المحلية:** وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني اكتشاف الأخطاء عند وقوعها.

✓ **مرحلة البعدية:** وتعني التأكد من الجودة المنتج بعد انتهاء من تصنعه وقبل وصوله إلى المستهلك.<sup>2</sup>

### 4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-حتى الآن):

وفي هذه المرحلة تم تطوير نظم الجودة لتصبح شاملة، واتسع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

المرجع السابق، ص19.

بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على الجودة المنتج، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص6.

المرجع السابق، ص6.

### المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها

#### أولاً: أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعار ومبدأ أساسياً للكثير من المنظمات العامة والخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء، وتتجلى أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق الأرباح.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- تحسين الجودة النهائية للمنتج.
- تحقيق التجانس في الإنتاج.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع.
- إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
- زيادة الحصة التسويقية.

#### ثانياً: أهداف الجودة

تكمن أهداف الجودة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.
- الاهتمام بمستوي الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوي الجودة التي حققتها المنظمة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.

لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، دار الرياءة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص54.

أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص30.

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة ومحدداتها

#### أولاً: أبعاد الجودة

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. الأداء **Performance**: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساس في المنتج.
2. الهيئة **Features**: وهي الخصائص المكمل للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة الجودة المنتج مثل توافر السيطرة **control** للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون، وذلك قيام شركة TOYOTA بإدارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة.
3. المعولية **Reliability**: وتشير إلى الاتساق، والثبات في الأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية، والثقة في الأداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزاً وقت الطلب.
4. المطابقة **conformance**: تمثل درجة مطابقة المنتج مع مواصفات التصميم.
5. المتانة **Durabilit**: تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك أو الاستبدال.
6. الجمالية **Aesthetics**: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
7. التقمص العاطفي **Empathy**: تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدها، وتلبية تلك الحاجات في المنتج.
8. الاحترافية **Professionalism**: يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب، ودعم الزبون (الخدمات بعد البيع).
9. السلامة **Safety**: تعني ضالة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

<sup>1</sup>يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص، 78، 77.

10. إمكانية تقديم الخدمة **Serviceability**: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.
11. الإدراك **Perception**: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتمادا على خبراته السابقة وسمعة المؤسسة.
12. الكمال **Faultless**: يعني درجة خلو المنتج من العيوب.

### ثانيا: محددات الجودة

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **التصميم The Design**: يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمي الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة **Deployment Quality** ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق.
2. **جودة التطابق Quality Conformance**: وتعني جودة المطابقة لإنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالألات والمعدات، والمهارات العاملين، والتدريب والحوافز)، إما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.
3. **سهولة الاستخدام Easy of Use**: أن سهولة الاستخدام والإشارات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدراتها على الأداء بطريقة سلمية وأمنة، على وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون

يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 82، 80<sup>1</sup>

حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشيد الى الاستخدام الصحيح لها. وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بـمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

**4. خدمات ما بعد التسليم Service After Delivery:** ليس مهما أن يؤدي السلعة المنتجة ووظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي الاختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح لصيانة، أو الاستبدال.

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوبة تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوي الجودة المحدد وتشمل هذه التكاليف ما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: تكاليف الوقاية Prevention Cost:

وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء (الأجزاء المعيبة) قبل حدوثها مثل تكاليف التخطيط لضبط الجودة، وتكاليف تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة. ويمكن تقسيم تكاليف الوقاية الى العناصر التالية:

- 1. تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات العملاء.
- 2. تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة مقدرة الماكينات والعمليات.
- 3. تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تطوير وتحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.
- 4. تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط والتطبيق لبرامج رفع مستوى الجودة.

مأمون سليمان الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة وجودة العمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015، ص، ص 71، 72.<sup>1</sup>

5. تكاليف وقاية متفرقة: مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة (التليفونات، الايجار... الخ).

### ثانياً: تكاليف الفشل في ضبط الجودة **Cost Of Quality Failure**:<sup>1</sup>

وتسمى تكاليف عدم المطابقة، ويعرفها Morse بأنها التكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات ومعايير تصميمها.

أن الفشل في ضبط الجودة بسبب أنشطة الفشل الداخلي والخارجي وبشكل عام تعدها المنظمات، أنشطة لا تضيف قيمة، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحصل في المستقبل نتيجة لانخفاض المبيعات الناتج عن هذا الفشل.

وهذه التكاليف تحصل عند فشل المنشأة في إنتاج منتج بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو الخدمة التام مع متطلبات الزبون، وتقسّم إلى قسمين:

### 1. تكاليف الفشل الداخلي **Internal Failure Costs**:

وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن أنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جداً خاصة بخسارة وقت العملية، فعلي الرغم من أن وقت العملية يمكن أن يكون الأكثر كلفة، فهو الأكثر صعوبة في القياس لأنه يمكن أن يؤثر على المبيعات المستقبلية للمنشأة.

ويمكن وصف تكاليف الفشل الداخلي بأنها التكاليف التي تتحملها المنشأة عند اكتشاف عيوب في منتجاتها قبل شحنها إلى الزبون.<sup>2</sup>

وتتضمن هذه التكاليف ما يلي:<sup>3</sup>

✓ **كف الخردة scrap costs**: وهي إجمالي تكاليف المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها وتتضمن

كف المواد والعمل والكف غير مباشرة.

حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص، ص 54، 55.

حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص 56.

يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 86.

✓ **كف المعاد عمله Reworkcosts**: وهي كلف معالجة المنتجات المعيبة التي يمكن إصلاحها وإزالة عيوبها من أجل تطابقها مع مواصفات الجودة المرغوب فيها.

✓ **كف فشل العملية process failure costs**: وهي كلف التي تنشأ عن تحديد أسباب الفشل المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة أو متدنية.

✓ **كف توقف العملية الإنتاجية productivity process downtime**: هي كلف توقف عملية التصنيع بسبب تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغيير المشغل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة.

✓ **كف خفض سعر البيع Prix Down grading**: وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبة أو المتضررة أو ذات الجودة المتدنية بسعر أقل من سعر بيع صفه أو مثليه.

### 2. تكاليف الفشل الخارجي External failure costs<sup>1</sup>:

وهي التكاليف المترتبة عن شحن المنتج ذوي الجودة الرديئة إلى السوق مثل كلف عدم رضا المستهلك وتعد عملية تحديد كلف الفشل الخارجي واحتسابها عملية صعبة، وذلك لأنها ترتبط بكل من المنظمة والمستهلك. وهذا ما يجعلها تختلف عن كلف الفشل الداخلي التي ترتبط بالمنظمة فقط، ولكن هذه العملية مهمة المنظمة، لأنها توضح العلاقة بين الجودة المتحققة في منتجاتها ورضا الزبون الذي تسعى المنظمات كافة لاكتسابه من أجل ازدهارها وتعظيم الأرباح، وتتضمن هذه التكاليف ما يلي:

✓ **كف شكاوي الزبائن customer compliant costs**: وهي الكلف الناتجة عن استجابة المنظمة لشكاوي الزبون بشكل ملائم و التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة و إلغاء الطلبيات و تعويض المستهلكين.

✓ **كف إعادة المنتج product return costs**: وهي كلف إصلاح أو استبدال المنتجات الرديئة التي أرجعها الزبون وكلفة فحص المعاد مرة أخرى.

✓ **كف المسائلة القانونية product liability costs**: و هي كلف النشاطات القانونية التي تقوم بها المنظمة من أجل التسوية مع المستهلكين .

✓ **كلفة فقدان المبيعات lost sales costs**: وهي كلف عزوف الزبون عن شراء منتجات المنظمة نتيجة لإقناعه أن هذه المنظمة تقدم منتجات ذات جودة متدنية واللجوء إلى منظمات أخرى :

يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، 87،<sup>1</sup>



أي هي (المبيعات المفقودة = المبيعات المخططة - المبيعات الفعلية) وإن كلف الفشل الخارجي تتناقص مع مرور الزمن وتطور نظام الجودة في المنظمة.

إن الفشل الداخلي أو الخارجي له آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وبالتالي على كفاءة الإدارة، فهذين النوعين من التكاليف الجودة الرديئة يؤديان إلى سوء استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة والعملاء بالإضافة إلى إمكانية تعرض المنظمة إلى دفع غرامات نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المحددة.<sup>1</sup>

### ثالثا: تكاليف التقييم **Appraisal costs**:<sup>2</sup>

تكاليف التقييم هي التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل. ومن أهم الأمثلة على تكاليف التقييم نجد:

✓ **فحص المواد الداخلية Incoming inspection**: فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة والتي

تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

✓ **فحص العمليات Process inspection**: فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات

إلى مخرجات، وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

✓ **فحص المنتجات Products inspection**: فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل

القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

لقيت الجودة الشاملة على الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة، كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنهم الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم بناء على المداخل والرؤى الخاصة بالجودة الشاملة لكل منهم.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص169.

محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص169.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يجب التعرف على الكلمات الثلاث المكونة لهذا المفهوم:<sup>1</sup>

- الإدارة **Management**: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة **Quality**: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- شاملة **total**: تتطلب مشاركة واندماج كافة موفدي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و إجراء التحسينات المستمرة.

ومن هذا سوف نتطرق إلى بعض التعاريف المتاحة لإدارة الجودة الشاملة وهي:

**تعريف ريتشارد وليامز**: بأنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية ستساعد على تحقيق أعلى درجات ممكنة لجود السلع والخدمات وتوسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وأن مبادئها تضييف بالفعل قيمة وجود المنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً، لأنها سعي وضرورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة.<sup>2</sup>

**وتعرفها منظمة الإيزو**: بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع.<sup>3</sup>

**أما معهد الجود الفدرالي عرفها أنها**: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.<sup>4</sup>

محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 23.1

احمد يوسف بودين، مرجع سابق، ص 26.2

بودالي محمد، مرجع سابق، ص 12.3

مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 17.4

عرفها المعهد المقييس البريطاني **British standards Istitute** بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق استخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>1</sup>

**وتعرف على أنها:** إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتوفر الوقت والجهد ورضا الزبون وتستمد تستمد حركاتها من المعلومات التي تمكن في إطارها من استثمار وتوظيفاً لمواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم من تخطيط ومتابعة.<sup>2</sup>

**وقد عرفت أيضا بأنها:** اشتراك جميع العاملين في المؤسسة - ليس فقط العاملين في إدارة الجودة - في تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال التحسين المستمر للأداء على مستوى المؤسسة بالكامل وإتباع الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة المتبعة والمثبت صحتها في التنفيذ.<sup>3</sup>

**أما دليل إدارة الجود الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكي فقد عرفها على أنها:** مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية، التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>4</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة هي التكاليف المستمر مع حاجات العملاء والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات.

محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص22.<sup>1</sup>

نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الازو، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص20.<sup>2</sup>

سامح أحمد رقعت عبد الباقي، تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم السياحي الجامعي، دار الكتب القانونية للنشر، مصر، 2011، ص45.<sup>3</sup>

<sup>4</sup>حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص10.

### ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف حاصل بين الرواد حول عدد معين من المبادئ وعليه يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **التزام ودعم الإدارة العليا:** لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات.

