

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

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مصنع قذيلة للمياه المعدنية  
- جمورة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

د/د بن الزاوي عبد الرزاق

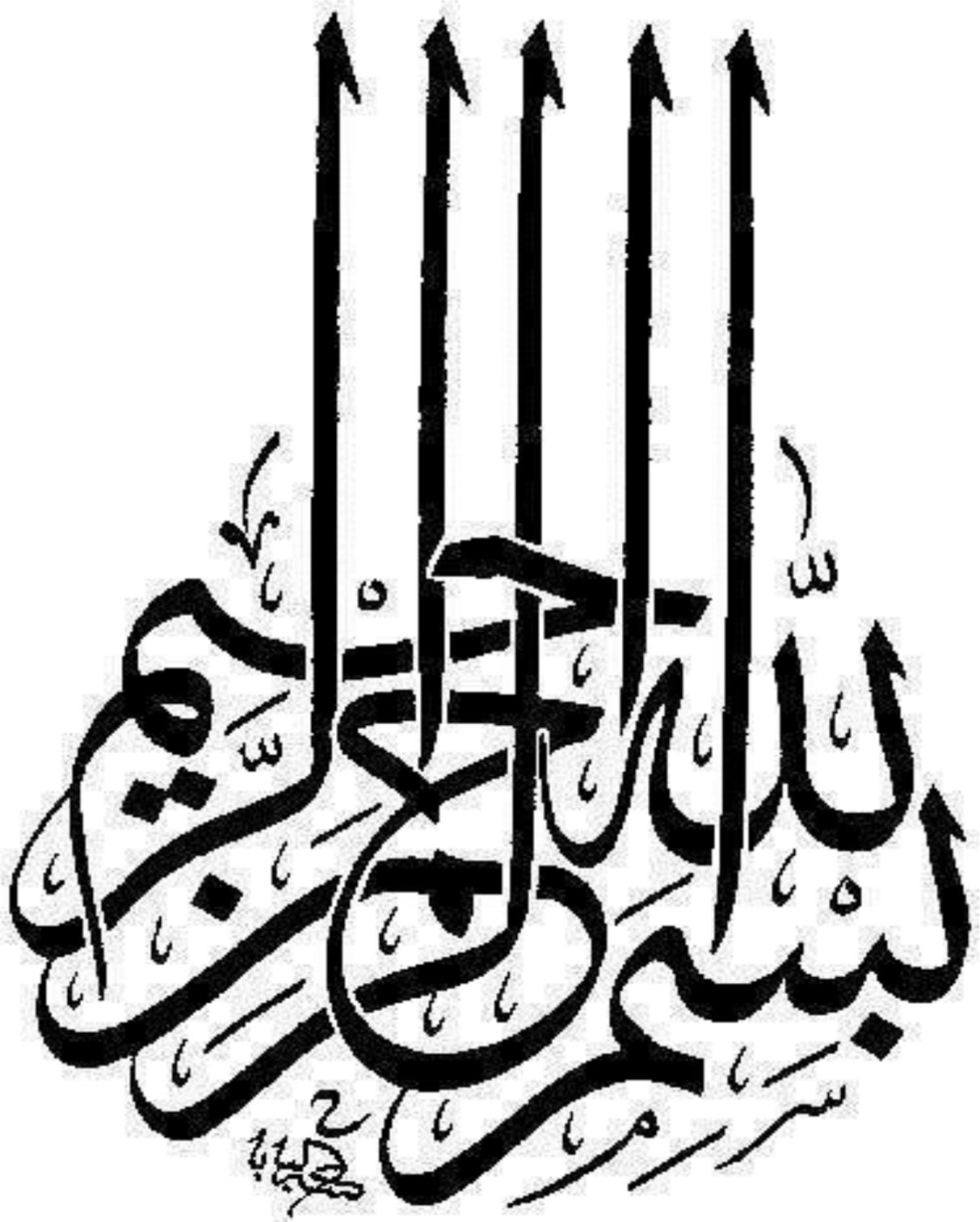
إعداد الطالب(ة):

فدياس مروة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ بن ضيف محمد ع		رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ عبد الرزاق بن زاوي		مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ طاهري طيبة		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



## إهداء

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبينا  
محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة عملي:

إلى من كانت سندي في السراء والضراء من اجتهدت وحرصت على نشأتي و  
تربيتي، إلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها، إلى التي الجنة تحت أقدامها  
"أمي" الحبيبة و أمي الثانية عمتي الغالية

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي ، إلى من لي مثل في الصبر و الكفاح، إلى  
قدوتي و أُملي بالحياتي إلى "أبي" الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت معهم أسعد الأوقات أخي وأخواتي

إلى زوجي أدامه الله لي الذي رافقتي في هذا العمل هو وعائلته العزيزة

إلى رفقاء دربي: زملائي الطلبة في القسم

إلى جميع العائلة الكريمة

" إلى من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلمي "

إلى زملائي طلبة دفعة: 2020/2019

## شكر و عرفان

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل

الشكر إلى الأستاذة المشرفة: "بن الزاوي عبد الرزاق"

على توجيهاتها و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل ، وكل

أساتذة قسم علوم الاقتصاد.

إلي كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" كن عالماً...فإن تستطع فكن متعلماً "

فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

## ملخص

نظرا للأهمية التي تكتسيها إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها منهج إداري حديث تسعى كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى تطبيقه من أجل تحقيق أعلى مستويات للأداء، تبلور هدف هذه الدراسة، والذي تمثل في معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، واعتبار العلاقة بين أهم مبادئها وتحسين الأداء من خلال أهم مؤشراتها.

وقد تمت هذه الدراسة بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة " قديلة للمياه المعدنية " للمياه بولاية بسكرة دائرة جمورة، أين تكونت عينة الدراسة من عمال المؤسسة، ومن أجل جمع البيانات تم إعداد استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

هناك اهتمام واضح للمؤسسة بعنصر الجودة، حيث كانت إجابات أفراد العينة حول مدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في متغير الأداء.

## الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين ، الأداء.

**Abstract :**

Given the importance of total quality management, As a modern management approach that all productive and service institution seek to apply in order to achieve the highest levels of performance, the goal of this study has crystallized, which was to know the extent of interest of Algerian institution interest in the topic of TQM, and considering the relationship between its most important principles and improving performance through its most important indicators. This study was carried out in one of Algerian institution, which is the Qadila Mineral water Corporation for the water in the wilaya of Biskra, in the Djamourah district, where the study sample was composed of the institutions workers, and in order to collect data, a questionnaire was prepared based on relevant studies, and the study reached a number of results The most important of them are: The institution has a clear interest in the quality component, as the responses of the respondents were about the extent of the institutions commitment to the principles of total quality management. The results also showed the presence of a statistically significant effect of the principles of TQM on the performance variable.

**Keywords :**

Quality, Total Quality Management, Improvement, Performance

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	إهداء
III	شكر وعرفان
IV-V	الملخص
VI - VIII	الفهرس
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أب-ج-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية الجودة
09	المطلب الأول: مفهوم الجودة
10	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الجودة
10	الفرع الأول: أهمية الجودة
12	الفرع الثاني: أبعاد الجودة
13	المطلب الثالث: تحقيق متطلبات الجودة
15	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي
16	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
18	الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة
18	الفرع الثالث: أهداف الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: مبادئ والمتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

19	الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
21	الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالإيزو
23	الفرع الأول: مفهوم الإيزو
23	الفرع الثاني: خطوات الحصول علي شهادة الايزو
25	الفرع الثالث: سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000
	الفرع الرابع: العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
30	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: المقاربة النظرية للأداء</b>
32	تمهيد
33	المبحث الأول: : ماهية الأداء في المؤسسة الإقتصادية
33	المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته
33	الفرع الأول: تعريف الأداء
35	الفرع الثاني: أهمية الأداء
35	المطلب الثاني: أنواع الأداء في المؤسسة
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
39	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية
39	المطلب الأول: مفهوم قياس و تقييم الأداء
39	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته
40	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
42	المطلب الثاني: مؤشرات قياس ونماذج تقييم وأساليب أداء في المؤسسة
42	الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء
44	الفرع الثاني: نماذج تقييم الأداء
46	الفرع الثالث: أساليب تقييم الأداء

48	المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية
51	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة مصنع المياه المعدنية - قديلة -</b>
54	تمهيد
55	<b>المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة</b>
55	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة
55	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
56	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل
56	الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة قديلة
57	الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
57	الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
63	<b>المبحث الثاني: منهجية وعرض نتائج الدراسة</b>
63	المطلب الأول : منهج الدراسة
64	المطلب الثاني: أداة الدراسة
64	الفرع الأول: محاور الاستبانة
64	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
65	الفرع الثالث: عرض البيانات العامة
70	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء
70	الفرع الأول: تحليل عبارات القسم الأول
73	الفرع الثاني : تحليل عبارات القسم الثاني
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
82	قائمة المراجع

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000	1
28	الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو	2
60	مكونات الماء المعدني قديلة	3
65	معاملات الصدق والثبات	4
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	6
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	8
70	تحليل عبارات الجودة	9
71	تحليل عبارات الجودة الشاملة	10
73	تحليل عبارات الأداء	11
75	تحليل عبارات أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
44	مستويات تقييم الأداء	(01-02)
49	أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والحصة السوقية	(02-02)
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(01-03)
66	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	(02-03)
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	(03-03)
68	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-03)
69	توزيع أفراد العينة حسب السنوات الأقدمية	(05-03)

المقدمة

## المقدمة

تشهد المؤسسات العالمية والمؤسسات المحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التي تتناسب مع التحديات التي تواجهها، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل .

إن التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته وحجمه فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت ايجابية العلاقة وقوتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة إلا أن نقاشا حادا برز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها ترجع سلبية العلاقة أو ايجابيتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة مرهونا بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات دون الأخرى .

### 1. إشكالية البحث:

تأسيسا على ما تقدم، تم البحث في موضوع علاقة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، وإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الاقتصادية وكانت الإشكالية الرئيسية المطروحة كما يلي:

**إلى أي مدى يرتبط أداء مصنع المياه المعدنية قديلة بالجودة الشاملة ؟**

### 2. الأسئلة الفرعية:

يمكن أن يتفرع عن الإشكالية الرئيسية السابقة حزمة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

- ❖ ما المقصود بالجودة الشاملة ؟
- ❖ ماهي المتطلبات الأساسية المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة ؟
- ❖ ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية الجزائرية ؟
- ❖ كيف يمكن قياس أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

### 3. الفرضيات:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات فرعية حول موضوع البحث، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي

أسعى لاختيارها وهي على النحو الآتي:

- يقصد بالجودة الشاملة منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة.
- تحقيق الجودة الشاملة لا يتحقق إلا باعتباره جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة.
- إن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

➤ يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق استخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد.

#### 4. أهداف الموضوع :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هذه الأهداف :

- تحديد مبادئ الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسة.
- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه.
- التعرف على واقع الجودة الشاملة بالأداء على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

#### 5. أهمية البحث:

يستقي هذا الموضوع أهميته من كونه يسلط الضوء على مجال بحثي والأساسي لنجاح المؤسسات وذلك من خلال تزويد بنظام ونموذج تطوير وتحسين لأدائها من خلال توضيح تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كافة نشاطاتها وأقسامها.

#### 6. منهج البحث:

اعتمدت أساسا بالنظر إلى طبيعة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى التوصيات والاقتراحات.  
أما في الجزء التطبيقي، فسأحاول من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع من البيئة الجزائرية، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة.

#### 7. دوافع اختيار الموضوع:

يمكن التمييز بين نوعين من الدوافع :

##### ● أسباب موضوعية:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- ✓ الحاجة الماسة لمعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالأداء على مستوى المؤسسات لا سيما مع السعي الحثيث للانفتاح أكثر على الاقتصاد العالمي.

## • أسباب ذاتية:

✓ الرغبة الشخصية في دراسة هكذا مواضيع.

✓ اقتراح المشرق لهذا المجال البحثي.

✓ الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 8. خطة البحث:

تم الاعتماد على هيكل للدراسة يتكون من ثلاث فصول :

**الفصل الأول:** المرسوم بـ " الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة "، يتم من خلاله تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الثاني:** المرسوم بـ " المقاربة النظرية للأداء "، بعد التحليل الدقيق لأهم المرتكزات الجيدة الشاملة والمفاهيم المتعلقة بالأداء أصبح من الممكن توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء عن طريق إبراز فكرة مفصلية تتعلق بالتوجهات التي يكتسبها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثيراتها المحتملة على الأداء.