ومن أهم مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف.
  - ✓ منح الموظفين حسا أكبر بالرقابة.
  - ✓ تحقيق الاندماج والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام.
  - ✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المنظمة الإدارية منها والتقنية.
2. **التركيز على الزبون:** الزبون هو الطرف المستفيد من السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة و عليه يجب تحديد احتياجاته و رغباته الحالية و المستقبلية للعمل على إشباعها ، حيث يشير أحد الباحثين بضرورة أن تكون حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية هي التي تدفع و تحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة ، ولا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لابد أيضا من الالتفاتة لحاجات و رغبات الزبون الداخلي أي العاملين في المنظمة ، و هذا ما ذهب إليه جوران " juran " حيث قال بأن الزبون الداخلي مهم مثل الزبون الخارجي و بأن إرضاء الزبون يعد أمرا هاما لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا يبدو أن تحقيق التركيز على الزبون يقتضي توفر اتصال دائمة وفعالة بين المنظمة ومحيطها داخل المنظمة ذاتها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات و رغبات الزبائن، وهذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية " Feed back " وهي مفيدة جدا في تحسين الجودة.

لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص، ص 83، 86<sup>1</sup>

3. اندماج الأفراد: العاملون بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة وبالتالي فإن اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة سيساعد المنظمة على استثمار قدراتهم لصالح العمل.<sup>1</sup>
4. التركيز على العمليات: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج، فإذا قلنا " شاملة" فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في المنظمة، ومحاولة جعلها جميعا تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع في الأخطاء.<sup>2</sup>
5. الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها، بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.<sup>3</sup>
6. التدريب والتعليم: في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا وتضمن جودة خالية من العيوب.<sup>4</sup>
7. التغذية العكسية: تعتبر التغذية الحسية المرآة العاكسة لطريقة سير العمليات، والأداة التي يمكن من خلالها التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل على تصويبها وتفاديها مستقبلا، وذلك لترشيح عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال ما توفره من المعلومات (معلومات المرندة) حول سير العمليات.<sup>5</sup>
8. التحسين المستمر: إن التحسين المستمر لأداء المنظمة ينبغي أن يكون هدفا تسعى المنظمة إلى الوصول إليه.<sup>6</sup> ويعرف بأنه عبارة عن عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة والقضاء على مسببات الأخطاء والاختلافات مسبقا.

سليمان زايدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، دار المنهج للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2010، ص64.<sup>1</sup>

لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 88.<sup>2</sup>

المرجع السابق، ص88.<sup>3</sup>

يوسف حديم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص200.<sup>4</sup>

لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص91.<sup>5</sup>

سليمان زايدان، مرجع سابق، ص66.<sup>6</sup>

كما يعرف بأنه الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق وجوهري في كل العمليات والمنتجات وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها**

**أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة**

تهدف الجودة الشاملة لتحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- رفع مستوى الأداء performance والسلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بها يحقق رغبات تطلعات المستفيدين.
- تحقيق درجة عالية من التطابق conformance بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة.
- تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية Reliability في أداء السلع أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.
- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء image من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية Aesthetics التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة أو الخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكييف المناسب والمغاسل وأماكن المناولة واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك.

والى جانب هذه الأهداف نذكر أيضاً:<sup>3</sup>

- توفير بيئة عمل شجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال.
- تطوير وتنسيق إجراءات العمل.

<sup>1</sup> لعللي بوكميش، مرجع سابق، ص، ص 91، 92.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 48.

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة.

### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي:

خسارة قيمة المواد الخام، وتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخصوصا في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها، وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة والسوق وإضعاف قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 64.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

1. **دعم الإدارة العليا:** من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
2. **التركيز على العميل:** إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.
3. **التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على عملاً لفريق.
4. **ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. **وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام لقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
6. **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها. وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت.

محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص، ص 205، 206.<sup>1</sup>



المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- الاستفادة المثلي من الموارد الموجودة في المنشأة.
- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
- زيادة رضا المستفيدين.
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة.
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة.
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة في البلدان النامية فيما يلي:<sup>2</sup>

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافي لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف التدريب والتطوير في المجالات التي تتعلق بالجودة.
- عدم شعور الموظف بالأمان داخل المؤسسة.
- انخفاض في استيعاب بعض القيادات للمتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة.<sup>3</sup>

أحمد يوسف بودين، مرجع سابق، ص، ص 37، 38.<sup>1</sup>

محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 237.<sup>2</sup>

مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 27.<sup>3</sup>

- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية

إن تطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، اثبت أنه بإمكانه تحقيق تحسين أكبر في الأداء يعادل إضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، الأمر الذي ألغى الاعتقاد السائد في السابق ألا وهو أن نجاح المؤسسة الصناعية في تحسين أدائها لا يتحقق إلا من خلال زيادة حجم مبيعاتها، وبناءا عليه يهدف المبحث إلى إبراز نتيجة للآثار الإيجابية المترتبة عن التطبيق الناتج لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات من خلال العرض للمطالب التالية:

### 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، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها بشكل عام وأدائها الإنتاجي بشكل خاص، حيث يعتمد تحسين الأداء الإنتاجي على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، التي يعد تطوير الأداء من أهم أهدافها<sup>2</sup> إذ يؤكد خبير الجودة آرثر لا يتل وفق دراسة قام بها علي عينة نظم 500 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 الإنتاجي، وعدم الالتزام بتحسين الجودة في جميع مستويات النظام الإنتاجي بمعنى المدخلات، المخرجات و العمليات<sup>3</sup>، إضافة إلى ابتكار طرق جديدة في تصميم المنتجات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاحا استراتيجيا و أساسا للتطوير و التحسين المستمر لأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية و هذا من خلال:

- ✓ صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
- ✓ رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال استخدام الأمثل للموارد.

أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> حمزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011، ص 136.

بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007، ص 34<sup>3</sup>

✓ زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أداؤها.

✓ تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية.

✓ تعلق العاملين بأهداف المؤسسة وقيمتها والاستعانة لبذل الجهود في سبيل تحقيقها.<sup>1</sup>

الالتزام السلوكي للأفراد بالبقاء مع المؤسسة والاستمرار معها لتحقيق أهدافها، الأمر الذي ينتج عنه عمال بنوعية أفضل، طاقة إبداعية أكبر، مرونة أكبر، إنتاج منتجات أعلى جودة بتكلفة منخفضة، إذ أن الجودة تتطلب عناصر أخرى كالتكلفة الأقل، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تقليل الضائع من الموارد الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح، فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء ترغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب.<sup>2</sup>

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

تظهر مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد الإدارة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يتم إبرازها كالآتي:

#### أولاً: مبدأ التركيز على الزبون

إن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى الإشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفضيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة.<sup>3</sup>

ومن هنا فإن الإشباع و التفضيل يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع و الخدمات و بين رغباتهم و احتياجاته و بأقل كلفة و هو يعني تحسين خطة الإنتاج و عملياته من أجل تلبية الأسعار و يعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع و الخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج و التصنيع، و تأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية و المعنوية التي تقدمها المؤسسة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع و الخدمات المقدمة له وعلى المدى

الهام يحيوي، مرجع سابق، ص، ص 48،49.<sup>1</sup>

حمزة العوادي، مرجع سابق، ص 137.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 41.

البعيد و عليه فإن حصول المؤسسة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصرا مهما لها ، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المؤسسة في إنجاز الأعمال الصحيحة و بطريقة جيدة و ملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك . يمثل إذا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.<sup>1</sup>

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي:

- **التلبية الفورية:** استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- **القدرة على تلبية الوعود الموثوقة:** ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- **الدقة في التعامل:** وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- **إبداء المودة:** أي توفير الألفة والمودة مع العميل.
- **اللياقة في التعامل مع العميل:** حتى يشعر العميل بأنه دائما موضع اهتمام وترحاب به من قبل المؤسسة.
- **الإنصات للعميل:** أي الاهتمام بالعميل والإنصات لما يقوله ودون مقاطعته.
- **حق العميل في الاعتراض:** وعلى موظف المؤسسة أن يجيب على اعتراضاته.<sup>2</sup>

**ثانيا: مبدأ التحسين المستمر:**

إن المؤسسات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقي دائما بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المؤسسة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية.<sup>3</sup> ولذلك فإن التحسين المستمر ينصب على أساس جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فالتحسين المستمر لعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

يوسف حليم الطائي آخرون، مرجع سابق، ص، ص198، 199.<sup>1</sup>

احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص، ص112، 113.<sup>2</sup>

محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص181.<sup>3</sup>

- **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.
- **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.<sup>1</sup>

كما يتجلى التحسين المستمر في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق ما يلي:

- ✓ تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- ✓ تقليل الأخطاء، الوحدات المبيعة، الضياع.
- ✓ تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- ✓ تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مبدأ المسؤولية الإدارية العليا

إن الخطوة الأولى في إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مدى التزام الإدارات بتطبيق مفهوم الجودة على خدماتها وتكريس كل الجهود واستغلال جميع الفرص للتسويق لمفهوم وطبيعة إدارة الجودة الشاملة، عن منافعتها في كل المحافل وكذلك الوقوف ضد المعارضين لسياسة التغيير على جميع الأصعدة ومديري إدارة الجودة الشاملة يعملون ذلك بتفكير عميق وتدبر، مدركين أن هذا الالتزام سيعيد تحديد أدوارهم طوال بقائهم كقادة. وبذلك تكون مسؤولية الجودة من أولويات اهتمام الإدارة العليا، كون المديرين هم الذين يضعون السياسة العامة للمنظمة، ويقومون أيضاً بتحديد كيفية تصميم الإنتاج للسلع والخدمات.

وحتى يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها لا بد من قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائد الجودة وأهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم، وذلك للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمة في السوق حيث أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يمس حاضر ومستقبل المنظمة.

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يترجم على شكل توفير الموارد التي تهدف إلى تعليم وتدريب الموظفين وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، بالإضافة إلى إجراءات التغييرات اللازمة في هيكل المنظمة - متى ما دعت الحاجة إلى ذلك - وخصوصاً في عمليات التخطيط وأنظمة الرقابة والمكافآت

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

محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 41.<sup>2</sup>

ويرى (جورج وويمرزيكيس:1998) أن من مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

- ✓ إنقاص عدد المستويات الإدارية الإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- ✓ التنظيم لأحجام أكثر قابلية للإدارة، وإعطاء الموظفين حساً أكبر للرقابة.
- ✓ الاندماج والتكامل بين أنشطة المنظمة الداخلية، وذلك لكسر الجدران المصطنعة للأقسام وتخطيها.
- ✓ تغيير دور المنظمة التقليدي من الإشراف الشرطي إلى التدريب والتوجيه.
- ✓ جعل الجودة في المقام الأول لأنشطة المنظمة الإدارية منها والتوجيه.

إن فالمديرون هم الذين يقودون عملية تحسين الجودة لا أحد آخر في المنظمة يستطيع قيادتها بفعالية، فهم الذين يشجعون هذه العملية، كما أنهم هم الذين يتفهمون حاجات زبائنهم وتوقعاتهم، وهم الذين يستخدمون عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

### رابعا: مبدأ مشاركة العاملين وتحفيزهم

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين و تحفيزهم ،وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات و أفكار بناءة ،و التغلب علي مقاومة التغيير لدى الأفراد و إثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها ،و إيجاد الحلول المناسبة و الفعالة لها ، ولا بد من تحفيزهم و تشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة ،واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع و ابتكار طرق و أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم و خبرتهم في مجالات عملهم وذلك لأن تسخير معارف و خبرات العاملين يمكن أن تقود الى أداء تنظيمي أفضل ،مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة.<sup>2</sup>

ويقول N.Logothesis أن المكافآت المادية والرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط لكن اعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز، هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل .

<sup>1</sup>حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، يناير 2014، ص، ص37،38.

<sup>2</sup>زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25(4)، جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، 2011، ص885.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة المشاركة فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: بعض التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات الصناعية عبر العالم، نتج عنها نجاح شركات وفشل أخرى، ولهذا سوف نستعرض في هذا الطلب بعض التجارب العالمية من أجل تحديد عوامل التي أدت إلى نجاحها، كما سنتعرض أيضا لأهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: تجارب بعض الشركات الأمريكية

نتعرض فيما يلي إلى النتائج الباهرة التي حققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات الأمريكية الرائدة عالميا الحاصلة على جائزة الجودة:

#### 1- شركة (IBM) الأمريكية<sup>2</sup>:

طبقت هذه الشركة فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وكانت القيم التي وضعها (Thomas Watson) للشركة، البداية الأساسية لتطبيق هذا المدخل، وتتمثل هذه القيم في :

- احترام الفرد .
- خدمة العميل
- الامتياز في كل ما تقوم به الشركة.

وبتبني هذه العناصر استطاعت الشركة أن تحقق مجموعة من النتائج الإيجابية، في إدارة أنشطتها أهمها:

- زيادة الإنتاجية بنسبة 30 % .
- تخفيض زمن تطوير المنتج إلى النصف .
- تخفيض التكلفة وزيادة نصيب الشركة في السوق العالمي

محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص136، 1.137

<sup>2</sup>فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص، ص 296، 297.

- مضاعفة معدل نمو الإيرادات.
- تكوين صورة طيبة للشركة في ذهن العميل .
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

### 2- شركة موتورولا (Motorola):<sup>1</sup>

تعد شركة موتورولا، الحاصلة على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1988، واحدة من الشركات العالمية القائدة في مجال تصنيع الأنظمة و المعدات الإلكترونية، لكن الشركة واجهت منافسة شديدة من الشركات اليابانية في السبعينات، حيث أن منتجاتها لم تكن تحقق المستوى المطلوب، مما أدى إلى فقدان عملائها لصالح اليابانيين، و على ذلك اختارت الشركة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعودة مرة أخرى إلى القيادة في سوق الإلكترونيات، و ذلك بعد أن وضعت هدفا أساسيا لها وهو الإرضاء التام للزبون، و كذا النضال من أجل تحقيق العيوب الصفرية في أداء الأعمال، من خلال التحسين المستمر للجودة وفقا للعديد من المبادرات، و التي من أهمها ما يلي :

- تخفيض زمن تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات.
  - تحسين الربحية من خلال إمداد العملاء بما يريدون ويتوقعون الحصول عليه.
  - الإدارة بالمشاركة داخل الشركة لتحسين الجودة وتطويرها.
- ولقد ترتب على ذلك تزايد الحصة السوقية العالمية للشركة، وتحقيق نتائج مالية أعلى.

### ثانيا: التجارب بعض الشركات العربية

سنتناول تجربة بعض المنظمات العربية الناجحة في هذا المجال وهي قليلة جدا.

حمزة العوادي، مرجع سابق، ص139.<sup>1</sup>



### 1- شركة دبي للكابلات (Ducab):<sup>1</sup>

وهي أول شركة صناعية في الدولة، بمشاركة دبي وأبو ظبي، وتدعمها الشركة البريطانية (بي أي سي سي) التي تزودها بالدعم التقني العالمي، لتكون قادرة على صناعة كابلات ذات جودة عالية، وبمواصفات عالمية. بدأت شركة " دوكاب " بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الإدارات، ابتداء من عام 1990، وعملت منذ البداية على:

- تطوير الموارد البشرية.
  - تشجيع المهارات الخاصة.
  - تطوير آلات ومعدات الإنتاج والمراقبة.
  - إعداد برامج وندوات إرشادية للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها ومبادئها وأهدافها والنتائج المرجوة منها، والمعوقات التي قد تواجهها مستقبلاً .
  - الاهتمام بنشر مفاهيم وثقافة الجودة .
  - اعتبار تطبيق الجودة مسؤولية كل عامل، وليس مسؤولية إدارة الجودة فقط.
- وقد توسعت منافذ توزيع دوكاب، حيث احتلت المرتبة الرابعة بين الشركات الخليجية المنتجة للكابلات، وبلغت حصتها من السوق الوطنية 76 % واستطاعت تصدير حوالي 30 % من الإنتاج، إلى دول عربية وأجنبية، بلغت أكثر من 80 بلد في العالم

وقد حصلت الشركة على عدة جوائز وشهادات للجودة منها:

- شهادة دبي للجودة عام 94 .
- جائزة أفضل شركة خليجية لعام 1995 للمرة الثانية
- شهادة المطابقة العالمية للجودة " الإيزو 9000 " عام 1993 .
- شهادة علامة الجودة من منظمة المقاييس والمواصفات السعودية
- جائزة دبي للجودة (الفئة الذهبية) عام 1998 .
- ومن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها:
- تدعيم الحصة السوقية للشركة
- بناء سمعة طيبة في الأسواق العربية والأجنبية .

فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص، ص302، 303.<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاج .
- تخفيض التكلفة .
- رفع مستوى جودة المنتج .
- زيادة الأرباح.

### 2- شركة جنرال موتورز المصرية<sup>1</sup>

تتلخّص إستراتيجية هذه الشركة تجاه الجودة الشاملة بالعناصر الآتية:

- الحصول على التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة.
- خلق وعي إيجابي بالجودة .
- إدخال مفهوم الجودة في إستراتيجيتها التنظيمية.
- أن تتضمن أهداف كل مدير بالشركة مفهوم الجودة.
- نشر مفهوم الجودة والوعي بها بين الجميع .
- التركيز على تلبية احتياجات العميل ورضاه.

### 3- شركة الاتصالات السعودية<sup>2</sup>

لقد تمت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منطقة مكة المكرمة للاتصالات، بالتركيز على العناصر الآتية :

- نشر فكرة الجودة .
- تهيئة فكر العاملين عن مبدأ الجودة .
- التركيز على العميل .
- التعريف بأهداف الجودة .
- تقدير العمل المتميز .
- الإيمان بالتحسين والتطوير المستمر .
- الاهتمام بالتعليم والتدريب .

توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1995، ص147.<sup>1</sup>

المرجع السابق، ص 148.<sup>2</sup>

وتشير الباحثة إلى أن تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية، لا زالت في بداية التطبيق، ولم يتم إدخال فلسفتها إلا في نطاق محدود، بالرغم من وجود توجهات في الصناعة بتبني هذه الفلسفة، وتحاول بعض المنظمات بناء وعي اتجاه الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ مناسب لاستيعابها وتقبلها، ومن أهم هذه المنظمات شركة جنرال موتورز بمصر والاتصالات السعودية.

### ثالثاً: بعض الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من النجاح التي حققته أغلب المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك عشرة

أخطاء شائعة ترتكبها المنظمات أحيانا عند اتخاذها قرار في مجال التطبيق والمتمثل فيما يلي:

- **تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة:** حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب بعض الوقت، حتى تظهر منه نتائج ملموسة.
- **تقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى:** فنجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية عديدة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع المؤسسات، فثمة شروط مسبقة لنجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث، قد يصعب توفيرها على المدى القصير، إذ أن التجارب الناجحة لا تعني إطلاقاً أنها نموذج مثالي أو قابل للنسخ في مؤسسات أخرى للوصول إلى نفس النتائج، فلكل ظروفه الداخلية والخارجية. وعلى ذلك ينبغي على المؤسسات الصناعية تحليل التجارب الناجحة منها والفاشلة ودراستها للاستفادة منها.<sup>1</sup> وإضافة إلى:<sup>2</sup>
- إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها
- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري .
- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمات مع أقوالهم .
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسة لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المتحققة .
- التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة .
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين .
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

حمزة العوادي، مرجع سبق، ص140.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص116.

### خلاصة الفصل:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، وذلك من خلال مشاركة الفعالة لجميع أفراد التنظيم، وصولاً في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون وكسب تطلعاته، وهذا كله باستخدام مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي. تتوجب أحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة التي تتمكن الإدارة من خلالها للوصول إلى أفضل أداء إنتاجي ممكن. وهذا كله كما سبق ذكره للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وتبني تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمر على حد سواء.

## الفصل الثالث:

الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن صابا دور و  
دورها في تحسين الأداء الإنتاجي  
خلال فترة (2011-2018)

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

### تمهيد:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، المتعلقة بالجودة الشاملة والأداء الإنتاجي، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية واستمراريتها يتطلب منها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي إلى مستوى عالٍ يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في السوق ولبلوغ ذلك يجب عليها انتهاج عدة سبل أهمها الجودة. لأنها تعتبر أهم إستراتيجية تنافسية يعتمد عليها معظم المؤسسات وذلك لكسب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم بتوفير منتجات ذات جودة عالية أو ذات المستوى الذي يريده المستهلك ولذلك قمنا في هذا الفصل يربط ما تبين لنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الصابا دور وبالتالي ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مطاحن الصابا دور.
- **المبحث الثاني:** واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور و دورها في تحسين الأداء الإنتاجي خلال فترة (2018-2011).

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الصابا دور

سنتناول في هذا المبحث تقديم لمحة حول تأسيس مؤسسة مطاحن الصابا دور موضحين فيه نشاطها، موقعها، أهدافها، خصائصها وصولاً إلى هيكلها التنظيمي والمصالح التابعة له.

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن الصابا دور وأهدافها.**

**أولاً: التعرف على مؤسسة مطاحن الصابا دور (النشأة، نشاطها، موقعها)<sup>1</sup>**

أنشئت الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن صابا دور «SARL MOULIN SABA D'OR»

بتاريخ: 2006/10/26 بمنطقة النشاطات سيدي عقبة ولاية بسكرة من طرف الإخوة حوحو وبعد فترة من مزاوله نشاطها فكر الشركاء في سنة 2009 في توسعة شركتهم، وهذا بخلق شركة ثانوية جديدة تابعة للشركة الأم بالمنطقة الصناعية بمقر الولاية بسكرة، وبعد استوفاء جميع الإجراءات الإدارية القانونية عن طريق الامتياز للاستثمارات منحت للشركة قطعة أرض رقم 37 بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة ، و هي تتربع على مساحة 9022 م<sup>2</sup> .

بدأت الأشغال في المشروع بوتيرة مسرعة حيث قمنا بإنشاء السور المحيط بمساحة الشركة وإنشاء إدارة تتربع على مساحة 200 م<sup>2</sup> و حجابة ومصلى صغير ومكان تغيير الملابس للعمال ومراحيض وحمامات ومستودع مساحته 150 م<sup>2</sup> من أجل قطع الغيار للآلات والمعدات.

وقامت الشركة أيضا ببناء هيكل حديدي «HANGAR» يتربع على مساحة 1500 م<sup>2</sup> منها 600 م<sup>2</sup> للتخزين و1100 م<sup>2</sup> للمصنع.

وبعد الانتهاء من عملية الأشغال استوردت المؤسسة مصنعا جديدا قادرا على طحن 2200 قنطارا يوميا، من شركة أجنبية تركية، حيث بدأ المهندسون والتقنيون والعمال في عملية تركيب الآلات والمعدات الخاصة بالمصنع الجديد.

وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الصابا دور<sup>1</sup>

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

وفي 17 جانفي 2010 بدأ المصنع الجديد في العمل (الطحانة) أي إنتاج مادة الفرينة والنخالة بقدرة 50% من القدرة الإنتاجية الحقيقية لأن الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) يمنح هذه النسبة فقط لجميع المطاحن على المستوى الوطني.