**الفصل الثالث:** ويتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة اقتصادية ما.

## 9. الدراسات السابقة:

في هذا الصدد سيتم ذكر بعض الدراسات وإدراج بعض الأبحاث التي تدرس العلاقة بين موضوعي إدارة الجودة الشاملة والأداء.

- دراسة قيس محمد منصور الراقوبي، 2016، بعنوان: "أثر الجودة في تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة"، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن الكثير من المؤسسات غير الحكومية تعمل في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فالدراسة تسلط الضوء على العنصر الجوهري والأساسي لنجاح المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدة نتائج.
- دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمن، 2018، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية-"، تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.
- دراسة صلاح الدين، 2009، بعنوان: "عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وتقييم أثرها على الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقد أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي على الأداء التشغيلي والتنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة مسعود عبد الله بدري، 1999، بعنوان: "إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت"، قام الباحث بتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وبين أداء المؤسسات من خلال إطار نظري لهذه العلاقة، وتوصل إلى أن ممارسات إدارة الجودة والمتمثلة في عملية تصميم السلعة وإدارة العمليات تعتبر محددات رئيسية في خلق انطباع جيد عن السلع في السوق، في حين الانطباع الجيد يعطي المؤسسة حدا تنافسيا قويا في السوق، ولكن الاستمرار والاحتفاظ بهذا الحد التنافسي لا يمكن أن يتحقق إلا أن اتبعت المؤسسة نظاما تقييميا يتمثل في مطابقة السلعة التي تقدمها لمعايير يضعها المستهلك وأخرى تضعها المؤسسة.

# الفصل الأول الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة

**تمهيد:**

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال، اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين في مختلف الآفاق السياسية، الاقتصادية، ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، تطوّر نظم التكنولوجيا والمعلومات، ازدياد وعي المستهلك إلى غير ذلك من التحوّلات التي جعلت المؤسسات تدرك أهميّة الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحدّيات الجديدة.

ولقد أسهمت اليابان إسهاماً فعّالاً في تصعيد وترقية النهوض بالجودة في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام، إذ احتلّت الجودة مكانة بارزة و متميّزة في الصناعة اليابانية، ويمكن القول أنّ اليابان هي أول من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة، بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطوّر مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل و المتمثّل في إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها. وعليه سيتم التركيز في هذا الفصل على:

**المبحث الأول: ماهية الجودة.****المبحث الثاني: ماهية الجودة الشاملة.**

**المبحث الأول: ماهية الجودة :**

تعتبر الجودة سلاحاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها والمساعدة في التحديات الشديدة، وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في الدول المتقدمة.

**مراحل تطور إدارة الجودة:**

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا. وتميزت هذه المراحل بما يلي:

**• المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية**

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

**• المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية**

أحدثت الثورة الصناعية عدت تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصفى يوسف الكافي، إدارة الجود الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2016، ص26.

### • المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك ونسلوتيلور، والتي قدمت دراسات الحركة و الزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع. وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة، فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورشة الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات التفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.<sup>2</sup>

### • المرحلة الرابعة: الرقابة على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنمي وتوحيد الإنتاج بهدف التقليل من أخطاء تصنيع السلعة وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق، وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم إدوارد ديمينغ، الذي نقل أفكاره على الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت أن تغزوا العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.<sup>2</sup>

### • المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة وهي الرقابة الوقائية، المرئية والرقابة البعدية، كما يلي:

\* الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منعه حدوثه.

<sup>2</sup> يحياوي حميدة، أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2017-2018، ص 37.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

\* **الرقابة المرحلية:** وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

\* **المرحلة البعيدة:** وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

وأصبح مفهوم الجودة مفهوما إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه من النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الرائدة في العلوم الاقتصادية، لذلك نجد تنوع وتعدد التعاريف التي تناولت هذا المفهوم منها:

**لغة:** جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجد الشيء جودة، وجوده: أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" .<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** الجودة كمصطلح ( Qualité ) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية ( Qualities ) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان.<sup>2</sup>

عرف جونسون الجودة: " هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له."<sup>3</sup>

أما المهندس الياباني TAGUVHI فقد عرف الجودة بأنها: "بمثابة تعبير عن مقدار والخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه".

هذا ويحتوي الخسارة على الفشل في تلبية توقعات العميل والمستهلك، وأيضا الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناتجة على المجتمع كالتلوث البيئي بكل أنواعه ( الدخان، الغازات، الضجيج أو التلوث السمعي).<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عابدي عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أطروحة ماجستير ( غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص5.

<sup>2</sup>مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص15.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، 2016، ص12.

<sup>4</sup>مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، ص42.

كما عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO): الجودة أنها الخصائص الكلية لكيان ( نشاط أو عملية، السلعة، أو خدمة، منظمة، فرد، نظام، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.<sup>1</sup>

عرفتها منظمة المعايير البريطانية: الجودة بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكن استخلاص الجودة بشكل عام هي: تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من المميزات الخصائص لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.

### المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الجودة

للجودة أهمية استراتيجية وأبعاد كبيرة سواء على مستوى الزمان أو مستوى مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة.

### الفرع الأول: أهمية الجودة

تتبعاً للجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الإقتصاد والإرتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:

#### • شهرة الشركة:

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

<sup>1</sup>رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص29.

<sup>2</sup>أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملةTQM، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدماتية، دار وكتب الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص22.

- **المسؤولية القانونية:**

إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

- **التطبيقات الدولية:**

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الإهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة ISO 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالموصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة، كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها.

- **التكاليف والحصة السوقية:**

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة وهناك تأثيرات جاذبية للجودة الرديئة في المنظمة وهي:

(أ) **فقدان العمل:**

تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمة، وفقدانها القدرة على الاستمرار فعادة تؤثر في سمعة الشركة، وتؤدي إلى تشويه صورتها في ذهن الزبون وتناقص حصتها السوقية وترك مجال العمل.

(ب) **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:**

هناك جانب مهم يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أية أخطاء تحدث نتيجة الإصابات أو الحوادث الناجمة عن استخدام منتجات معنية، سواء كان هذا راجعاً إلى التصميم الرديء أو إلى رداءة الصناعة لذلك ظهرت جماعات حماية المستهلك، زيادة على العديد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية المحلية منها و العالمية والتي تهتم بشؤون الجودة ومن ذلك تنشيط عمل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO.

### ج) الإنتاجية :

الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، بل أن هناك رأياً يقول بأنهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية وذلك من خلال الاستخدام غير الكفوء لموارد الإنتاج.

### د) التكاليف:

تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وغيرها، وعليه فقد دعا "تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف إذ أشار إلى أن الهدف الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وكلما ابتعدت الخصائص المتحققة عن قيمة الهدف ازدادت الكلف الغير مرغوب فيها وذلك لابتعاد المنتج عن المتطلبات الأساس للمستهلك.

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

### الفرع الثاني: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتب بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

#### 1- أبعاد الجودة للسلعة: تتمثل هذه الأبعاد في:

الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

الهيئة-المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها و الإحساس بها و رونقها.

المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية في فترة محددة.

المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون

المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة عند استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

الجمالية: الرنق و الشكل و الإحساس التي تولده.

الجودة المدركة: التقسيم غير المباشر للجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 23.

**الاعتمادية:** وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة أو بأسلوب آخر احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفته أو تعرضه للأعطال أو حاجته للإصلاح.

**المتانة:** وهي الاستفادة الشاملة أو الدائمة من السلع أو بمعنى آخر هي طول الفترة أو حجم الاستعمال الذي تؤديه السلعة قبا أن تحتاج الإصلاح أو الاستبدال.

**سهولة الصيانة والإصلاح:** والتي تتمثل في إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة.

**امتلاك المعرفة والمهارات أو إدراك المستهلك للجودة:** تتوقف على ما يلاقه العميل من خدمة قبل العقد وبعد البيع.

**امتلاك المعرفة والمهارات:** يقصد بها إمتلاك المعرفة اللازمة للإمداد بالسلع المطلوبة.

**الأمن:** يقصد بعده خلو السلع من الخطر والمخاطر أو الشك.<sup>1</sup>

2- **أبعاد جودة الخدمة:**<sup>2</sup>

**الوقت:** كم ينتظر المستهلك.

**دقة التسليم:** إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

**الإتمام:** إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

**التعامل:** ترحيب العاملين بكل الزبائن.

**التناسق:** تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

**سهولة المنال:** إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.

**الدقة:** إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.

**الاستجابة:** التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

**المطلب الثالث: تحقيق متطلبات الجودة.**

إن متطلبات الجودة تعني متطلبات ذات الصلة بجودة المنتج أو العمليات أي بالمتطلبات ذات الصلة بالصفات المميزة للعمليات أو غيرها، فيقال إن متطلبات الجودة للمنتج تعني المواصفات الفنية المطلوبة له وقيمها، من الواضح أنه لا يمكن تحقيق متطلبات الجودة بالصدفة، لذلك بات من الضروري تأسيس أنظمة إدارة الجودة لتحقيق هذه المتطلبات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حطاب أحمد، موساوي يوسف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نيل شهادة الأيزو 9001-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG، -، ماستر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، ص 2.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 23 24.

<sup>3</sup>عسان طيارة، أكرم ناصر، محاضرة الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية عام 1965.

## 1- ضروريات تطبيق أنظمة إدارة الجودة:

يحتاج المورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة...) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالموصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات.

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوبة والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم، إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

## 2- الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أنظمة الإدارة المطبقة في المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئية وغيرها.

سعيًا في التطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لابد من اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة،
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة،
- تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات،
- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات،
- تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة للتشغيل،
- التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية و المردود.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تعني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مجموعة من الأنشطة التابعة لوظيفة الإدارة داخل المؤسسة، تعمل على ضمان وضع خطط وسياسات وأهداف للجودة والعمل على تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل والأساليب منها ضبط الجودة، تحسين الجودة، الرقابة على الجودة... الخ في إطار نظام الجودة. وإدارة الجودة الشاملة وإن كان ينبغي إرساؤها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة إلا أنها مسألة الكل. حيث يلتزم كل فرد بتحقيق مبادئها وتحقيق أهدافها بصورة صحيحة وفي هذا الصدد تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الأدوات والطرق التي تسمح بتحقيق الجود وإدارتها بصورة فعالة كونها تمكنها من مراقبة مستويات الجودة ومدى التقدم في تحسينها، وكذلك أخذ بعين الاعتبار مستويات الجودة العالمية بمعنى أن تصمد ضد المنافسة والتحولت الإدارية الحديثة كالعولمة.

#### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام ب:

- تخفيض نسبة الإنتاج

- أداء العمل صحيحا من المرحلة الاولى

- قياس تكفله الإنتاج المعيب

- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة

**المرحلة الثانية:** فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل

- تفهم حاجاته وتوقعاته

- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

**المرحلة الثالثة:** اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات

- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين

- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم

- البحث عن أسباب انصراف العملاء.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة: الأسس و المعايير، شوهد على الموقع 3618: p /! www.dr\_ama.com/ بتاريخ: 2020/03/01 على الساعة 19:24.

### لنصل في النهاية الى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل، إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة

- تحديد معايير أو مستويات الجودة

- إشراك جميع أفراد المؤسسة

- المحافظة على الكفاءة المهنية

- تحفيز العمال.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة استخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجتمع بينهما هو تحري حاجات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى ككل، وقبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، نتطرق إلى التعاريف التالية:

#### \*تعريف الإدارة:

تعرف بأنها تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية.

تعرف بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين.<sup>1</sup>

#### \*تعريف الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.<sup>2</sup>

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تباين الكتاب و العلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة أهمها:

<sup>1</sup>ناصر دادي عدوان، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 232.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 14.

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.<sup>1</sup>

أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>2</sup>

عرف وليم إدوارد دمينغ إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.<sup>3</sup>

عرف آرثر إدارة الجودة الشاملة على أنها: " عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج".<sup>4</sup>

عرفها فليب كروسيي بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منح وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً.<sup>5</sup> إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهميتها فيما يلي:<sup>6</sup>

- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص39.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص22.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 64.

<sup>4</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 18.

<sup>5</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص23.

<sup>6</sup> فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تخفيف تكاليف الخدمات والتشغيل.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية.

### الفرع الثالث: أهداف الجودة الشاملة

- يتضح من الشكل أعلاه أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسين إلا من يسعى إلى إرضاء العميل ويسعى إلى تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر.
- وعليه، يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:<sup>1</sup>
- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ
  - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
  - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
  - عمل مراجعة مستمرة للعمليات. عمل مقاييس للأداء.
  - إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
  - وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

### المطلب الثاني: مبادئ والمتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المبادئ و المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة.