والشركة اليوم بفضل القائمين على عدة أنشطة فضلا عن الطحانة والنقل العمومي للبضائع وإنتاج مواد تغذية الماشية، وتقوم الشركة بتسويق منتجاتها المتمثلة في أكياس مادة الفرينة ذات وزن 50 كغ و25 كغ وأيضا مادة النخالة ذات وزن 40 كغ و25 كغ وهذا عبر كامل التراب الوطني.

عدد عمال الشركة اليوم يفوق 50 عاملا موزعين على الإدارة و الحجابة والباقي في عملية الإنتاج من عمال عاديين وآخرين هم الذين يشرفون على عملية الطحن.

### ثانيا: أهداف مؤسسة مطاحن الصابا دور

تتمثل فيما يلي:

- تلبية حاجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني من فرينة.
- العمل على أداء المهام على أحسن وجه وبصورة منتظمة.
- الحصول على أرباح عالية وتوسيع مراكز التوزيع.
- المحافظة على ممتلكاتها ووسائلها.
- إنتاج وبيع مادتي الفرينة والنخالة.
- المحافظة على استمراريته.
- التسيير العقلاني لكل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفها عن طريق التحكم الأمثل في الإنتاج والتكاليف.

### المطلب الثاني: خصائص مؤسسة مطاحن الصابا دور.

تتمثل فيما يلي:

- المادة الأولية الأساسية هي القمح اللين.
- الممون الوحيد لهذه المؤسسة هو الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC).



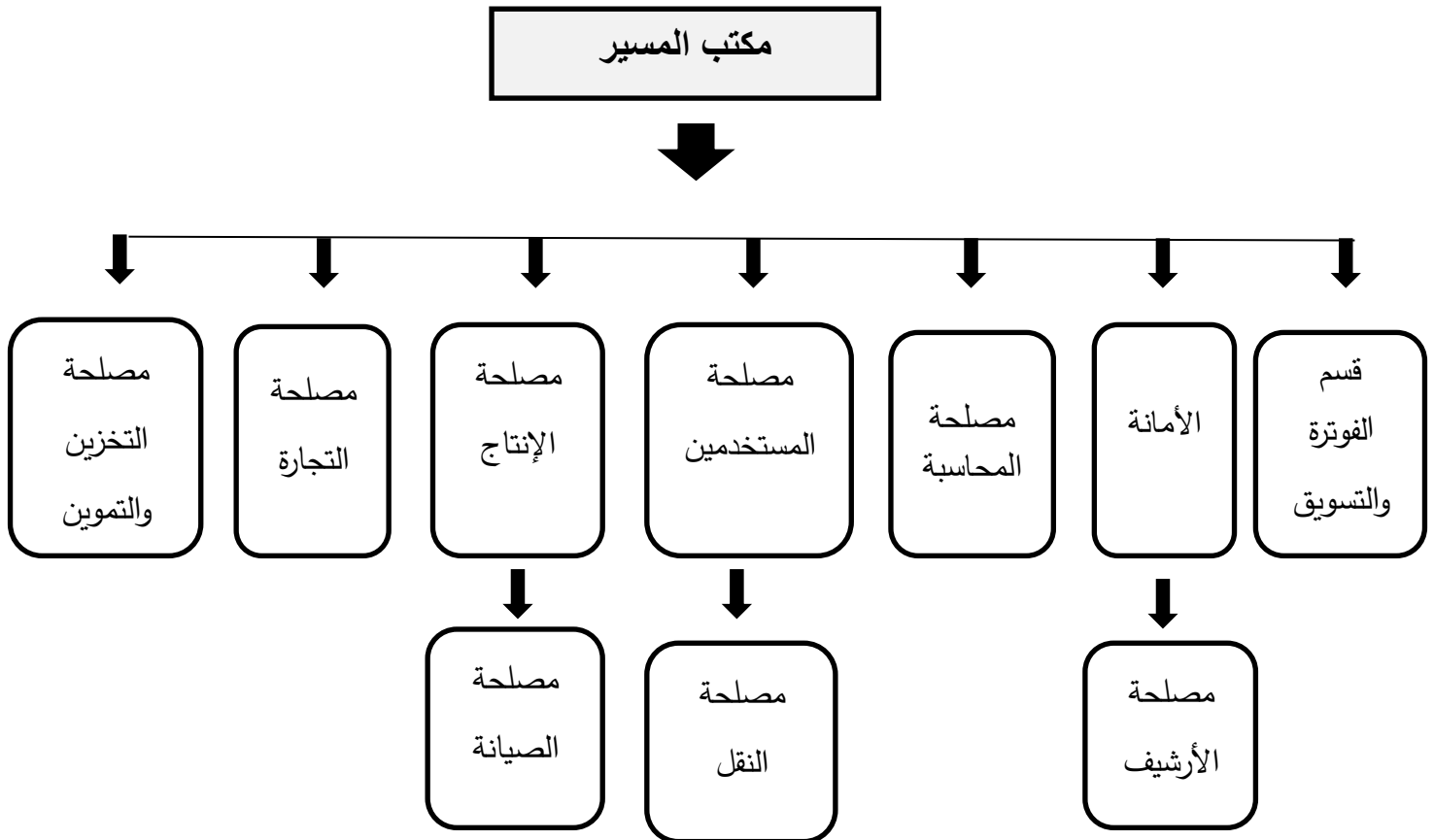
## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

- تنتج هذه المؤسسة منتجات الفرينة بالإضافة الي منتجات ثانوية تتمثل في النخالة.
- تقوم هذه المؤسسة بتسويق منتجاتها المتمثلة في أكياس مادة الفرينة ذات وزن 50 كغ و25 كغ وأيضا مادة النخالة ذات وزن 40 كغ و25 كغ وهذا عبر كامل التراب الوطني.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الصابا دور

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الصابا دور



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسير المؤسسة مطاحن الصابا دور.

ومن خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتكون عدة مصالح وهي تنشط

تحت إشراف مسير الشركة وتتمثل فيما يلي:

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

1. **المسير:** يقوم المسير بتسيير جميع المصالح والتنسيق بينها، ويسهر على القيام بمختلف الأنشطة والوظائف التسيير، وهو الذي يتعامل مباشرة مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المادة الأولية، ويعتبر هو المسؤول الأول على تحقيق الأهداف المسطرة من أجل النهوض بالإنتاج والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المراتب من حيث الجودة والنوعية.
2. **الأمانة:** وهي تحمل أسرار المسير وتقوم بكل ما يحتاجه، وتساعده في أداء عمله بإتقان ونذكر مهامها المتمثلة فيما يلي:
  - تحويل المكالمات الهاتفية للمسير .
  - استقبال الضيوف وتقديمهم للمسير .
  - استقبال البريد الوارد من مختلف الجهات أو تسجيل البريد إلى جهة معينة.
3. **مصلحة الفوترة والتسويق:** وهي المصلحة التي تهتم بكل العمليات التسويقية للمنتجات، وذلك من خلال فوترة كل العمليات التجارية " السلع المباعة"، من أجل ضبط ومعرفة الحركات التسويقية للمؤسسة وحركة زبائنها.
4. **مصلحة المحاسبة:** وهي المصلحة التي تقوم بتبويب جميع المعطيات التي تقدم لها من طرف جميع المصالح من أجل تنظيمها وتحليلها ووضعها في الحسابات المحاسبية الخاصة بها، وهي التي تقوم بإعداد كل ما يتعلق بالأمور والأعمال المحاسبية من ميزانيات وعمليات جرد وغيرها.
5. **مصلحة المستخدمين:** وهي المصلحة التي تسهر على متابعة حركة العمال ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، كما تقوم بمتابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، العطل السنوية، تقاعد، الضمان الاجتماعي.... الخ.
6. **مصلحة الإنتاج:** وهي المصلحة التي تسهر على تحويل المادة الأولية من مادة خام إلى مادة منتهية الصنع أو نصف مصنعة وذلك بالمرور بعدة مراحل التحويل عبر آلات ومعدات مختلفة.
7. **مصلحة التجارة:** وهي التي تقوم بمتابعة وتنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه.
8. **مصلحة التخزين والتموين:** ومهامها مراقبة المخزونات من المواد الأولية وكذا تخزين ومراقبة المنتج الخاص بالمؤسسة (الفريضة) وكذا وهي المسؤولة على متابعة العمليات الخاصة بتموين الشركة بالمواد الأولية (قمح اللين) ومراقبة المواد الأولية من حيث الجودة والنوعية.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

9. **مصلحة الأرشيف:** وهي المصلحة التي تهتم بكل الوثائق المؤسسة لعدة سنوات وذلك بضبطها والحفاظ عليها من أجل الرجوع إليها في حالة الاحتياج إليها.
10. **مصلحة النقل:** تسهر هذه المصلحة على تسيير الشاحنات والسيارات ومتابعة حركتها اليومية من أجل توزيع منتجات المؤسسة وأيضا من أجل جلب كل ما تحتاج إليه من مواد أولية وغيرها.
11. **مصلحة الصيانة:** تعمل هذه المصلحة على متابعة التسيير الحسن للألات أي التدخل عند توقف الطاحونة وإصلاحها في الوقت المناسب لكي تستمر عملية الإنتاج.

### المبحث الثاني: واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور و دورها في تحسين الأداء الإنتاجي خلال فترة (2018-2011).

تعد الجودة الشاملة من أهم الخيارات المناسبة لتحسين وتقييم الأداء الإنتاجي للمنتج، ولذلك سوف نوضح في هذا المبحث واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الصابا دور ومراحل سير عملية الإنتاج إلى جانب معايير الجودة وأهم المؤشرات لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

#### المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن صابا دور

يعتمد قرار الشراء في معظم الأحيان على جودة المنتج في حال كان سلعة أو خدمة لذلك فإن الاهتمام بتحسين المنتج وتطويره وتقديمه بجودة عالية من بين أهداف وأولويات مؤسسة مطاحن صابا دور وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: جودة المنتج:

إن الاهتمام بجودة المنتج في مؤسسة مطاحن الصابا دور كان منذ نشأتها، أي أنها اعتمدت منذ انطلاقتها على مبدأ ألا وهو شعار "الجودة" ووضعت من أولوياتها، لأنها تسعى إلى عرض أحسن منتج مقارنة مع منتجات المنافسين (من ناحية الجودة) والتركيز على انخفاض في مستوى العيوب التي قد توجد فيه (من عيوب التصنيع في المنتج)، وبالتالي تدني الكميات التالفة وصولا إلى تقليل نسبة الشكاوى من المستهلكين بالتالي كسب ثقتهم بالمنتج.

<sup>1</sup> مقابلة مع مسير مؤسسة مطاحن الصابا دور

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة

خلال فترة (2018/2011)

وتشتمل جودة منتج المادي للمؤسسة (الفرينة)، والذي بدوره ناتج عن جودة المواد الأولية (القمح اللين)، بالخصائص الفيزيوكيميائية طبعا للمواصفات الجزائرية للجودة (بعد التحليل للتأكد من مطابقة للمواصفات). لأن جودة المنتج النهائي تعتمد على المواد الخام (الداخلة في التصنيع) عامة، وجودة الأداء خاصة الذي بدوره أن يكون المنتج قادر على تحقيق فائدة للزبون من الجوانب جميعا (الملائمة للاستعمال).

إلى جانب اشتغال المنتج على جودة الخدمة فإن المؤسسة تهتم برغبات زبائنها لذلك فهي على مراقبة دائمة أي على ديمومة متواصلة من أجل تسليم المنتج في الوقت المناسب، وكذا فيما يخص جانب التسويق فسوف تقوم بتبديل غلاف المنتج خلال الأشهر المقبلة لأنها تسعى إلى عرض أحسن منتج من جميع النواحي.