نتطرق إلى البعض من تلك المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

<sup>1</sup>مريم فارس، مروة عزوزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، مذكرة ماستر (غير منشورة)، 2016-2017، ص 15-16.

### الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقصود بها مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضوع التطبيق، ولقد اختلفت رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد المبادئ، حيث نجد "ديمينغ" الذي يعتبر أب روعي لإدارة الجودة الشاملة، قد حدد أربعة عشر مبدأ وهي:<sup>1</sup>

- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
  - تبني فلسفة جديدة في العمل، وعدم الرضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء والمنتجات غير المطابقة.
  - عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل يجب أيضا الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
  - إنهاء الاعتماد على فلسفة أقل الأسعار في تنفيذ الأعمال.
  - البحث عن المشاكل وحلها، وهذا يدخل ضمن صميم عمل الإدارة.
  - تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.
  - تبني الطرق الحديثة في متابعة العمل، وضرورة مراعاة البعد النوعي (الجودة) قبل البعد الكمي.
  - الابتعاد عن أسباب التخويف لإيجاد مناخ عمل فعال.
  - القضاء على العوائق والحواجز بين العاملين في مختلف الأقسام والتركيز على أهمية الاتصال والتنسيق بينهم.
  - تقليل الاعتماد على السقف الرسمي لأهداف المنظمة، وتقليل الاعتماد على الشعارات والملصقات.
  - التقليل من الإدارة بناء على الأهداف الرقمية الجامدة.
  - القضاء على كل ما يحرم العامل من التفاخر والإعزاز بعمله.
  - تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر.
  - إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع تنفيذ النقاط السابقة.
- أما "جوران" فقد قدم عشرة مبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:
- بناء الوعي بالحاجات ( حاجات الزبائن) واستغلال الفرص من أجل التحسين.
  - وضع أهداف واضحة ومحددة للتحسين.
  - وضع التنظيم الملائم لتحقيق الاهداف.

<sup>1</sup>لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان\_الأردن، 2010، ص ص 78 80.

- توفير فرصة التدريب للمنظمة ككل ( كل العاملين فيها).
  - وضع وتنفيذ مشروعات لحل المشاكل على أن تتضمن عمال من أكثر من قسم.
  - إعداد تقارير عن مراحل تطور وتنفيذ العمل.
  - منح التقدير للعمال المجددين ومكافأتهم.
  - مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
  - وضع خطط محددة للأهداف.
  - الحفاظ على معدلات التحسين كجزء من النظام العام للمنظمة.
- وبالرجوع إلى المنظمة الدولية للتقييس (المواصفات) نجد بانها تبنت في إصدارها الجديد لعائلة الإيزو 9000 على إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وقد حددت ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:
- التوجه نحو الزبون.
  - القيادة.
  - اشتراك العاملين.
  - مدخل العمليات.
  - الإدارة وفق مدخل النظم.
  - التحسين المستمر.
  - المدخل الواقعي لاتخاذ القرارات.
  - العلاقة النفعية المتبادلة مع الممولين.

#### الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وفيما يأتي عرض لهذه المتطلبات:<sup>1</sup>

##### 1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 435 هـ 2014م، ص ص 86-88.

التقليدية )، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

## 2- الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

## 3- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، إذ أن هذه الفرق ستقوم بالتحسن فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام والتي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

## 4- الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

## 5- التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين والعاملين).

## 6- التشجيع و الحفز:

إن تقديم الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، إذ أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

#### 7- الإشراف والمتابعة:

إن من الضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعرض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

#### 8- استراتيجية التطبيق:

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

#### المطلب الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالإيزو:

لقد أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميز على الصعيد العالمي وانسجاماً مع توجهات العولمة كاتجاه مهين على المستوى العالمي، فقد اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال منظمات دولية، من أبرزها منظمة المقاييس العالمية ISO.

#### الفرع الأول: مفهوم الإيزو

الإيزو هو منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وبأشرت أعمالها سنة 1947، ومقرها العاصمة السويسرية، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضواً وكل عضو يمثل دولة واحدة وتعمل على:

- تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة.
- تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في المجال الصناعة والتجارة والاتصال.
- وضع معايير والأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع الخدمات علي المستوى العالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>لعلى بوكمش، مرجع سابق، ص46.

تعرف المنظمة العالمية للتقييس ISO التقييس على أنه نشاط يعطي في حلول ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها.<sup>1</sup>

كما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو عملية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خطوات الحصول علي شهادة الايزو

تتم عملية التسجيل في الايزو وفق المراحل التالية:<sup>3</sup>

- **المرحلة الاولى:** تقديم المؤسسة الراغبة في التسجيل في 9000 طلبا الي احدي المنظمات المخولة بالتسجيل مرفقة بالرسم المالي المتعارف عليه ، ويقوم المسجل بإجراء تقييم أولي للتعرف علي طبيعة العمليات والحصول علي فكرة عامة من نظام الجودة في المؤسسة وفي حالة وجود نواقص رئيسية فان المسجل يطلب من المؤسسة أن تزوده بجميع الوثائق ذات العلاقة بنظام الجودة، ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات القياسية وعلي ضوئها يطلب من المنظمة تصويب أي قصور يظهر وتسمي هذه العملية " بتدقيق ملائمة "
- **المرحلة الثانية:** بعد اتمام تدقيق الملائمة، يتم اجراء تقييم ميداني من قبل المسجل، حيث يزور المؤسسة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم، وتستطيع المؤسسة أن تبدي رأيها في تشكيلة هذا الفريق، ويشترط أن يكون واحد من أعضاء الفريق علي الاقل خبيرا في التكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المؤسسة، ويكون ممثل الإدارة (عادة مسؤول الجودة) حلقة الوصل مع الفريق ويزودهم بجميع المعلومات التي يطلبونها، ويقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات وخلال هذا التقييم يتم البحث عن دليل موضوعي للتأكيد من مطابقة العمليات مع الاجراءات المكتوبة، ويطلق علي هذه العملية "تدقيق المطابقة" وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الأساسية والفرعية وتعطي المؤسسة مهلة تصويبها وبعدها تجري اعادة تقييم شامل أو جزئي حسب الثغرات أم الأخطاء التي ظهرت.

<sup>1</sup>قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة والتوزيع، الطبعة الأولى، ليبيا، 2005، ص 109.

<sup>2</sup>مأمون السطلي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، مشق، 1999، ص 103.

<sup>3</sup>مأمون سليمان دراركة، مرجع سابق ذكره، ص 246 247.

**المرحلة الثالثة:** عند اقتناع المسجل بنظام ادارة الجودة المتبع لدي المؤسسة، فانه يمنحها شهادة مطابقة لأحد مقاييس ISO9000 ، وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمؤسسة كل ستة أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تتفق مع الاجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاثة سنوات عمليات تقييم شاملة .  
وإذا شعر المسجل في أن مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الاجراءات المكتوبة، فانه يتم سحب شهادة 9000 ISO منها وتوضع هذه المؤسسة علي القائمة السوداء.

**المرحلة الرابعة :** اذا غيرت المؤسسة عملياتها جذريا فان عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما اذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية، و في حالة كون التغيير في العمليات فرعيا، فان علي المؤسسة ان تقوم بتحديثها و توثيقها و نكتفي باعلام المسجل، و تجدر الاشارة الي التحدي الذي يواجه المؤسسات لا يقتصر علي قدرتها علي اكتساب شهادة ISO 9000 فقط، وانما الأهم هو بذل الجهد للمحافظة علي مستوى متفوق من الجودة يضمن لها الحفاظ علي موافقة جهات التسجيل للاستمرار في سيران الشهادة، ولهذا تسحب شهادة الايزو للمراجعة كل سنة بشكل مفاجئ للتأكد من أن المؤسسة مازالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

### الفرع الثالث: سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO9000

تتكون المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 من أربعة مواصفات خاصة بإدارة تأكيد الجودة وهي: <sup>29</sup>

- مواصفة ISO9000: هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ISO9001، ISO9002، ISO9003.
- مواصفة ISO9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الانتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة، وتبرز في هذه المواصفات أهمية تصميم المنتج الذي أصبح حيويا للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء.
- مواصفات ISO 9002: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الانتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها علي الانتاج والتكيب دون التصميم أو خدمته ما بعد البيع 18 عنصرا من عناصر الجودة، المنتجات والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صممت وفحصت وسوقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة علي نظم الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم جودة لمنتجات جديدة.
- مواصفة ISO9004: تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية ادارة الجودة وتضم 16 عنصرا من عناصر الجودة، وتناسب هذه المواصفات الورش الصغيرة أو الموزعين لأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.

### الفرع الرابع: العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

تعرف "مواصفات الإيزو 9000" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد المنظمة بدون استثناء بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع الأفراد في المنظمة وفي المجتمع"، وهذا ما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة ونظام مواصفات الإيزو 9000 متوافقان ومتكاملان لبعضهما البعض ويتضح هذا من خلال العلاقة بينهما و المتمثلة في:<sup>1</sup>

- إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل سعيا لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفات الإيزو و الحصول على الشهادة.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم إبراهيم، الجودة بين فلسفة التنظير وفاعلية التطبيق مع رصد لتطوير نظم ومفاهيم الجودة، دار الناشر العارف، الطبعة الأولى، 2013، إسكندرية، ص20.

<sup>1</sup> أمير عمر حسنين صالح، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 131.

- إن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.<sup>2</sup>
- الإيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءا عليه فإنها ليستا متعارضتين بل متكاملتين ونسيج واحد. وهذا الجدول يلخص العلاقة والتشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:

جدول رقم(01-01): جدول يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000

مواصفات الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق رضاه.	تهتم وترتكز على الزبون بشكل كبير.
التأكيد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها	تركز على التحسين المستمر، وتعدده مبدأ أساسيا من مبادئها.
التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.	تستخدم الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة تحسين الجودة.
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة.	يتطلب تحديد سياسة الجودة.
الالتزام بالجودة ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.	الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.
تحديد متطلبات التوثيق، وإعداد دليل خاص بالجودة.	يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة.
تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطهم في إنجاز أهداف المنظمة.	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.
التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من أنه يلبي طلبات العميل، والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.	تهتم بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.

<sup>2</sup>قواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو9001، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 63.

<p>القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة.</p>	<p>تخطط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة المدى في المستويات التنظيمية العليا.</p>
--	--

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: " إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 210.

### ثانيا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:19000:

على الرغم من وجود علاقة وتشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، إلا أنه يتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف فيما يلي:<sup>30</sup>

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدمتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الإيزو لا تركز كثيرا على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات الجودة الشاملة.
- نظام الإيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية الجودة الشاملة مستقبلا لأنها الأشمل والأعم من الإيزو.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الإيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد في المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.
- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة للمراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس، للتأكد من إستمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما

<sup>1</sup>عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية للجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2017/2016، ص ص 65 66.

أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو لغرض فتح الأسواق الجديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة الدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام المستويات التنظيمية، بينما معايير الأيزو ويمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الأيزو وقد لا تمثل جزءا متكاملًا في الاستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، ومعايير الأيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو فرق مراقبة الجودة.

جدول رقم (01-02): يوضح الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

إدارة الجودة الشاملة	الأيزو 9000
الجودة من منظور شامل.	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة.
تمثل الجودة من وجهة نظر المورد.	تمثل الجودة من وجهة نظر العميل.
تهتم بالتحسين المستمر.	المراجعة الدولية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي يفرزها برنامج إدارة الجودة الشاملة.
تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني.	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على أساس البعد الفني.
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام.
مسؤولية كل القطاعات والإدارات وفرق العمل.	مسؤولية قسم مراقبة الجودة.

المصدر: أحمد سيد مصطفى "دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000"، منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 66.



## خاتمة الفصل

من خلال عرضنا في هذا الفصل للإطار النظري للجودة و إدارة الجودة الشاملة في ظل ما هو متاح من معلومات حول هذا الموضوع، حيث تم إظهار أهمية الجودة وأبعادها....

ونظرا لزيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي، حيث أصبحت تعمل جميع المؤسسات على التحسين المستمر من أجل تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم باعتبارها المحرك الأساسي لتحسين أداء المؤسسة، و بتحقيق الجودة الشاملة يمكن للمؤسسة أن تؤهل للحصول على شهادة الأيزو مما يزيد في ولاء متعلميها ووفائهم لها، و كذا يمكن الحصول على أسواق جديدة داخليا أو خارجيا.

# الفصل الثاني المقاربة النظرية للأداء

## الفصل الثاني: المقاربة النظرية للأداء

### تمهيد:

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين والمسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي تحليلاً شاملاً لمختلف أنشطتها لتقييم أدائها الكلي، وخاصة المجال الاقتصادي ثم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للأداء الاستراتيجي، لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم ثنائية القيمة و التكاليف.