### ثانيا: نظام الجودة المتبع في المؤسسة

نظرا لأهمية الكبيرة للمنتج (الفرينة) الذي تقدمه المؤسسة واستخدامه في تلبية حاجات اليومية للأفراد، تحرص المؤسسة على تقديم المنتج بأكثر أمانا وجودة، وتماشيا مع تطورات البيئة المحيطة والظروف الحالية لاقتصاد السوق فإن المؤسسة اليوم وفي السنوات الأخيرة تسعى إلى تشكيل نظام جودة شاملة للحصول على شهادات الجودة والتي تعتبر إحدى الخطوات الأساسية والمهمة لديها.

وفي هذا الصدد نذكر أن توجد شهادات عالمية (دولية) وأخرى وطنية (محلية) التي يمنحها (سيد الوالي، سيد مدير التجارة، سيد مدير الفلاحة....) وذلك حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة، إلا أن مؤسسة مطاحن الصابا اليوم تسعى دائما وتطمح في الحصول على هذه الشهادة الوطنية ولما لا وصولا إلى شهادات عالمية، وهي بدأت منذ انطلاقتها وكبداية حسنة بالمشاركة في عدت المعارض وتحصلت على عدت شهادات ساعية منها إبراز منتجها وكسب الشهرة له ونذكر من هذه المشاركات ما يلي:

- شهادة للمشاركة في تشجيع استهلاك المنتوجات المحلية سنة 2015.
- شهادة للمشاركة في انجاز صالون الولائي للشباب المقاول في صنعته " 2" سنة 2010 وغيرها من الشهادات.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

### المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج

تتم عملية الإنتاج بالمؤسسة من خلال العمليات التالية:<sup>1</sup>

#### 1. دخول المادة الأولية للمصنع:

تستقبل المؤسسة الشاحنات أول ما تصل المزودة بمادة الأولية من القمع اللين، والتي تأتي من طرف المورد الوحيد لا وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) أو ماش.

#### 2. مراقبة كمية المادة الأولية:

يقوم عامل مخصص بوزن هذه الشاحنة بواسطة ميزان خاص للشركة ثم يقوم بتوجيهها لمكان التفريغ (وهو عبارة عن حفرة كبيرة تتسع لحوالي ثلاث شاحنات أي ما يعادل 600 قنطار معدة بشكل هندسي لهذه العملية).

#### 3. وضع المادة الأولية في الصوامع:

وبعد عملية التفريغ يقوم جهاز مخصص بنقل القمح يسمى élévateur (يحتوي على محرك كهربائي تختلف قوته حسب طول هذا الأخير وبه LA SONDE وهي مجهزة بعدة Godées) من مكان تفريغه إلى الصوامع Silos Galvanisées المخصصة لتخزين المادة الأولية (القمح اللين) تتسع هذه الأخيرة إلى حوالي 300 طن.

#### 4. بداية عملية التنقية الأولى للمادة الأولية قبل عملية الطحن:

وتبدأ عملية التنقية بنقل القمح من مكان تخزينه بواسطة أجهزة نقل تسمى الحلزونات (وهذا الاسم نسبة لشكلها الحلزوني)، الذي يقوم بتحريك الحلزون حركة دائرية من أجل نقل القمح لمكان تنقيته الذي يحتوي على عدة أجهزة خاصة بتنقية القمح من كل الشوائب التي تعثره.

ويبدأ من الجهاز الأول الذي يسمى Séparateur الذي يقوم بعزل الحجارة والأتربة والشوائب، العالقة بالقمح وإرسالها بواسطة عدة مخارج إلى أماكنها من أجل التخلص منها لاحقاً.

وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مطاحن الصابا دور 1.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة

خلال فترة (2018/2011)

يقوم أيضا بالتقنية المدققة Tarare جهاز يسمى Séparateur وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم باستقبال القمح الآتي قبل تحويله إلى جهاز آخر يسمى Brosse ،التي بدورها قوم بعزل كل الأشياء التي لا يمكن لآلات الطحن طحنها (القمح الأسود القمح المقسوم إلى قسمين أو أكثر).

### 5. تنظيف المادة الأولية بالمياه:

في هذه المرحلة يوجه القمح إلى مكان غسله استعدادا لبدأ عملية الطحن وكل هذه المراحل لنقل القمح تكون بواسطة أجهزة نقل تسمى بالحلزونات الناقلة للقمح. وتبدأ عملية الغسل في جهاز يسمى (Mueuse) الذي هو عبارة عن آلة بها محرك كهربائي يختلف حسب كبر هذا الأخير والجهاز مجهز بمدخلين للماء من أجل تفادي التذير المفرط للمياه والمحافظة عليه وأثناء عملية الغسل تقوم هذه الآلات بتقليب القمح جيدا حتى يتم غسله.

### 6. وضع المادة الأولية (النظيفة والمضاف إليها الماء) في صوامع من أجل الراحة الأولى لمدة زمنية:

وبعد عملية الغسل يتم نقل القمح المغسول بواسطة L'élevateur إلى أماكن راحته الأولى حيث تمتد فترة هذه الراحة إلى 48 ساعة.

### 7. تحويل المادة الأولية التي في الصوامع من اجل الراحة الثانية:

يتم تقليب القمح من الراحة الأولى إلى الراحة الثانية بواسطة حلزونات نقل القمح والتي تمتد فترة راحته إلى 24 ساعة حتى تتشبع حبيبات القمح وتكون جاهزة للطحن بمردودية جيدة.

### 8. عملية الطحن:

في هذه المرحلة توجد عدة آلات ومعدات مختلفة تتم بها عملية الطحن والغربلة واستخراج مادتي الفرينة والنخالة.

تنطلق عملية الطحن بنقل القمح من راحته الثانية بواسطة L'élevateur إلى آلة الطحن الأولى التي تبدأ مباشرة بعملها، ويتم تنقل القمح الذي تم طحنه بين الآلات الطحن 16 وبدقة متناهية بينها

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2011/2018)

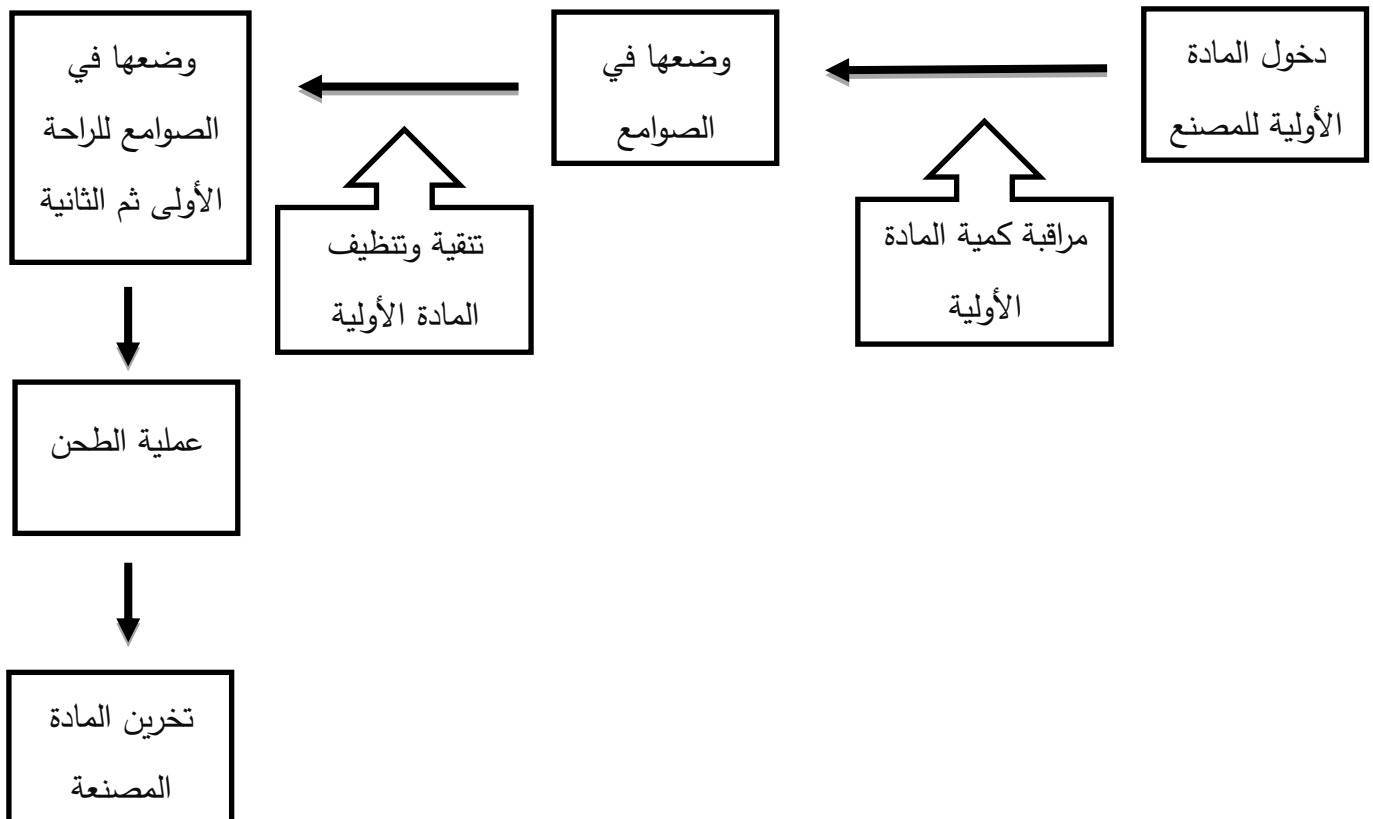
بواسطة أنابيب الهواء علما أن جميع عمليات الطحن نقل طحينها يكون بواسطة الهواء وللشركة مولد هواء كاتم الصوت يقوم بهذه المهمة.

وبين تنقل القمح بين آلات طحنه يمر من فترة إلى أخرى على غرابيل من أجل غربلة كل منتج غربلة دقيقة من أجل تفادي كل الشوائب التي قد تعتري المادة الأساسية لكل هذه العملية هي مادة الفرينة على الأخص.

### 9. مخازن المادة المصنعة:

في هذه المرحلة يتم تحويل المواد المنتجة (الفرينة + النخالة) بواسطة حلزونات النقل المخصصة لذلك. ثم نقوم بتخزينهم المادتين في الأماكن المخصصة لذلك، ثم بعد ذلك تسوق.

### الشكل (5): مراحل عملية الإنتاج بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة مطاحن الصابا دور.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2011/2018)

المطلب الثالث: معايير الجودة ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى مؤسسة مطاحن الصابا دور .