سنعالج في هذا الفصل تقييم الأداء في المؤسسات من خلال التطرق إلى تعريفه وأهميته، أنواعه ومن ثم تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى مفهوم القياس و تقييم الأداء، وكذلك مؤشرات قياس ونماذج تقييم الأداء وفي الأخير نتطرق إلى أثر إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية**

**المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.**

## المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقوم إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

إن فهم الأداء لن يتم أبدا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه وهما الكفاءة والفعالية واللذين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما، بينما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات.

**الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية **Performare** ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية **Performancer** والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها.

أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة .

ويعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها

<sup>1</sup> د. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، ص 217.

<sup>2</sup> Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.P 318

الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها.

تعريف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

عرف مصطفى عشوي فيري: " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ".<sup>2</sup>

ويعرفها Jean Yves بأنها: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية ".<sup>3</sup> كما يقصد بمفهوم الأداء: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ".<sup>4</sup>

ومن هنا يمكن استخلاص الأداء بشكل عام هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية. إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد ) والجودة والتكلفة.

أي الوصول إلى الأهداف المسيطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

**الفعالية :** يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 19.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

<sup>3</sup> Jean Yves saulquin, « Gestion des ressures humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire », Revue de gestion des ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, P20.

<sup>4</sup> راوية محسن حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>5</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوان، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 120.

## الفرع الثاني: أهمية الأداء

يتضح من خلال تولى منظمات الأعمال للأداء أهمية كبيرة، من مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية هي:<sup>1</sup> نظريا، تجريبا إداريا.

- من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المفاهيم الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية المختلفة و العمليات الناتجة عنها.
- أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء في المؤسسة:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق و العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية أو جزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي.

## 1- الأداء الكلي:

يتحقق الأداء الكلي من خلال إنجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية بمعنى وظائفها، ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية...، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

## 2- الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفته الأفراد...الخ.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 38-

أ- الأداء المالي: يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جدل المستثمرين الجدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.

ب- الأداء التسويقي: يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية وهو موضوع يقين سيتم التوسع فيه أكثر لاحقاً.

ج- 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.

د- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، باكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص في المكان المناسب وتحسين أدائهم باستمرار.

هـ- الأداء التمويني: يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية لإمداد المؤسسة باحتياجاتها استمرار بالشروط المناسبة (الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة) لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية.

إضافة إلى معايير السابقة توجد أخرى مثل التقسيم حسب الطبيعة حيث يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي...

وحسب معيار المصدر حيث يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمراً صعباً للغاية نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، عموماً ما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل كالآتي:

#### 1- العوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

## 2- عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الأحيان وظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:

**الكمية:** ما هو حجم ما تم انجازه؟ بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا

**الجودة:** ماهي جودة النتائج؟ وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ماهي العلاقة الموجودة بين النوعية والجودة؟.

**التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟ .

**الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟ .

**3- عوامل السلوك:** بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلت ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.<sup>1</sup>

وفيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

**التخطيط:** هي القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح.

<sup>1</sup>عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، غير

منشورة، 2006، ص 14.

**تحديد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور أقل الأهمية.

**التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بالأسلوب الفعال.

**التفويض:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

**اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

**الاتصالات الشفوية:** هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكار بوضوح وفعالي مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثته.

**الإتصالات الكتابية:** وهي الرغبة والمقدرة عن التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعاليتها، كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في ارشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، مرجع سابق ذكره، ص 87.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا. والأداة هي المعيار ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة.

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن.

#### المطلب الأول: مفهوم قياس و تقييم الأداء

يمثل قياس الأداء، وتقييم الأداء من مراحل العملية الرقابية، التي تتحقق اعتمادا على عدد من المقاييس، لذلك سوف نتطرق إلى:

#### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها:

قياس الأداء هو " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية " <sup>1</sup>.

يعرف قياس الأداء أيضا على أنه: " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا " <sup>2</sup>.

عرف قياس الاداء بأنه : "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر " <sup>3</sup>.

#### ثانيا: أهمية قياس الأداء

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي:

✓ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.

✓ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.

<sup>1</sup> عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان " الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص2.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة المملكة المغربية، 2008، ص193.

- ✓ أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار .
- ✓ الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- ✓ تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- ✓ يعتبر بمثابة أداء محفزة للتغيير الإداري.

### الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء

سننتقل إلى تعريف تقييم الأداء أهدافه:

#### أولا: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا، من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء " على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية<sup>1</sup>

كما يعرف بأن تقييم الأداء هو " مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة "<sup>2</sup>.

عرف أيضا تقييم الأداء بأنه يعتبر وظيف إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة "<sup>3</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، هو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

<sup>2</sup>صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

<sup>3</sup>عبد الحق بوعتروس، معايير تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، غير منشورة، 1999، ص 41.

**ثانياً: أهداف تقييم الأداء:**

تأتي أهداف عملية التقييم من خلال أهميتها التي تأخذ في إحدى جوانبها هدفاً نظرياً يرتبط بالدراسات الاقتصادية والإدارية والرقابية عموماً، ويمكن القول بأن أبحاث ونظريات الإدارة والاقتصاد تبقى غير مكتملة دون بحث موضوع تقييم كفاءة الأداء بصورة أو بأخرى.

ومن ذلك يتبين أن لتقييم الأداء أهدافاً كثيرة قد تقربت لهدف ما عن آخر نسبة لطبيعة العملية التقييمية ومستلزمات التنفيذ وطريقته كأن يكون: المشروع الخاضع للتقييم إنتاجياً أو خدمياً، ومع ذلك فإن الأهداف العامة تبقى مشتركة لمختلف أوجه الأنشطة التي تقاس كفاءتها منها ما يلي:<sup>1</sup>

✓ يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداءً من الأهداف لغرض التأكد من أن قياسها تم طبقاً لتلك الأهداف.

✓ التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي.

✓ اكتشاف الانحرافات و معرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة الاستثناء، إذ يركز المسيرين على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفرعون لمهامهم الأخرى.

✓ ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

✓ ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة بشكل جيد.

✓ تحفي العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم.

**المطلب الثاني: مؤشرات قياس ونماذج تقييم وأساليب أداء في المؤسسة**

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء على دقة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها على القياس والاحتساب لتؤدي

الغرض المطلوب، وهناك العديد من المؤشرات و نماذج يمكن الاستعانة بها لتقييم الأداء في المؤسسات.

**الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء:**

توجد مؤشرات متعلقة بالأداء الكلي ومؤشرات متعلقة بالأداء الجزئي وفيما يلي أهمها:<sup>2</sup>

**1- مؤشرات قياس الأداء الكلي:**

تعددت أشكال مؤشرات القياس الأداء الكلي في المؤسسات الاقتصادية لكثرة الجوانب التي تختص بها، جعل من الصعب إيجاد المؤشرات الذي يعبر عن ذلك، ولهذا سوف نعتمد على مجموعة من المؤشرات كالاتمرارية، تحسين الإنتاجية، القيمة المضافة.

<sup>1</sup> فارس رشيد، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 19 20.

<sup>2</sup> بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2000، ص 19.

الاستمرارية: إن أي مؤسسة وجدت لتستمر على الأقل من وجهة نظر عمالها والذين يرون في استمراريته ضمانا لاستقرارهم، فبمجرد الشعور بخطر الزوال يجعلهم يفكرون في الانتقال نحو مؤسسات أخرى أكثر أمنا واستقرارا، كما أن العملاء يمكن أن يتخلوا عن منتجاتها والموردون يرفضون تموينيات...ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على استمرارها بتدعيم قدرتها بشكا دائم لجذب المتعاملين معها وفق مجال نشاطها.

النمو: إن نمو المؤسسة يمكن أن يفهم منه " حدوث تحولات كمية قياسها كزيادة رقم الأعمال، القيمة المضافة ارتفاع عدد العمال، زيادة فروع المؤسسة..."

وكل هذا يؤدي إلى تعديلات عميقة تمس حجم المؤسسة وطبيعتها، ويكتسي هذا المؤشر أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح لها وفي الكثير من الأحيان تخفيض تكاليفها الثابتة وتدعيم سلطتها التفاوضية مع المتعاملين معها ويعتبر مؤشر النمو نقطة التقاء مصالح المسيرين في آن واحد لأن نمو المؤسسة يتيح للمسيرين مزيدا من المكاسب المادية في صورة أجور وعلاوات والمعنوية كالشهرة وازياد المسؤولية، وللمساهمين مزيدا من الأرباح من خلال زيادة حصة المؤسسة في الأسواق.

تحسين الإنتاجية: كما أشرنا سابقا إلى الإنتاجية تعتبر من أهم مكونات الأداء وأن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق القيمة المضافة: ويقصد بها تلك القيم التي تمكنت المؤسسة من إضافتها إلى الموارد واللوازم التي نستخدمها في عملياتها الإنتاجية للحصول على منتجات ذات خدمات متجددة، وتحسب القيمة المضافة والعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة الاستخدامات}$$

وهي القيمة تعتبر إجمالية لذا يجب طرح الإهلاكات للحصول على القيمة المضافة الصافية حيث:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{القيمة المضافة الإجمالية} - \text{الإهلاكات}$$

كما نستخدم مؤشرات أخرى الدراسة القيمة المضافة كعنصر من عناصر الأداء الكلي للمؤسسة من خلال العلاقات التالية:

$$\text{وحدة القيمة المضافة لكل منتج} = \text{القيمة المضافة} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

وتبين هذه العلاقة مدى مساهمة كل وحدة منتجة في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة لمتابعة الاستخدام الرشيد للموارد المستهلكة.

وتبين هذه العلاقة كفاءة في استخدام أصولها من أجل خلق القيمة المضافة، ولكي تكون مفيدة يجب أن تقارن مع نسب القطاع أو مع نسب مؤسسات أخرى أو بمؤشرات معيارية:

**فعالية الأموال الخاصة والدائمة في إضافة القيمة = القيمة المضافة / الأموال الخاصة أو الدائمة**

وتبين هذه العلاقة مساهمة كل دينار من الأموال الخاصة أو الدائمة في خلق القيمة المضافة.

وهناك من يعتمد في قياس الأداء على درجة الكفاءة والفعالية التي تبلغها المؤسسة وبصفة عامة إذا كان أداء المؤسسة ككل يعكسه المؤشرات التي تم التطرق إليها ( الاستمرارية، النمو، الربحية، الإنتاجية، القيمة المضافة...، فإن الاكتفاء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة قد يخفي المصدر المتسبب في الأداء الضعيف أو الجيد للمؤسسة، لذا وجب التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء على مستوى أنظمتها الفرعية وهو يدفعنا للتطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء على مستوى كل وظيفة.

## 2- مؤشرات قياس الأداء الجزئي:

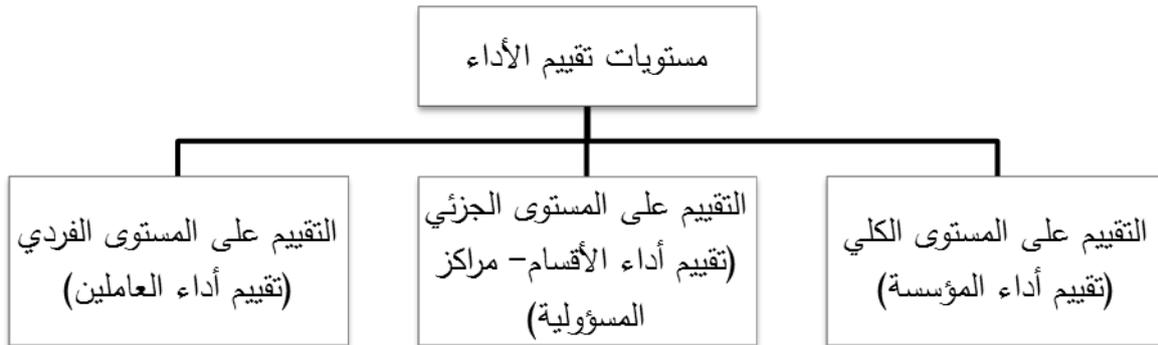
إن دراسة مختلف مؤشرات قياس الأداء الجزئي للمؤسسة ينطلق من كون أن الأداء الكلي للمؤسسة وليد تفاعل أنظمتها الفرعية، وهذا ما يفرض ضرورة التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء المالي، مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي...<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نماذج تقييم الأداء

لتقييم الأداء هناك ثلاث مستويات تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على مستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطو بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 126-127.

## الشكل (01-01): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 15.

## 1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحدتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل مايلي:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها إعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الاداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

## 2- تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى

بالمستوى الجزئي، والذي ينظم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...) ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملًا ومنمًا للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشداً بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات الخول بها.

- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت و الإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم الفردي، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

### 3- تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقديم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمرتفع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيقة الصلة بالوظيفة قدر الإمكان
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة و المؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم. وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة.

### الفرع الثالث: أساليب تقييم الأداء

مر تقييم الأداء حسب الأساليب المستخدمة فيه بعدة مراحل استخدام في كل مرحلة أسلوب معني، نوجزها حسب التسلسل التاريخي للاستخدام فيمايلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: استخدام أسلوب التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أول الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي حيث يرى J.P. Angelire أن " القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهر سلسلة من النسب المالية، بل أن بعض الباحثين يعتقد أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة.<sup>2</sup>

والتحليل المالي على الرغم من أهميته في تقييم الأداء إلا أنه يظل أسلوب غير كافي نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه وأهمها:<sup>3</sup>

- أن بعض النسب المالية تعالج إجماليات وهي غالبا ما تكون مظلمة
- اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين في أوجه النشاط المؤسسة وعدم قدرتها على إظهار آثار العناصر الإنسانية
- أن النسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة في المشروع، وإنما تعكس الآثار المتجمعة والمتراكمة لأنشطة المشروع خلال فترة زمنية
- المفاهيم المستخدمة في تكوين تلك النسب متباينة وغير موحدة الأمر الذي ينتج عنه تضاريب في التفسيرات والأحكام التي يمكن التوصل إليها في استقرائها.

#### ثانياً: استخدام أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 43.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 200، ص 96.

<sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 43.

لتغطية النقص الذي يسود التحليل المالي تم اللجوء إلى المراجعة الإدارية في تقييم وقد اتفق معظم الباحثين

أن المراجعة الإدارية تستعمل المجالات التالية:

✓ عناصر النشاط الإداري

✓ المراجعة التسويقية

✓ مراجعة الأفراد

✓ المراجعة المالية والمحاسبية

✓ الهيكل التنظيمي

✓ البحوث والتطوير.

إن هذا الأسلوب وإن كان اشمل من سابقه إلا أنه يعتبر بمثابة تصوير للمؤلف المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معني مما يجعله قاصرا على التعبير على أداء المؤسسة.

**ثالثا: استخدام الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء**

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الانجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة المسبقة، ويعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث لكي يكون الأداء سهلا وموضوعيا يجب على المسيرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من مرؤوسيههم ثم الحكم عليهم انطلاقا مما حققوه وأهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء هي الربحية، الاستمرارية، الابتكار، المركز السوقي، الانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، لا يستخدم هذا الأسلوب من توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

✓ تحديد الأهداف بشكل كمي و تفصيلي

✓ تخصيص مجالات النتائج للمناصب الإدارية المختلفة

✓ تحديد أسلوب القياس للأداء الفعلي (الملاحظة الشخصية أو إعداد التقارير) وتعني المسؤولية عن هذا

القياس

✓ تحديد دورة تجميع البيانات اللازمة للتقييم

✓ توافر مراكز للمعلومات لمقارنة ما أنجز فعلا مع ما هو مخطط.

**رابعا: استخدام مدخل التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء**

مع ظهور التفسير الاستراتيجي آخر تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي

والذي يتناول أداء المؤسسة في جوانب أخرى، غير انجازاتها ومن أهم هذه الجوانب:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص96.

✓ مراقب اعتراضات عن الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية

✓ تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة

✓ تحليل البيئة التنافسية

✓ دراسة أوجه القوة والضعف بالنظام الداخلي وتشمل هذه الدراسات كافة الأنظمة بالمؤسسة كالنظام التسويقي، الانتاجي، المالي، الأفراد، الهيكل التنظيمي وقد ظهرت في هذا الإطار سلسلة القيم بورتر والتي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة و مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية.<sup>1</sup>

ونشير إلى أن هذا التطور الحاصل في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما تميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

### المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال هذا المطلب سنحاول دراسة إدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء التنظيمي، الأثر على النشاط التجاري وكذلك على علاقة المؤسسة بمورديها.<sup>2</sup>

#### 1- أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي:

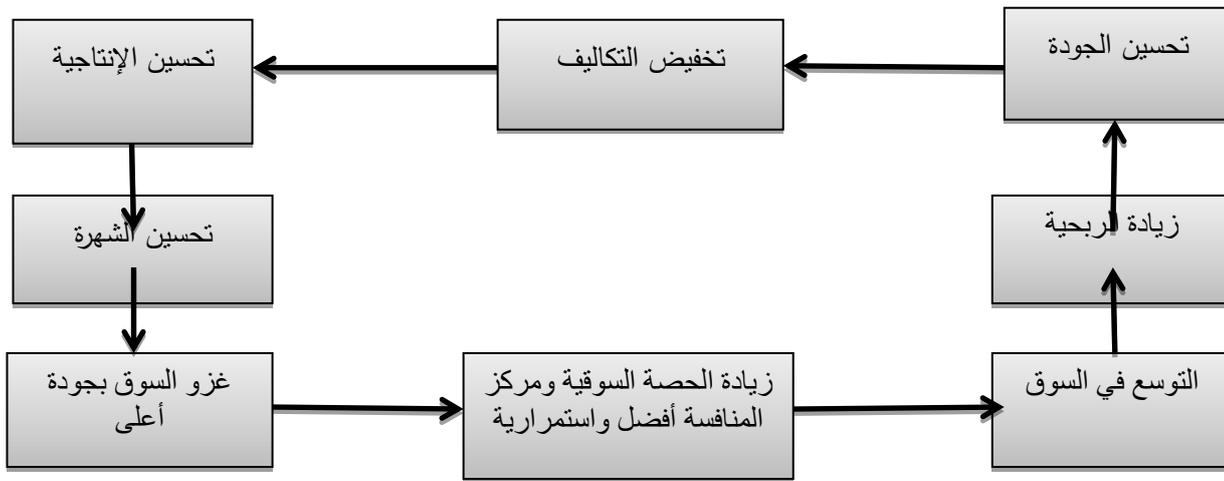
إن إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، فعندما تترك الإدارة أهمية الاتصال من الأعلى إلى الأسفل والعكس، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتوفير وتبادل المعلومات، حتى تضل القنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق و الواضح للمسؤوليات وتفويض السلطة هنا نقول أن الاتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة وعناصر قوة التنظيم.

#### 2- أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري:

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما وحققت رقم أعمال معتبر هي تلك بحثت و أدركت العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية، سواء قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، نفس مرجع سابق، ص96.

<sup>2</sup> جمال الدين للعبوسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2003، ص 162.

الشكل (02-02) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والحصة السوقية<sup>1</sup>

المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر،  
2008-2009، ص 28.

## 3-أثر إدارة الجودة الشاملة على علاقة المؤسسة بالموردين:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقة المؤسسة بسوقها الأمامي(مستهلك) وبالتالي تحسين أدائها التجاري، بل يعمل أيضا على تحسين علاقتها بسوقها الخلفي(الموردين) وهذا من حيث:

- مدى كفاءة عملية اختيار الموردين من خلال معايير موضوعية للمفاضلة بينهم.
- مدى كفاءة تقييم أداء الموردين.
- مدى تحسين العلاقة مع الموردين من خلال النظرة إليهم كمساندين وداعمين لجهود تحسين الجودة المستمرة.
- كما يتمثل أثر إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التقنية والتسويقية على المؤسسة:
- تحسين كبير وملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
- الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسة بأهمية ودور الجودة في المستويين الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 28

- الشفافية التامة في التسيير.
- تحسين محيط العمل الداخلي.
- انخفاض في نسبة عدم المطابقة.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الاداء الذي يختلف من دراسة إلى أخرى باختلاف نظرة الباحث القائم بصفة عامة يقصد بأداء المؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية.

وبالنسبة للمؤسسة فإن عملية تقييم الاداء تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أدائها في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياستها والتي تعطىها القدرة على تصميم استراتيجية تسيورها، والتخطيط لتطويرها مستقبلا كما تعتمد على كمقياس لتوجيهها نحو تحسين أدائها واتخاذ القرارات المستقبلية.

وبما أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد: المادية، المالية والبشرية، فما عليها إلا اختيار أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية وأن تستخدم التقنيات الأنجح ولممارسات الضرورية وبالتالي أعلى أداء أحسن.

## الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة مصنع المياه المعدنية قديلة - جمورة -

**تمهيد:**

على ضوء كل ما سبق في الجزء النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية والتي تمت بدورها في حيز مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وجاءت بغرض دراسة أثر التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لكن الاختلاف الجوهر هنا أن هذه الدراسة ستكون على أرض الواقع الأمر الذي تم من خلاله الاحتكاك بهؤلاء الموظفين والذي تمخض عنه حصولنا على مختلف المعلومات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها عليهم ومن أجل تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كدراسة حالة تقديمها منهجيا وبأسلوب علمي، ويهدف أن يتم اسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري بالميدان الواقعي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول:** نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

تمثل مؤسسة قديلة إحدى المؤسسات الجزائرية التي كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع وفتح المجال للخصوصية فقد تم بيعها، لذلك فهي تسعى الى توسيع نشاطها وتنوعيه من خلال توسيع تشكيلة أحجام المنتج المقدم والوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائنها.

#### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة:

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة إحدى المؤسسة التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح انشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ ب 1983/05/23 وبمداولة رقم 201-83 تاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الانشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على انشاء وحدة للمياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الانتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الانتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الاقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كمايلي:

- ❖ الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية، وحدة مواد البناء
- ❖ الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس؛
- ❖ وحدة النجارة العامة بطولقة
- ❖ وحدة الخزف بمشونش
- ❖ وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في اطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياساتها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء الى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية الى قسم تنمية الاعمال الانتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991.

وفي اطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال الى اقتصاد السوق والسعي للانضمام الى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الاعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوادم.

### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة براس مال يقدر ب600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 وانطلقت العملية الانتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الانتاجية النظرية ب40000000 قارورة/سنويا، تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم 03 اطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الاساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الاولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم اضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل ومؤخرا اضافت الى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

### الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فنظهر من خلال:

- ❖ توفير مناصب شغل
- ❖ المساهمة في انعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية
- ❖ تقديم منتج صحي ذو جودة
- ❖ تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين
- ❖ ادخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- ❖ المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية

❖ الدخول الى الاسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج الى الخارج.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة قديلة

ان محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والصالح، هو الاجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

#### الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الادارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى الى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الاساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، ان محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الاجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

❖ تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة

❖ تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين

❖ وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

#### الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد الادارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

### 1. المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الاولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

❖ ادارة المؤسسة حيث لم مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي

❖ الاشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والاداء الافضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه،

كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة

❖ متابعة التعاملات عبر الموقع الالكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين

❖ الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة

❖ تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

أ. الامانة: توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من والى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

## 2. الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين:

أ. مصلحة الاعلام الآلي: توكل اليه مهام صيانة أجهزة الاعلام الآلي، والشبكة المحلية....

ب. مصلحة المخبر: تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الانتاج الى نهايتها.

## 3. دائرة التسيير

وتضم المصالح التالية:

أ. المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة الى ذلك تقوم بما يلي:

✓ استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت

✓ اعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية

✓ المشاركة في اعداد مخطط الانتاج

✓ اعداد الميزانية التقديرية السنوسة للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة

✓ المشاركة في المعارض، والايام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الاعلاني.

ب. مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة

حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيمايلي:

❖ اعداد كشوف اجور العمال

❖ تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الانتاج

❖ التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

ج. **مصلحة المحاسبة:** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من اعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- ❖ مراجعة الوثائق المحاسبية
- ❖ مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات
- ❖ الحفاظ على تنيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية
- ❖ القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة
- ❖ تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها
- ❖ حساب رواتب العمال وتسديدها.