أولاً: معايير الجودة

سوف نتطرق في هذا الفرع لمعايير الجودة المطبقة في مطاحن الصابا دور وشرح عمل الوحدات المخبرية للمحافظة على جودة المنتج " الفرينة " ومعرفة إذا كانت مطابقة للمواصفات الجزائرية للجودة والتي تقوم بها المؤسسة كل شهر ( الملحق 1)، وتقوم أيضا بإرسال هذه النتائج الخبرية إلى مصالح مختصة لمديرية التجارة والمتمثلة فيما يلي:

**الجدول (3): معايير الجودة**

معايير الجودة	الهدف من استعماله كل نسبة
تحديد الرطوبة Détermination de l'humidité	الهدف منها معرفة نوعية القمح من ناحية (الجودة والرداءة) وذلك لتحديد كمية أو نسبة إضافة الماء عند القيام بعملية الطحن لفصل القشرة (النخالة) عن اللب (الفرينة) ويحب أن لا تفوق نسبة 15.5%.
نسبة الرماد Taux de cendres	الهدف منها معرفة مدى فعالية آلات التنظيف الخاصة بالقمح.
نسبة الحموضة Taux de Acidité	الهدف منها تحسين حفظ المنتج أو الحد من تعريض المستهلك للتسمم وغيره من الأضرار الصحية نتيجة الحفظ غير الجيد وذلك بإضافته إليها في مرحلة إنتاجها ولكن يجب ألا تفوق المواصفة المعطاة ألا وهي 0.070%.
تحديد الغلوتين الرطب Détermination de lateneur en gluten humide	الهدف منها معرفة نسبة أو كمية العلك الموجودة في الفرينة وأيضا خصائص العلك إذا كانت موجودة بوفرة أو لا، وذلك بإضافة الماء للفرينة حيث يذوب النشاء مع الماء ويبقي العلك ثم يوضع العلك في آلة التجفيف لاستخراج العلك الجاف (دون ماء).
نسبة الخبز force boulangère	الهدف منها معرفة قوة العجين وذلك بوضع العجين بألة ونتركه يرتاح لمدة 20 دقيقة للتخمير، ثم نصنع منه كريات صغيرة ونضعها في الماء وبعد ذلك قراءة الرسم البياني الذي يظهر لنا في الآلة.
مؤشر السقوط Indice de chute	الهدف منها معرفة نوعية العلك والقيمة الغذائية للفرينة.
مرور على الغربال par tamis 400u	الهدف منها معرفة نوعية المادة المنتجة من الفرينة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المقدمة من طرف مخبر باتنة.



## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

ومن هنا و حسب الملحق رقم (1) نلاحظ أن:

- ✓ النسب يجب ألا تفوق المواصفات المعطيات.
- ✓ وبعد القيام بهذا الفحص ووجود المعطيات التي حلت تتماشى مع الخصوصية (معايير) تقدم لهم التقرير حول النتائج المتحصل عليها وكذلك تقرير حول نوعية الفرينة وتكتب فيها satisfaisant دليل على أن النتائج مرضية وفق الجريدة الرسمية رقم 2/39 جويلية 2017.

### ثانيا: تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة

بناءً على احتساب مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي والمستند إلى معايير الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت، يمكن التعرف على مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة وتطوره من خلال عرض الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2011/2018)

الجدول(4): مؤشرات الأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن الصابا دور خلال الفترة (2011-2018)

(-) معطيات غير موجودة

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنوات البيانات
215323.38	197224.85	254618.07	249195.43	301673	328576	317924	320057	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معيار الكمية:</li> <li>- الإنتاجية (قنطار)</li> <li>- معدل إنجاز الإنتاج</li> <li>- معدل إنجاز الطاقة%</li> </ul>
-	-	-	-	-	-	-	-	
40	40	40	40	50	50	50	50	
0.5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معيار الجودة:</li> <li>- نسبة الضياع (%)</li> </ul>
265.02	265.40	264.62	255.78	121.59	283.03	95.29	188.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معيار التكلفة:</li> <li>-نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج %</li> <li>- تكاليف الفضلات (دج)</li> </ul>
1390408.55	4177239.45	6629315	6283380.15	7909175	8614640	8405133.6	3638567.45	
110	110	110	110	137.5	137.5	137.5	137.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معيار الوقت:</li> <li>- الإنتاج الساعي(قنطار)</li> <li>- الوقت الغير مستغل</li> </ul>
شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	

المصدر: من إعداد الطالبة إستادا على الجدول (2) و المعلومات المقدمة من طرف محاسب المؤسسة.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: معيار الكمية:

1. الإنتاجية: في هذا السياق تم احتساب إنتاجية المؤسسة، وقد بينت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة عرفت ارتفاعاً مستمراً في كمية إنتاجيتها، خلال معظم السنوات، باستثناء سنة 2017 عرفت انخفاضاً حيث أنتجت 197994.85 طن، ولكن سنة 2018 عرفت زيادة في قدرتها الإنتاجية بلغت 2195323.38 طن ويعد هذا مؤشراً جيد نوعاً ما للمؤسسة.

الشكل (6): الكمية الإنتاجية للمؤسسة خلال فترة (2018-2011).



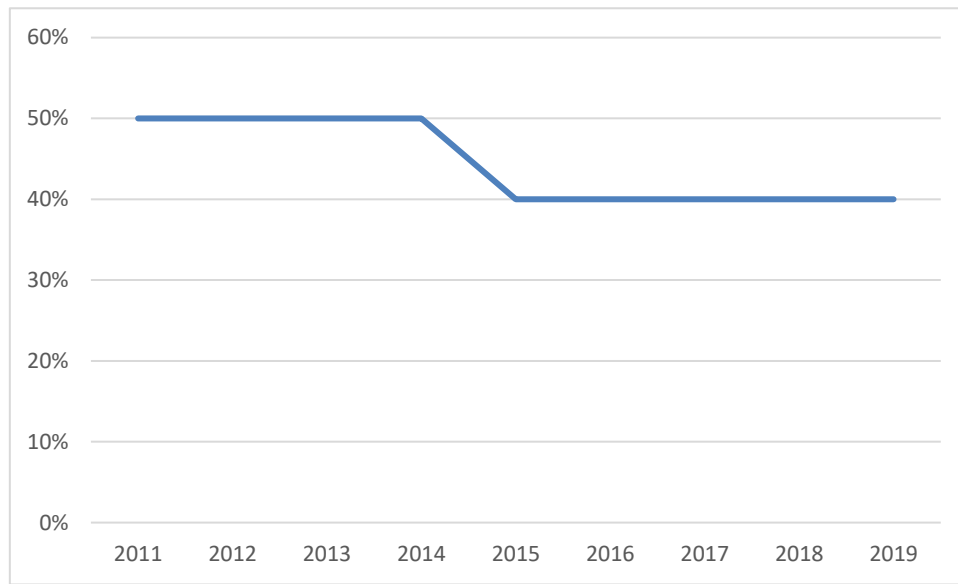
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4).

2. معدل إنجاز الإنتاج: هنا يتعلق أمر إنجاز الإنتاج بالاتفاقية القائمة بين المؤسسة و الديوان الجزائري المهني للحبوب (O.A.I.C) التي توجد فيها معلومات حول شروط الاتفاقية الموضحة في الملحق رقم (1).

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

3. معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية: بالنسبة لمعدل إنجاز الطاقة الإنتاجية فهو يتم حسب سياسة الدولة في توزيع حصص كل المطاحن على المستوى الوطني، والذي تراوح من سنة 2011 إلى 2014 ب 1100 قنطار في اليوم بما يعادل نسبة 50% من القدرة الإنتاجية، أما من سنة 2015 إلى 2018 أصبح 880 قنطار في اليوم بما يعادل 40% من القدرة الإنتاجية نلاحظ أنه انخفض وهذه غاية الدولة لكي تعمل جميع المطاحن على المستوى الوطني (المحلي).

الشكل (7): معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة خلال فترة (2011-2018)



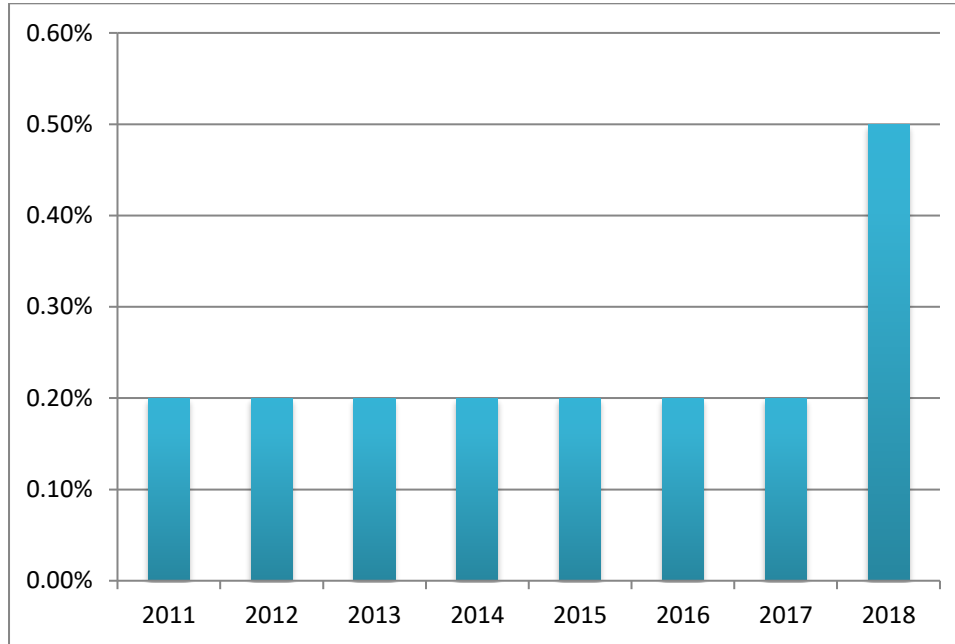
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4).

### ثانياً: معيار الجودة:

في هذا السياق نجد أن مشروع قانون المالية أو التجارة حدد للمؤسسة مجال نسبة الضياع بين (0.2%-0.5%) تمثل حجم أو قيمة الفضلات أو الشوائب الناجمة على القمح والنسب الموجودة في الجدول أعلاه ما هي إلا نسب تقديرية، لذلك نرى من خلال الجدول أن المؤسسة قد عرفت زيادة في حجم الفضلات خلال سنة 2018 أما بالنسبة للسنوات الباقية فهي قليلة وهذا يعتبر كمؤشر جيد حول نوعية القمح.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

الشكل (8): نسبة الضياع للمؤسسة خلال فترة (2018-2011)



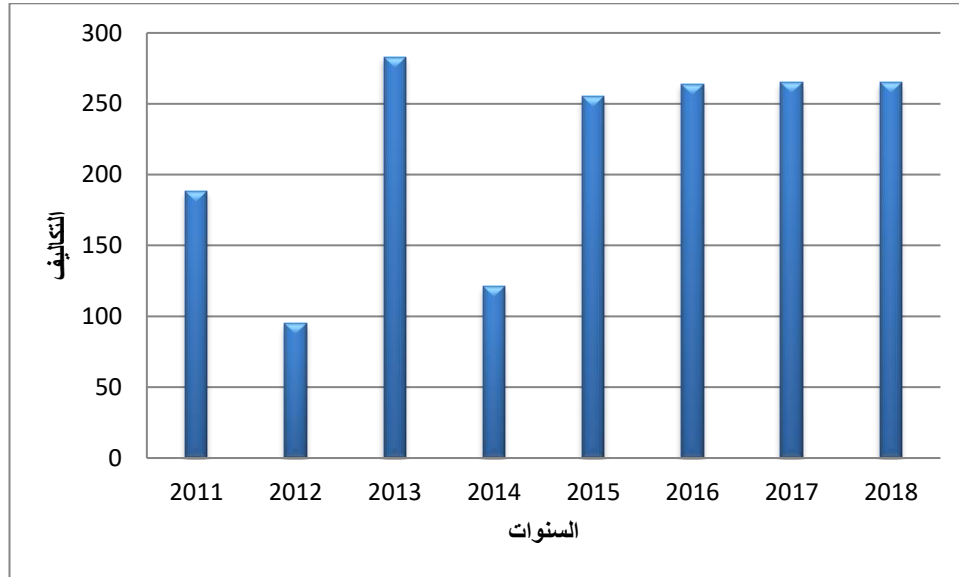
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4).