#### 4. دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

أ. **مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار:** ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الانتاجية أو الادارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف الى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

ب. **مصلحة صيانة التجهيزات:** لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الانتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:

- ❖ صيانة وسائل الانتاج لضمان استمرارية العمل
- ❖ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها
- ❖ القيام بالدراسات التقنية
- ❖ متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات
- ❖ اصلاح المعطل من العتاد الانتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

#### 5. دائرة الانتاج

دورها الاشراف المباشر على تنظيم وتسيير الانتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

أ. **مصلحة الانتاج:** ان وظيفة الانتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها انتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الاولية ووسائل الانتاج الى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الانتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الانتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الاساس فمصلحة الانتاج تقوم بما يلي:

- ❖ استغلال وسائل الانتاج البشرية والمادية
  - ❖ متابعة يومية للمنتجات مع ادخال بعض التغييرات الاساسية ان دعت الضرورة الى ذلك
  - ❖ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الانتاج
  - ❖ تحسين الإنتاج والإنتاجية
  - ❖ دراسة وبحث امكانية ادخال منتجات جديدة
  - ❖ توزيع المنتجات.
- وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 سل.
- تمر عملية الانتاج بالمراحل التالية:
- ❖ مرحلة نفخ وتشكيل القارورات
  - ❖ مرحلة تغليف المنتج
  - ❖ مرحلة التعبئة
  - ❖ مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول :

الجدول(03-01): مكونات الماء المعدني قديلة

المقادير ملغ/لتر	الرموز	المكونات
72	Ca <sup>2+</sup>	كالمسيوم
39.6	Mg <sup>2+</sup>	ماغنزيوم
2	K <sup>+</sup>	بوتاسيوم
29	Na <sup>+</sup>	صوديوم
81	SO <sub>4</sub> <sup>2-</sup>	سولفات
38	Cl <sup>-</sup>	كلورور
0.0	NO <sub>2</sub> <sup>-</sup>	النيتريت
2.59	NO <sub>3</sub> <sup>-</sup>	النترات
572	Résidu sec à 180° C	بقايا جافة

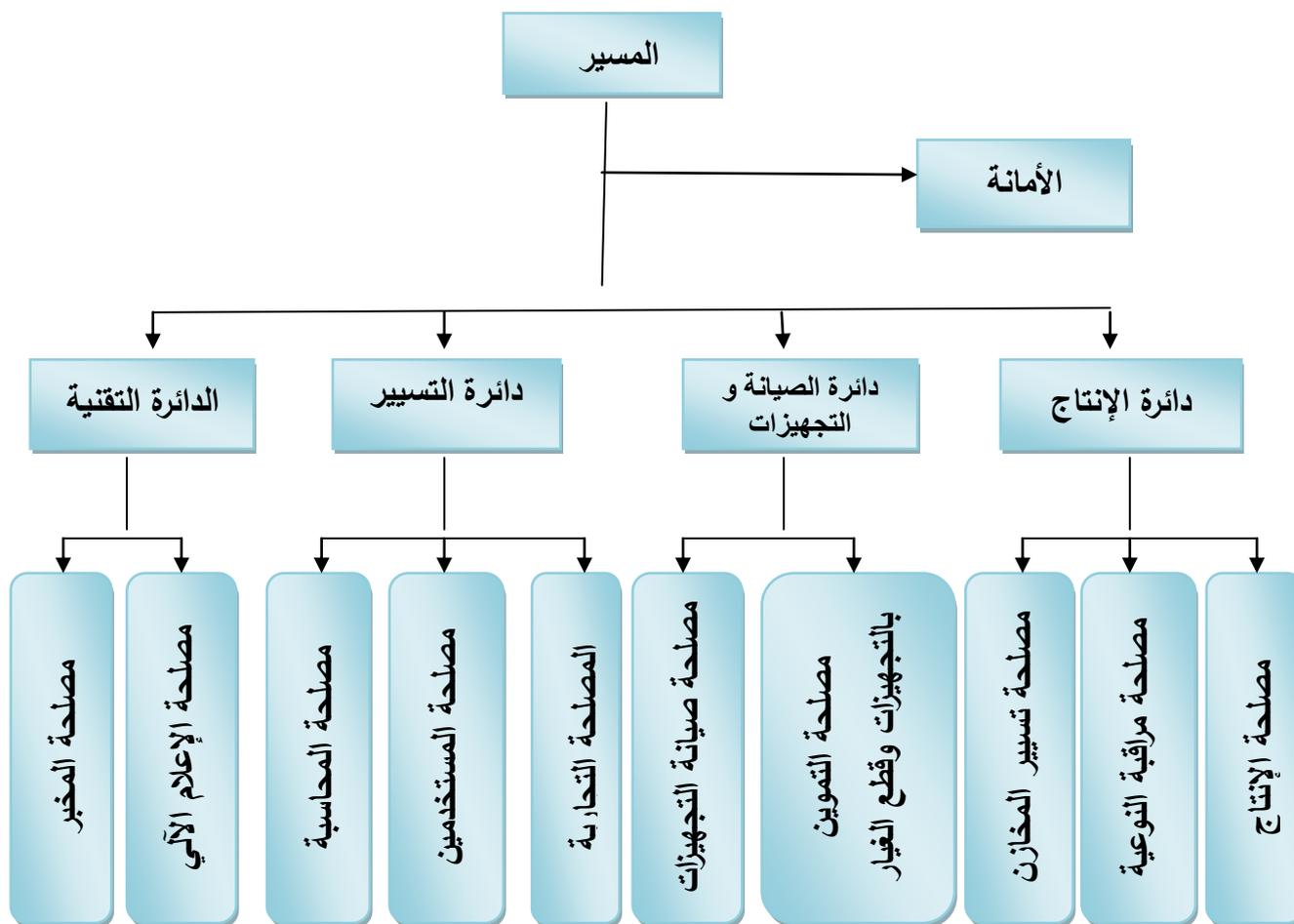
المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة

ب. مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الانتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- ❖ مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية
  - ❖ السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة
  - ❖ السهر على احترام اجراءات مراقبة العينات وتحليلها
  - ❖ تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل
  - ❖ المصادقة على نتائج التحليل الدورية
  - ❖ تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الاولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي الى الاضرار به.
- ج. مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الاولية اللازمة في العملية الانتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: منهجية وعرض نتائج الدراسة

لأن المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر وهو ذلك المعروف بالخيط الغير المرئي الذي يشد البحث من البداية إلى النهاية للولوج إلى النتائج الموجودة وكون البحث العلمي يستند على جانب مهم على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال وبالتالي ستترجم الأفكار العلمية إلى أفكار عملية من أجل كل ذلك كان لا بد من اختيار هذا المنهج ليعيد لنا الطريق من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاد قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا وقصد فهم أدق وأفضل كان الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا حيث أن المنهج الوصفي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميًا الأمر الذي يحدث من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

#### المطلب الأول : منهج الدراسة

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة والذي يعرف بدوره على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأى وحدة سواء كانت فردا أو منظمة بغية الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة كذلك يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوقوف على دور التمكين في تحقيق الرضا للوظيفي لدى موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

للحصول على المعلومات اللازمة اعتمدنا على :

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 وتم الاعتماد على برنامج Excel 2010 في الرسوم البيانية، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والوسائل الاجتماعية والمقالات والتقارير والهدف من اللجوء لكل هذه الأنواع من المصادر هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذا أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت ومازالت تحدث إلى غاية كتابة هذه السطور في مجال البحث.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة**

تتمثل أداة الدراسة في:

**الفرع الأول: محاور الاستبانة**

تتكون الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والتي تتمثل في: ( الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية).

**القسم الثاني:** ويحتوي على محاور الاستبانة، والتي تشمل:

**المحور الأول:** ويتعلق بالمتغير المستقل " الجودة الشاملة " شمل (16) عبارة إجمالية، بهدف التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مصنع قديلة للمياه المعدنية. تم التطرق فيه إلى (04) أبعاد وهي:

- الجودة: تقسيم العبارات من (04-01)

- أهمية الجودة: تقسيم العبارات من (04-01)

- مبادئ الجودة الشاملة: تقسيم العبارات من (04-01)

- متطلبات مبادئ الجودة الشاملة: تقسيم العبارات من (04-01)

**المحور الثاني:** ويتعلق بالمتغير التابع " الأداء " يشمل (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء في

مصنع قديلة للمياه المعدنية، حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، موزعة على (04) أبعاد كما يلي:

- قياس الأداء: تقسيم العبارات من (04-01)

- مؤشرات الأداء: تقسيم العبارات من (04-01)

- تقييم الأداء: تقسيم العبارات من (04-01)

- أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية: تقسيم العبارات من (04-01).

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل المجتمع المستهدف من قبل هذه الدراسة في كل الأفراد العاملين بمصنع قديلة للمياه

المعدنية

2. **عينة الدراسة:** تم توزيع (36) استبانة وقد تم استرجاع (31) استبانة تتوفر على شروط التحليل، ويصبح بذلك

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (31) استبانة وذلك بنسبة (86.11%).

الجدول (02-03): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0.9327	0.87		الجودة والجودة الشاملة
0.8185	0.67	(04-01)	الجودة
0.8124	0.66	(04-01)	أهمية الجودة
0.8185	0.67	(04-01)	مبادئ الجودة الشاملة
0.8124	0.66	(04-01)	متطلبات الجودة
0.9110	0.83		الأداء
07874	0.62	(04-01)	قياس الأداء
0.8774	0.77	(04-01)	مؤشرات الأداء
0.8124	0.66	(04-01)	تقييم الأداء
0.8246	0.68	(04-01)	أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أن مجالات الاستبيان كلها مرتفعة كلها أكبر من 60 % وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستمارة وصلاحياتها في تحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### الفرع الثالث : عرض البيانات العامة

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، وقد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية ) ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم.

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

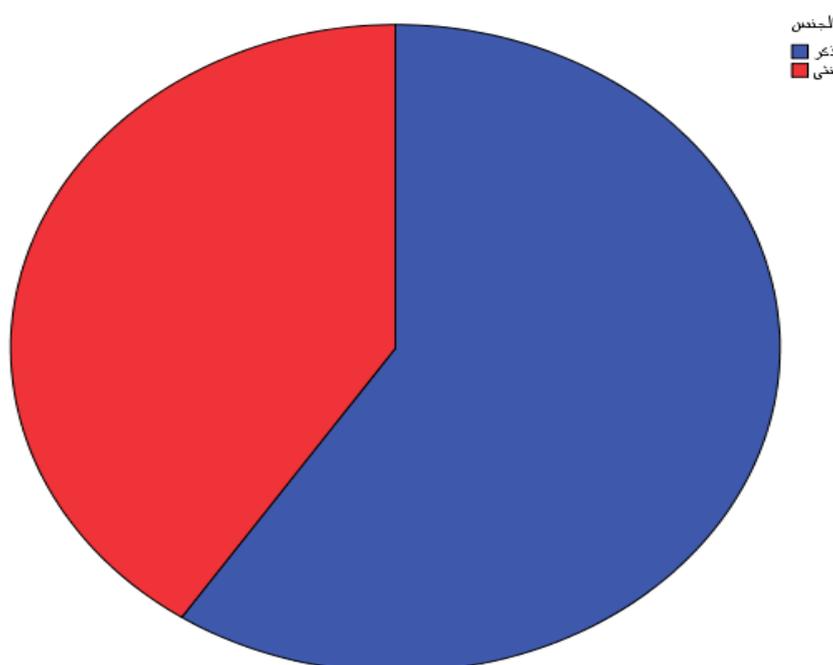
جدول ( 03-03 ): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس ( N=32 )

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	19	59.4
أنثى	13	40.6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور الذين يبلغ عددهم 19 بنسبة 65.9%، في حين بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 40.6%، هذا يدل على أن الغالبية من مختلف المصالح هم من جنس الذكور وق

الشكل(02-03): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=32)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

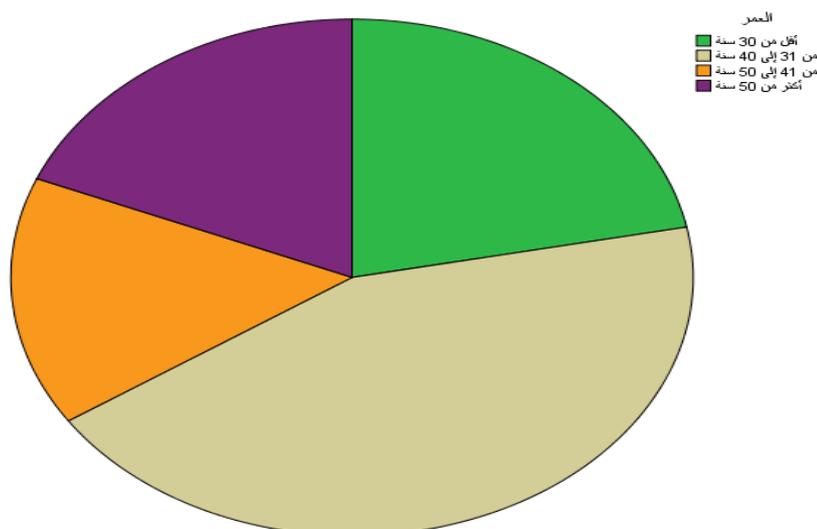
الجدول ( 03-04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر ( N=32 )