### ثالثاً: معيار التكلفة:

1. نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج: تميزت تكاليف وظيفة الإنتاج إلى إجمالي تكاليف الشركة بالتذبذب، فلقد بلغت أدنى نسبة لها سنة 2012 حيث قدرت بـ 95.29%، و أعلى نسبة لها سنة 2013 بـ 283.03%، وهذا يعد مؤشراً غير جيد للمؤسسة لأنها تسعى إلى إنتاج و تحقيق الربح و الاستمرارية لكن بتكاليف قليلة.

الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة  
خلال فترة (2018/2011)

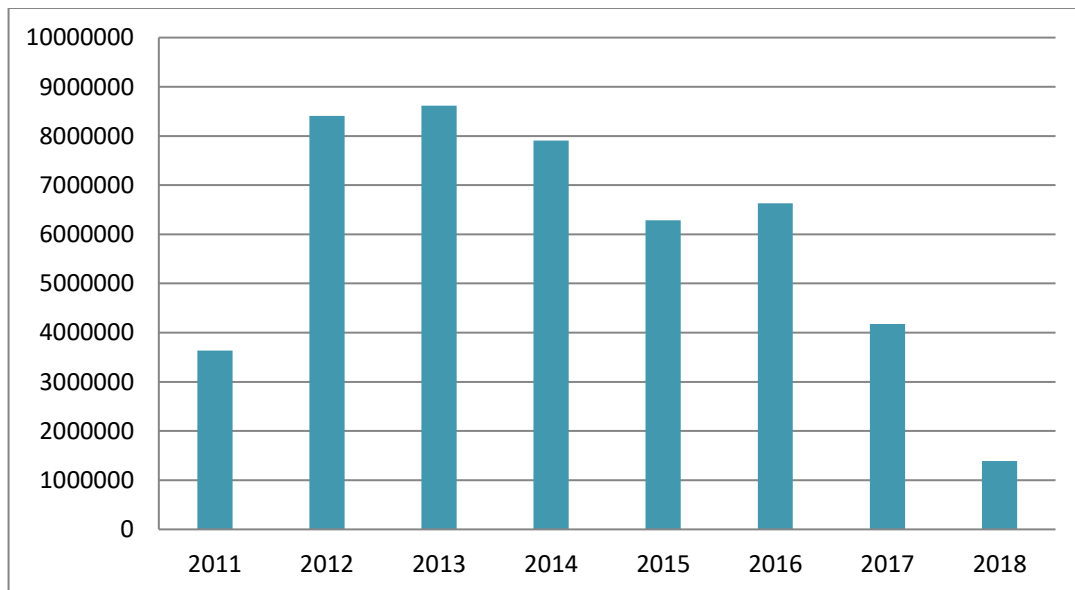
الشكل (9): نسب تكاليف وظيفة الإنتاج خلال فترة (2018-2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4).

1. تكاليف الفضلات: في هذا الإطار، نجد أن تكاليف الفضلات الخاصة بسنوات من 2012 إلى 2017 شهدت ارتفاعا ملحوظا مقارنة بنسبة 2018، وهذا يعد مؤشرا جيدا للمؤسسة.

الشكل (10): تكاليف الفضلات خلال فترة (2018-2011)



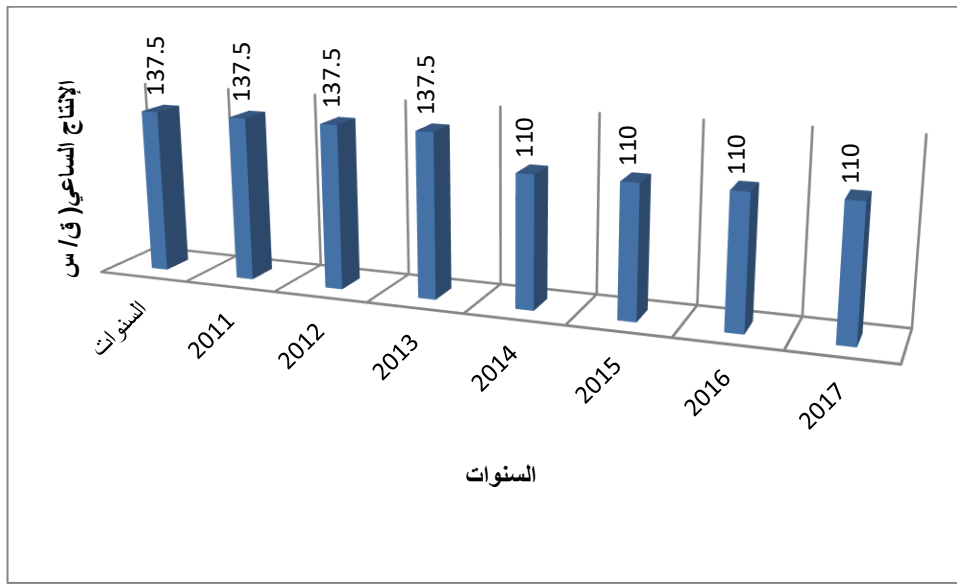
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4).

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2018/2011)

رابعاً: معيار الوقت:

1. الإنتاج الساعي: في هذا الصدد، نجد أن إنتاجية الآلة تراوحت بين 137.5 قنطار في الساعة من سنة 2011 إلى 2014 بما يعادل 110 قنطار في اليوم كأعلى نسبة تحققتها المؤسسة خلال هذه الفترة ثم انخفضت إلى 110 قنطار في الساعة بما يعادل 880 قنطار في اليوم وهذا يعود إلى سياسة الدولة كما سبق أن ذكرنا.

الشكل (12): الإنتاج الساعي خلال فترة (2018-2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (4) ..

2. الوقت غير مستغل: في هذا الإطار نقول أن المؤسسة كل عام لا تعمل ما يقارب " شهر " ، وذلك بسبب عمليات الصيانة ( تعطيل في الورشات ) أي أنها تعمل 11 شهر في السنة، وهذا الشهر يكون مقسم على 11 شهر الفائتة و ذلك حسب تعطل الآلات.

## الفصل الثالث: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسة مطاحن الصابا-بسكرة خلال فترة (2011/2018)

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت لمؤسسة مطاحن الصابا دور، يمكن القول بأن المؤسسة:

- تساهمت مع مدخل الجودة المطبقة له ، ولما له من أثر إيجابي على منتجاتها والدليل على ذلك ليس لديها إنتاج معيب ولا إنتاج تالف.
  - تطبيق الجودة عاد بالأثر الإيجابي على مختلف جوانب الأداء الإنتاجي بالمؤسسة.
  - الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية المصنع إلى غاية تسليم المنتج.
  - مستوى الأداء الإنتاجي لديها متوسط نوعا ما، وذلك مرتبط قليلا بسياسة الدولة.
  - أظهرت النتائج وجود علاقة بين الجودة على الأداء الإنتاجي وبالتالي يؤثران فيما بينهما.
- وبالرغم من هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة حققت مكانة معتبرة نوعا ما ضمن المطاحن الجزائرية.



الخاتمة

أصبح تطوير المؤسسات الاقتصادية ضرورة ملحة، وهذه الضرورة تتبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن عامة، والتي ستواجهها الأسواق الجزائرية خاصة، أن فلسفة الجودة الشاملة لم تعد خيار يمكن للمؤسسات الصناعية أن تنتهجه لتحسين أدائها الإنتاجي فحسب بل صار ضرورة حتمية في ظل أن بيئة الأعمال تتسم بشدة المنافسة، تغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم ورغباتهم وارتفاع تطلعاتهم، مما يفرض عليها تحسين أدائها الإنتاجي وكذا جودة منتجاتها، لأن الصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقاييس وبمعايير الاختيارات والجودة من جهة والى تحقيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة الحديثة المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى.

لذلك حاولنا من خلال دراستنا التركيز على شقيها النظري والتطبيقي على أفاق وتحديات الجودة التي تعتبر من أرقى الأساليب العلمية التي توصل إليها الفكر الإداري، والذي يعطى أثارا إيجابية على كافة مستويات المؤسسة الاقتصادية ابتداءً من زبائن والموردين والعاملين وانتهاءً بجميع الأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة، وكذا تركيزنا على جانب مهم ألا وهو الأداء الإنتاجي الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء والدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة واستمرارها و الذي يعتمد على إرضاء العملاء الداخليين و الخارجيين من المؤسسة ، باعتباره المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة بالاستناد على عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية. وهذا ما حاولنا الوقوف عليه في الشق التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية طموحة الا وهي مطاحن الصابا دور التي تمثل القطاع الخاص. وفي الختام هذه الدراسة العلمية يمكننا من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات ونتائج صحة الفرضيات، بالإضافة الى جملة من التوصيات وأفاق بحث أخرى.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج :

- الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تركز على العميل الداخلي ويهدف الى تحسين المستمر لخدمة العميل الخارجي بأدنى تكلفة.
- أن الجودة الشاملة مدخل لتطوير شامل مستمر لكافة نواحي الأداء.
- أن تطبيق مدخل الجودة الشاملة يتطلب جهود كبيرة ووقت طويل المدى، وبمنظور عمل بعيد المدى بدلا من حلول الفورية قصيرة المدى.

- تلعب الجودة الشاملة دورا هاما في تدعيم تنافسية المؤسسة من خلال الرفع من ربحيتها، حصتها السوقية وإنتاجيتها، والتخفيض من تكاليفها.
- وجود إيمان لدى الإدارة العليا بمبدأ التعاون بين العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل في إطار عمل الجماعي.
- تطبيق نظام التغذية العكسية بشكل فعال داخل المؤسسة، وذلك من خلال استماع المرؤوسين للعمال وتقبل أدائهم.
- تقييم الأداء يساعد على معرفة نقاط الضعف لدى المؤسسة ككل للقيام بتصحيحها.
- تشكل الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال، من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجي إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المؤسسة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات، وصولا لتحقيق الأداء الإنتاجي الجيد والمتميز.
- أن المؤسسة الصناعية لا يمكنها أن تستمر إلا إذا قامت بتحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل فيها، وأن ازدياد التحديات التي تواجهها يستدعي منها اللجوء إلى ضمان أدائها الإنتاجي، من خلال إيجاد نظام لإدارته قادر على تحسين مستواه بشكل مستمر، ألا وهو نظام الجودة الشاملة.
- أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يسمح بنجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي، لأنه يتطلب التحسين المستمر للجودة ومنع أو تقليل حدوث الأخطاء.

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا سيتم التطرق إلى نتائجها كالتالي:

#### ○ الفرضية الأولى: هل توجد علاقة بين الجودة و الأداء الإنتاجي بمؤسسة مطاحن الصابا دور؟

فقد أثبتت الدراسة صحتها، بما أن المنتجات تعتبر عنصر أساسيا بالنسبة للمؤسسة والجودة تعمل على تحسين مستوى أو القيمة التي يقدمها المنتج للعملاء، ومدى تحقيق رضا المستهلك لذا فإن الجودة سلاحا استراتيجيا وأساس لتطوير والتحسين المستمر للأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن الصابا دور.

○ **الفرضية الثانية:** ما هي أهم مزايا تطبيق الجودة في مؤسسة مطاحن الصابا دور ؟

فقد تم تأكيد ما جاء فيها حيث أن الجودة الشاملة تمثل هدف استراتيجي إضافة الى التركيز على زيادة رضا الزبون وتقوية ولائهم، وكل هذا من شأنه تحسين أداء الإنتاجي للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

○ **الفرضية الثالثة:** ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء على مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

فقد أظهرت الدراسة أن كلما زاد تقييم الأداء الإنتاجي بالمؤسسة زاد تحديد نقاط القوة والضعف لها عامة ولعامليها خاصة، وبالتالي سوف يكون التأثير على كافة وظائف المؤسسة.