العمر	التكرار	النسبة ( % )
أقل من 30 سنة	7	21.9
من 31 إلى 40 سنة	14	43.8
من 41 إلى 50 سنة	5	15.6
أكثر من 50 سنة	6	18.8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

يتضح من خلال الجدول (04-03) أن أغلبية إدارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تتراوح أعمارهم بين (31-40) بنسبة إجمالية تعادل 53.5%، و 7 أفراد أقل من 30 سنة بنسبة 21.9%، و 6 أفراد أكثر من 50 سنة بنسبة 18.8%، و 5 أفراد بين (41-50) سنة بنسبة 15.6%، أي أن أغلبية إدارات المؤسسة ما بين (30-40) سنة، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تحرص على تعيين الشباب وهذا ما لاحظناه خلال جولتنا بالمؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه الفئة من الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل (03-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=32)



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب حسب المستوى التعليمي

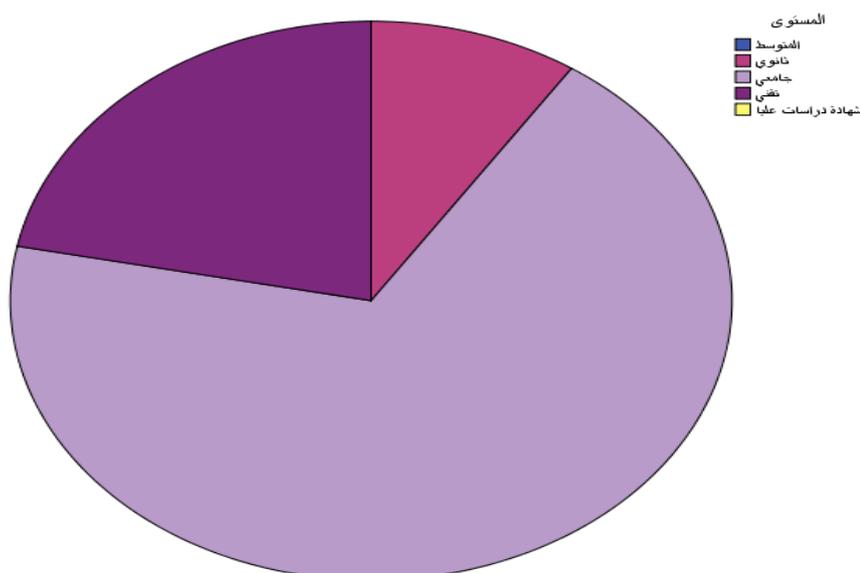
الجدول (03-05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة ( % )	التكرار	المستوى التعليمي
9.4	3	ثانوي
68.8	22	جامعي
21.9	7	تقني
100	32	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

من خلال الجدول (03-05) نجد أن حاملي شهادات جامعية كانت الفئة الغالبة ب 22 فردا بنسبة 68.8 % تليها فئة تقني 7 أفراد بنسبة 21.9 %، وفئة الثانوي 3 أفراد بنسبة 9.4 %، والشيء الملاحظ والإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملو شهادات جامعية، والشكل الموالي يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الشكل (03-04): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

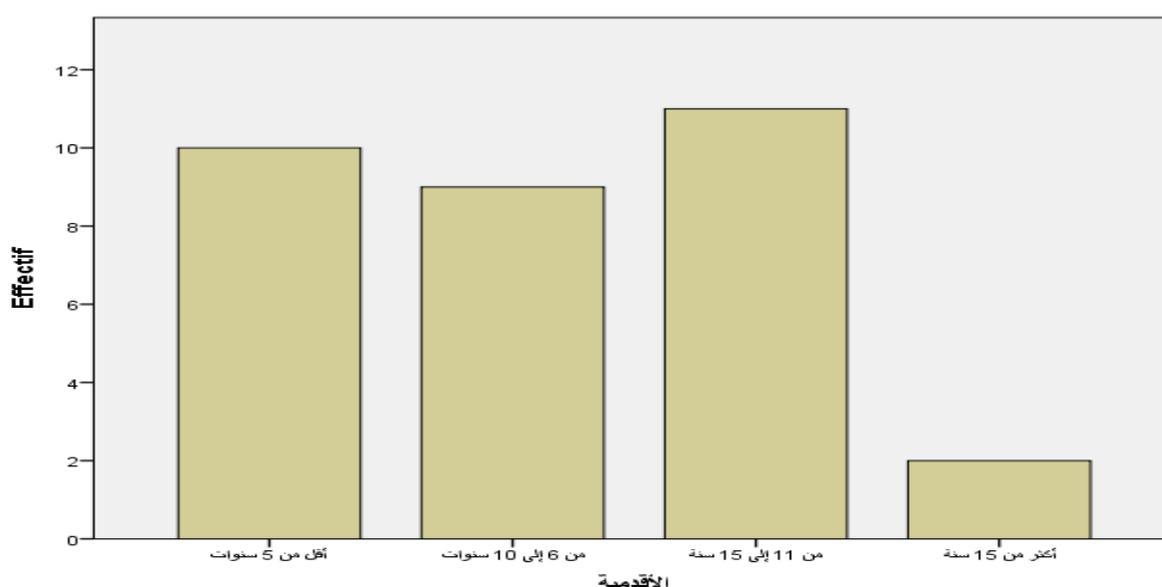
الجدول(03-06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية (N=32)

الأقدمية	التكرار	النسبة ( % )
أقل من 5 سنوات	10	31.3
من 6 إلى 10 سنوات	9	28.1
من 11 إلى 15 سنة	11	34.4
أكثر من 15 سنة	2	6.3
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

يتضح من خلال الجدول (03-06) أن أغلبية إطارات المؤسسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 سنة و 15 سنة 11 فرد بنسبة 34.4% ، بينما كان عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات 10 إطارات بنسبة 31.3%، و 9 إطارات تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات بنسبة 28.1%، و 2 ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 6.3%، نرى تباين فئة أكثر من 15 سنة بالنسبة للفئات الأخرى، ويمكن التعبير عن كيفية توزيع أفراد المجتمع في الشكل الموالي:

الشكل(03-05): توزيع أفراد العينة حسب السنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء

بعد تطرقنا لعرض البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة المدروسة، سنركز فيما يلي على إدراج التوقعات التكرارية لإجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان وتحليل البيانات المتعلقة به باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية...

الفرع الأول: تحليل عبارات القسم الأول ( الجودة )

جدول(03-07): تحليل عبارات الجودة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	ليس موافق	النسبة	العبرة	رقم العبرة						
										التكرار					
										النسبة					
1.14	3.61	05	17	04	02	03	ترى الجودة أنها تكامل الملامح وخصائص المنتج أو خدمة ما	01							
		15.6	53.1	12.5	6.3	9.4									
0.56	4.45	16	14	01	00	00	الجودة تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة	02							
		50	43.8	3.1	00	00									
0.59	4.32	13	16	02	00	00	الجودة تعبر عن مقدار والخسارة التي يمكن تفاديها بسببها المنتج للمجتمع	03							
		40.6	50	6.3	00	00									
0.59	4.1	07	20	04	00	00	الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك	04							
		21.9	62.5	12.5	00	00									
0.81	4	05	17	04	02	03	للجودة أهمية استراتيجية على مستوى المؤسسة والمجتمع	05							
		15.6	53.1	12.5	6.3	9.4									
0.72	4.26	16	14	01	00	00	الجودة هو الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق	06							
		50	43.8	3.1	00	00									

0.68	4	13	16	02	00	00	تستمد أهمية منتجات المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها	07
		40.6	50	6.3	00	00		
0.77	4	07	20	04	00	00	المؤسسة مسؤولة قانونا عن كل ما يحصل نتيجة استخدام المنتج	08
		21.9	62.5	12.5	00	00		
0.73	04.18	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 20

يشير معطيات الجدول السابق، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث أن متغير الجودة بلغ متوسط حسابي إجمالي 4.18 وانحراف معياري 0.73، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال [ 4.45 - 5 ] بانحرافات في المجال [ 0.56-1.14 ] وعليه فإن إجابات أفراد العينة على العبارات معظمها تقع ضمن مجال التقييم موافق وموافق بشدة، حيث جاءت العبارة 01 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.56 وهذا يدل على أن جودة المؤسسة تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.

ثانياً: تحليل عبارات الجودة الشاملة

جدول(03-08): تحليل عبارات الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رتب العبرة					
									التكرار				
									النسبة				
0.81	4	07	19	04	00	01	تستمد أهمية منتجات المؤسسة من مجموعة مبادئ تعبر عن ارشادات تساهم في تحقيقها	09					
		21.2	57.6	12.1	00	3							
0.72	4.26	12	16	02	01	00	تعمل المؤسسة على البحث عن أسباب	10					
		36.4	48.5	6.1	3	00							

							المشاكل وحلها	
0.65	3.97	06	18	07	00	00	القضاء على كل ما يحرم	11
		18.2	54.5	21.2	00	00	العامل من الاعتزاز بعمله	
0.77	4	07	19	03	02	00	وضع أهداف واضحة	12
		21.2	57.6	9.1	6.1	00	ومحددة للتحسين	
0.56	4.23	09	21	02	00	00	لتطبيق مفهوم الجودة	13
		28.1	65.6	6.3	00	00	الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات	
0.79	3.68	03	19	07	03	00	الاستعانة بالخبرات	14
		9.4	59.4	21.9	9.4	00	الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل مشاكله	
0.89	3.52	03	16	08	05	00	يجب تدريب وتعليم خبرة	15
		9.4	50	25	15.6	00	المؤسسة ومساعدتها في حل مشاكلها	
0.64	4.29	12	18	3	00	00	من ضروريات تطبيق	16
		37.5	53.1	9.4	00	00	الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة انجازاتهم وتقويمه	
0.85	3.99	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 20

تبين معطيات جدول (03-08) اتجاهات إجابات عمال المؤسسة بصفة عامة بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.85، وقد لاقت عبارة " من ضروريات تطبيق الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة انجازاتهم وتقويمه " أكبر درجات موافقة بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.64، تليها عبارة "

لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات " بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.56، مما يعني اتفاق معظم الآراء يستلزم متطلبات لتطبيق الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات القسم الثاني

جدول(03-09): تحليل عبارات الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
		التكرار						
		النسبة						
1.10	3.81	09	12	07	01	02	تساعد في عملية تنشيط التعليم والنمو المؤسسي	01
		25	33.	19.	2.8	5.6		
0.87	3.9	10	14	05	02	00	مراقبة مستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها	02
		27.	38.	13.	5.6	00		
0.96	3.94	10	11	09	00	01	قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل	03
		27.	30.	25	00	2.8		
0.72	3.74	04	16	10	01	00	الطريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة هي قياس الأداء	04
		11.	44.	27.	2.8	00		
0.79	3.97	06	18	07	00	00	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول	05
		16.	50	19.	00	00		
0.79	3.68	18	07	03	00	00	06	أن الجودة وسيلة للحصول

		8.3	19.	8.3	00	00	على حصص سوقية جديدة	
			4					
0.81	4	07	19	03	02	00	ساهمت الاستراتيجية	07
		19.	52.	8.3	5.6	00	المنتجة من طرف مؤسستكم	
		4	8				من رفع الإنتاجية الكلية	
0.65	3.97	06	18	07	00	00	تؤدي الجودة إلى انخفاض	08
		16.	50	19.	00	00	تكاليف الإنتاج	
		7		4				
0.77	4	07	19	03	02	00	تقييم الأداء الكلي للمؤسسة	09
		19.	52.	8.3	5.6	00	أي التقييم الكلي المتكامل	
		4	8				لنتائج الأعمال وكافة وحدتها	
							التنظيمية	
0.89	3.52	15	08	05	00	00	تتطلب عملية التقييم على	10
							المستوى الجزئي قيام كل	
		41.	22.	13.	00	00	مسؤول المعني بإعداد تقييم	
		7	2	9			لأداء قسمه مسترشدا بالخطط	
							والأهداف المحددة	
0.81	3.94	07	17	05	02	00	تقييم الأداء الفردي يتمثل في	11
							تقييم العاملين داخل	
		19.	47.	13.	5.6	00	المؤسسة من خلال أدائهم	
		4	2	9			لوظيفتهم والمساهمة في	
							تحقيق أهداف مؤسستكم	
0.83	3.9	07	16	06	02	00	المستويات (كلي، جزئي،	12
							فردية ) للأداء تؤثر وتتأثر	
		19.	44.	16.	5.6	00	فيما بينها	
		4	4	7				

0.83	3.87	المعدل العام
------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 20

تشير معطيات جدول(03-09) إلى أن المعدل العام للفقرات الخاصة بالأداء كان ب 3.87 وبانحراف معياري 0.83، كما يتضح من الجدول أيضا أن اعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارتان 07،09 بمتوسط حسابي 4 ولانحراف معياري 0.77 و 0.81 ، تليهما العبارتان 05،08 أيضا بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.79،0.65 ، ثم العبارة " تقييم الأداء الفردي يتمثل في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستكم " بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.81 مما يعني أن اتفاق معظم العمال على أن التقييم أداء الفرد من تقييم العاملين في المؤسسة من خلال وظائفهم و تحقيق أهداف المؤسسة، كما تباينة الفقرات في الدرجات بين موافق ، موافق بشدة في مجال محصور بمتوسط حسابي [ 4 - 3.52 ] وانحراف معياري [ 1.1 - 0.65 ] وعليه يمكن القول بصفة عامة أن إجابات العينة تطابقت في وجهات النظر.