○ **الفرضية الرابعة:** من المسؤول عن نظام الجودة في مؤسسة مطاحن الصابا دور؟

فقد تم التأكيد ما جاء فيها أن قسم الإنتاج هو المسؤول عن الجودة المنتج في مؤسسة الصابا دور، ولتبسيط ذلك يمكن القول إن مسؤول عملية الطحن هو المشرف على جودة المنتج خلال عملية الإنتاج التي تقام يوميا مع التعاون مع الإدارة العليا ما إذا كان هناك مشكل وطبعا نتائج المخبر هي الإطلاقة الأولى لجودة المنتج للمؤسسة.

### ثالثا: التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- ضرورة تعيين موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بمتابعة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- تبني الأنظمة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل نظام إدارة الجودة الشاملة لما له من أثر إيجابي على تحسين المنتجات.
- توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكل عام في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريب لاطلاعهم على منهج إدارة الجودة الشاملة لاكتساب الثقة بالتركيز على كمتطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة التحسين المستمر للأداء الإنتاجي لمؤسسة مطاحن الصابا دور وعدم الاكتفاء بالحصول على شهادة المطابقة فقط.
- ضرورة زيادة الاهتمام بثقافة الجودة، بما يفرض على المؤسسة بتطبيق نظام محكم في المؤسسة.

- إدخال مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية في جميع مراحل التعليم بداية من مرحلة الابتدائية حتى يكون تربية وعلماً في آن واحد.
- الاعتماد على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة مما يؤدي الى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف مجالات العمل وتشجيع العاملين على الابتكار مما يخلق جو تسود فيه الثقة روح الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة.
- محاولة وضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل للجودة، وتوضيح رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف وسياسيات الجودة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- ضرورة فهم ودراسة الأنظمة الإدارية الحديثة والتنظيمية السائدة في المؤسسات.
- على المؤسسة مطاحن الصابا دور تعزيز الأنظمتها لما لها من أثر في نجتح أو فشل المؤسسة.
- الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد أيضاً.

### رابعا: آفاق البحث:

وفي الأخير يبقي هذا البحث فضاءً خصباً للبحث والإثراء، يمكن إدراج بعض المواضيع الجديدة بالبحث فيما يلي:

- إجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة كأداة للتغير التنظيمي في المؤسسة.
- إجراء دراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات الصناعية في الجزائر.
- إجراء دراسة حول تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب:

1. إدريس وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009.
2. البادي نواف محمد، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص20.
3. برونوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2007.
4. بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1995.
6. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، دار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
7. حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
8. الدراكة مأمون سليمان ، إدارة الجودة الشاملة وجودة العمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015.

9. دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
10. زايدان سليمان ، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المنهج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2010.
11. زويلف مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
12. سامح أحمد رقعت عبد الباقي، تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم السياحي الجامعي، دار الكتب القانونية للنشر، مصر، 2011.
13. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
14. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
15. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009.
16. العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة مدخل إ استراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. الكرخي مجيد ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.



19. المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
21. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2008.
22. المسعودي حيدر علي ، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
23. منير نوري، فريد كورنال، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
24. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

## II. الأطروحات:

25. بن عيشي عمار ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
26. بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
27. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

28. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على الجودة المنتج، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
29. بودرسة حنان ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
30. بوسنه محمد رضا ، تحليل العلاقات بين الهيكل الصناعة والأداء، مذكرة دكتوراه في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
31. بوعافية عادل ، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
32. بومجان عادل ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
33. حبشي فتيحة ، إدارة الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
34. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

35. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
36. الزطمة نضال محمد ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
37. شنافي نوال، دور المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
38. العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
39. عبد الصمد سمير، دور استثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق أداء المتميزة بالمنظمات، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
40. العوادي حمزة ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، جامعة العربي بن لمهيدي، ام البواقي، 2011.
41. عيشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسير الصناعة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

42. لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2010.

43. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

44. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسات، مذكرة الماجستير في إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

45. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.

46. نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004.

### III. المجالات:

47. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007.

48. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الاعمال، مجلة كلية

الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين،

يناير 2014.

49. الخفاجي إبراهيم نصير محمد علي ، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق

متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 22، العدد 94

50. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة العلوم

الإنسانية، مجلد 25(4)، جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، 2011.

51. الشيخ داوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة،

2009.

52. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

53. يحيى الهام ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة

الباحث، عدد 5/2007، جامعة باتنة.

54. يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، العدد الأول، جامعة

الأزهر بغزة.

#### IV. الملتيقيات:

55. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميزي، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات

والحكومة، ورقلة 22 و23، نوفمبر 2011.

56. منظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة

الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009.

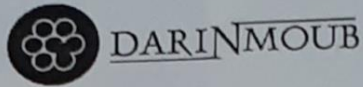
ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

**I. Les livres :**

57. Bernard Martory, **Contrôle de gestion Sociale**, Librairie Vuibert, Paris, France,1999.

58. Raymond–Alain Thietart, **la dynamique de l’homme au travail**, leséditions D’organisatio, Paris,1977.

# قائمة الملاحق



LABORATOIRE DE CONTROLE DE QUALITE ET DE CONFORMITE

Autorisation ministérielle: N°: 029/2017

Vérification de l'échantillon:

Date de prélèvement: 04.03.2019

N.B: Fait par les soins du laboratoire

Date de réception: 04.03.2019

Nom du demandeur/ raison sociale: SARL  
MOULIN SABA D'OR UNITE ZONE  
INDUSTRIELLE.

Nature du produit : Farine Panifiable.

**INTERPRÉTATION DES RESULTATS**

Qualité Physicochimique

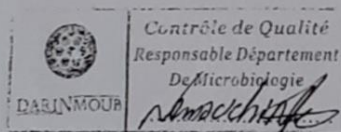
1. Farine panifiable:

- ✓ Teneur en eau : Faible par rapport à la norme admise, soit une perte de 1.59%.
- ✓ Gluten : Quantité satisfaisante de gluten humide et sec.
- ✓ Acidité exprimée en acide sulfurique : Conforme à la norme selon du codex alimentaire.
- ✓ Taux des cendres : Absence de normes, cependant, matière bonne.

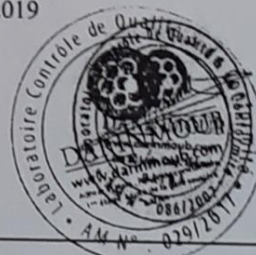
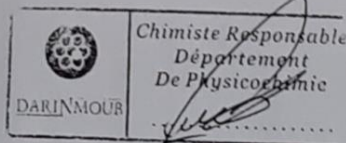
Qualité Bactériologique

Farine Panifiable :

L'analyse dévoile un nombre Satisfaisant de moisissures et Staph et l'absence d'Anaérobies S/R, E. Coli, Bacillus cereus. Donc la qualité est Satisfaisante selon le journal Officiel N° 39 du 02 juillet 2017.



Bulletin établi le : 10.03.2019



SIEGE SOCIAL : 1<sup>ère</sup> étage, à côté de la gare routière Adhrar El Hara, Route de Constantine, Batna.

TEL/FAX: 0770.65.86.22

E-mail: [contact@darinmoub.com](mailto:contact@darinmoub.com)

Site web: [www.darinmoub.com](http://www.darinmoub.com)



N° inscription: 196/2019 (1137)  
Prélevement le: 04-03-2019  
Réception le: 04-03-2019  
Nbre Echantillon:1  
N° lot: /

Demandeur: SARL MOULINS SABA DOR UNITE ZONE  
INDUSTRIELLE  
Adresse: ZONE INDUSTRIELLE BISKRA  
Produit: Farine Panifiable  
Date fabrication: 04-03-2019  
Date peremption: 03-09-2019

NB: fait par les soins du laboratoire

### Bulletin d'analyse Physico-chimique

Détermination	Resultats	Seuil	Spécification	Référence/Méthode
Acidité	0.062%	/	0.070%(C.A)	ISO 7305
Cendres	0.51%	/	/	ISO 2171
Détermination de l'humidité	13.91%	/	15.50 %	ISO 712
Détermination de la teneur en gluten humide	25.43%	/	/	NA 735
Détermination de la teneur en gluten sec	8.84%	/	/	NA 736
Force boulangère (W) /Anal ST	/	/	180min	ISO 5530-4
Indice de Zeleny	/	/	(22 à 30)%	NA1184-ISO 5529
Rapport de configuration P/L	/	/	(0.45-0.65)	ISO 5530-4
Détermination de la teneur en Gluten humide	/	/	/	NA 735
Indice de gonflement(G)/Anal ST	/	/	/	ISO 5530-4
Tenacité(P)/Anal ST	/	/	/	ISO 5530-4
Passage par tamis 0.40 m/m	/	/	/	Par tamis
Refus par tamis 0.20 m/m	/	/	1%	Par tamis
Temps de chute/ Anal ST	/	/	(180 à 280) s	ISO 3093
Absorption d eau/ Anal ST	/	/	/	/
Pureté/ Anal ST	/	/	/	/
Résidu d'insecticide/ST	/	/	5mg/kg (5ppm)	/
Taux des protéines / Anal ST	/	/	/	ISO 1871
Passage par tamis 400µ	/	/	/	Par Tamis

#### Conclusion :

-Paramètres analysés conformes aux spécifications. -D'autres paramètres selon la demande du client.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Office Algérien Interprofessionnel des Céréales

**O.A.I.C.**

**CONVENTION RELATIVE  
A L'APPROVISIONNEMENT DES MINOTERIES  
EN BLE TENDRE**

**Convention relative aux conditions et  
aux modalités d'approvisionnement par l'OAIC  
des minoteries en blé tendre**

---

**Entre,**

L'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales, dont le siège social est situé au 5 rue Ferhat Boussad - Alger, représenté par le Directeur de la Coopérative des Céréales et Légumes Secs (Ccls) de Biskrta;

Ci-après, dénommé **le vendeur** ;

**D'une part,**

**Et,**

L'unité de transformation la SARL Moulins SABA D'or sis à la zone industrielle Biskra représentée par son Gérant Mr BENMASTOUR Hocine.

Ci-après dénommé **l'acheteur** ;

**D'autre part.**

## I – DISPOSITIONS GENERALES

### Article 1 : Objet de la convention :

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités de livraison du blé tendre par le vendeur à l'acheteur ci-dessus désigné.

### Article 2 : Mode de passation :

La présente convention est conclue conformément à la législation, à la réglementation en vigueur et aux instructions des pouvoirs publics.

### Article 3 : Détermination des quantités :

Les quantités journalières de blé tendre à livrer par le vendeur à l'acheteur, sont fixées sur la base de la capacité de trituration installée et contrôlée, soit 2.200,00 quintaux.

### Article 4 : Détermination du quota :

Le quota de blé tendre à livrer à l'acheteur est déterminé par les pouvoirs publics et est communiqué par le vendeur à l'acheteur.

### Article 5 : Prix de cession du blé tendre :

Le prix de cession du blé tendre à l'acheteur est fixé à **1.285 DA/quintal** conformément aux décisions du conseil interministériel du 26 janvier 2004.



عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : 9.../ك.ق.ت.ت/2019

إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن صابادور

- المنطقة الصناعية ولاية بسكرة -

### طلب المساعدة على الاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (ة): منار خليل

المسجل (ة) : بالسنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب: "الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسة "

تحت إشراف: د/ دلال بن سميينة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2019/02/21

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

عميد الكلية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
المستقبلية

مطاحن صابادور  
RQ NV  
0700-072104808  
المنطقة الصناعية رقم 37 بسكرة