جدول(03-10): تحليل عبارات أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
		النسبة						
0.6	4.38	14	16	02	00	00	تقوم إدارة جودة المؤسسة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO على حقيقة رئيسية أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة	13
		38.9	44.4	5.6	00	00		
0.6	4.38	05	17	04	02	03	إدارة الجودة الشاملة مسؤولة عن أداء كافة العاملين في المؤسسة	14
		13.9	47.2	11.1	5.6	8.3		
0.59	4.1	07	20	04	00	00	كفاءة وتقييم أداء الموردين	15

		19.	55.	11.	00	00			
		4	6	1					
0.57	4.48	16	14	01	00	00	من ضروريات تطبيق الجودة	16	
		44.	38.	2.8	00	00	الشاملة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة انجازاتهم وتقويمه		
		4	9						
0.59	4.33	المعدل العام							

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 20**

من خلال معطيات جدول (03-10) يتضح أن المعدل العام للفقرات قدر ب 4.33 بانحراف معياري قدره 0.59، تراوحت اجابات العمال بين موافق و موافق بشدة، حيث حصر المتوسط الحسابي في مجال [ 4.38-4.48 ] وانحراف معياري في مجال [ 0.6-0.59 ]، جاءت العبارتين 13،14 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري ب0.6 كان اتفاق آراء العمال على أن الجودة الشاملة مسؤولة قانونا على كافة الأفراد العاملين و على آدائهم .

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية قديلة، من حيث دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بالأداء في صناعة المياه المعدنية.

وكخلاصة لهذا الفصل وفي ظل الظروف غير المتاحة لتوصل إلى النتائج المرغوبة توصلنا إلى :

- تعتبر مؤسسة قديلة من بين أهم المؤسسات الفاعلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، حيث تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود عدد من المؤسسات التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من سوق المياه المعدنية.

الختمة

## خاتمة:

اكتسب مفهوم الجودة دلالات استراتيجية، وأصبح تبنيها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توجي إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق مفوف بالمخاطر، لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء.

وتعتبر الجودة أكثر الحدود قوة لدخول عالم الأسواق، وقد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية عديدة، تم الانتقال فيها من فلسفة الجودة بقياس نواحي النقص أو العيوب إلى جودة تتطلب إدارة خاصة بها تعرف بإدارة الجودة الشاملة.

وإدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يرتكز على الجودة في جميع العناصر ومراحل العملية الإنتاجية جوهره الاهتمام بالعميل، كما يعتبر أن العمل الجماعي هو أفضل الرق لتحسين الأداء، وأهم سبل التميز هي التطوير والابتكار المستمرين، وإدارة الجودة الشاملة أهمية كبير في تحسين لأداء المؤسسة، فهي تؤثر على جميع وظائف المؤسسة ( التسويق، إدارة الموارد البشرية...) كما تؤثر على أداء الأفراد، وعلى النمط القيادي وعلى استراتيجية، كما تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بهم.

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية، باتباع ما يسمى بالموصفات الدولية الإيزو، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في أداء المؤسسة. ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مصنع قديلة للمياه المعدنية بجمورة تعزز فرضية وإشكالية بحثنا، من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة.

## النتائج:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول والأداء في المؤسسات الاقتصادية في الفصل الثاني وتطبيق دراسة حالة على مصنع المياه المعدنية قديلة - جمورة - في الفصل الثالث حيث لم يحالفنا الحظ لمواصلة عملنا في ظل جائحة مرض كوفيد 19 للتوصل لنتائج كافية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: يقصد بالجودة الشاملة منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة.
- الفرضية الثانية: تحقيق الجودة الشاملة لا يتحقق إلا باعتباره جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: إن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرابعة: يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق استخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد .

## توصيات الدراسة:

ضرورة وجود الافصاح الكافي عن المعلومات الصادقة، بغرض التوصل إلى كل ما هو واقع وحقيقي، بسبب الظرف العالمي الذي وقف عملنا مرض كوفيد 19.

## آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج القليلة التي تم التوصل إليها، فإن بحثنا هذا يقر حقيقة مفادها ضرورة وعي وتفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها من تغيرات، مع ضرورة تطبيق مواصفات الايزو، لتحقيق التميز في الأسواق. وفي الختام فإن بحثنا هذا ما هو إلا مجرد محاولة لرسم الخو العريضة للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الايزو وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ونأمل أن كون قد خطونا فيه خطوة إيجابية وأن تستمر الأبحاث في الموضوع كإجراء الدراسة على مؤسسة أخرى في الجزائر.

# قائمة المصادر والمراجع

## الكتب :

- 1- إبراهيم محمد عبد المنعم، الجودة بين فلسفة التنظير وفاعلية التطبيق مع رصد لتطوير نظم ومفاهيم الجودة، دار الناشر العارف، الطبعة الأولى، 2013، إسكندرية.
- 2- أحمد ماهر، دليل المدير خطو بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 3- بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة TQM، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدماتية، دار وكتب الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 4- بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010 .
- 5- التميمي فوز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 6- ثابت زهير، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 8- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
- 9- حسنين صالح أمير عمر، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 10- حميدة يحيوي ، أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018 .
- 11- دادي عدوان ناصر ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
- 12- الدراكة مأمون سليمان ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 13- دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 435 هـ 2014م. السطلي مأمون، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999.
- 14- السيد طائل مصطفى كمال ، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد )، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.

- 15- صبحي إدريس وائل محمد، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوان، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 16- الطائي رعد عبد الله ، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2008.
- 17- طيارة غسان ، أكرم ناصر، محاضرة الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية عام 1965.
- 18- عابدي عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 19- العامري صالح مهدي محسن ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة: الأسس و المعايير، شوهده على الموقع [www.dr\\_ama.com/p:3618](http://www.dr_ama.com/p:3618) بتاريخ: 2020/03/01 على الساعة 19:24.
- 20- العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005..
- 21- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- الغالبي طاهر محسن، صبحي إدريس وائل محمد، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- فارس رشيد، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 25- فارس مريم، عزوزي مروة، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، 2016-2017.
- 26- الكافي مصطفى يوسف ، إدارة الجود الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- 27- للعبوسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2003.
- 28- محسن حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 29- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

30- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

31- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة المملكة المغربية، 2008.

32- نايف قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000-9001، دار الثقافة والتوزيع، الطبعة الأولى، ليبيا، 2005.

33- يحي العالم فتحي أحمد ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

#### المذكرات:

34- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، غير منشورة.

35- بوعتروس عبد الحق، معايير تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، غير منشورة، 1999.

36- خطاب أحمد، موساوي يوسف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نيل شهادة الإزو 9001-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG-، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة.

37- شيشون بوعزيز، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2000.

38- عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية للجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، 2016/2017.

39- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

#### المجلات:

40- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 07/2009-2010.

- 41- عيسى مرزوقة، شخشاخ محمد شريف، مداخلة بعنوان " الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- 42- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة، العدد الاول، 2000.

#### المراجع الأجنبية:

- 43-Oxford learner's pocket dictionary. **Third edition**. Oxford university press.oxford.2003.
- 44- Jean Yves saulquin, « **Gestion des ressures humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-sanitaire**», Revue de gestion des ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000.

الملاحق







جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الإقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استمارة حول موضوع:

علاقة إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة الإقتصادية

"دراسة حالة مصنع المياه المعدنية قديلة -جمورة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية تماشيا مع الموضوع، وذلك لاستكمال متطلبات للحصول على شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات لتحقيق بدور علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة: مصنع المياه المعدنية قديلة-جمورة-.

لذلك نرجو من سيادتكم بالاطلاع على كل الأسئلة المطروحة والإجابة عليها بكل موضوعية ومصداقية، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي بحت، ونرجو منكم عدم ترك أي سؤال دون الإجابة عليه، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وفي الأخير نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان على حسن تعاونكم متمنيين لكم دوام التوفيق.

إشراف:

- د. بن الزاوي عبد الرزاق

إعداد الطالبة:

- فدياس مروة

- نأمل من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة
- وضع علامة (x) في الخانة المناسبة
- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تقني  شهادة دراسات عليا
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 السنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الجودة الشاملة و الأداء في مصنع المياه المعدنية قديلة - جمورة -

يتكون هذا القسم من محورين هما:

المحور الأول: الجودة الشاملة

العبارة	الجودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ترى الجودة أنها تكامل الملامح وخصائص المنتج أو خدمة ما					
02	الجودة تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة					
03	الجودة تعبر عن مقدار والخسارة التي يمكن تفاديها بسببها المنتج للمجتمع					
04	الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك					
العبارة	أهمية الجودة					
01	للجودة أهمية إستراتيجية على مستوى المؤسسة والمجتمع					
02	الجودة هو الهدف الأساسي في بناء الإقتصاد والإرتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق					
03	تستمد أهمية منتجات المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها					
04	المؤسسة مسؤولة قانونا عن كل ما يحصل نتيجة استخدام المنتج					
العبارة	مبادئ الجودة الشاملة					
01	تستمد أهمية منتجات المؤسسة من مجموعة مبادئ تعبر عن ارشادات تساهم في تحقيقها					
02	تعمل المؤسسة على البحث عن أسباب المشاكل وحلها					
03	القضاء على كل ما يجرم العامل من الإعتزاز بعمله					
04	وضع أهداف واضحة ومحددة للتحسين					
العبارة	متطلبات الجودة الشاملة					
01	لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات					
02	الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل مشاكله					
03	يجب تدريب وتعليم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل مشاكلها					
04	من ضروريات تطبيق الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة انجازاتهم وتقويمه					

## المحور الثاني: علاقة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية

العبارة	قياس الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساعد في عملية تنشيط التعليم والنمو المؤسسي					
02	مراقبة مستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها					
03	قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل					
04	الطريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة هي قياس الأداء					
العبارة	مؤشرات الأداء					
01	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول					
02	أن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة					
03	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع الإنتاجية الكلية					
04	تؤدي الجودة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج					
العبارة	تقييم الأداء					
01	تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أي التقييم الكلي المتكامل لنتائج الأعمال وكافة وحدتها التنظيمية					
02	تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة					
03	تقييم الأداء الفردي يتمثل في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظائفهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستكم					
04	المستويات (كلي، جزئي، فردي) للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها					
العبارة	أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية					
01	تقوم إدارة جودة المؤسسة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO على حقيقة رئيسية أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة					
02	إدارة الجودة الشاملة مسؤولة عن أداء كافة العاملين في المؤسسة					
03	كفاءة وتقييم أداء الموردين					
04	من ضروريات تطبيق الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة انجازاتهم وتقويمه					

## Alpha Cronpakh

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	16

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,665	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,667	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	16

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,624	3

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	4

**Statistiques**

	تكمال أنها الجودة لتري وخصائص الملامح ما خدمة أو المنتج	قدرتها في تؤثر الجودة رغبة إشباع على مفترضة أو محددة	مقدار عن تعبر الجودة يمكن التي والخسارة المنتج يسببها تفاديها للمجتمع	على القدرة هي الجودة رغبات تحقيق المستهلك
N Valide	31	31	31	31
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,61	4,45	4,32	4,10
Ecart-type	1,145	,568	,599	,597

**Statistiques**

	أهمية للجودة على إستراتيجية المؤسسة مستوى والمجتمع	الهدف هو الجودة بناء في الأساسي والإرتفاع الإقتصاد والتميز بالإنتاجية بالسوق	منتجات أهمية تستمد مستوى من المؤسسة به تنتج الذي الجودة منتجاتها	قانونا مسؤولة المؤسسة يحصل ما كل عن المنتج استخدام نتيجة
N Valide	31	31	31	31
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,00	4,26	4,00	4,00
Ecart-type	,816	,729	,683	,775

**Statistiques**

	منتجات أهمية تستمد مجموعة من المؤسسة عن تعبر مبادئ في تساهم إرشادات تحقيقها	على المؤسسة تعمل أسباب عن البحث وحلها المشاكل	ما كل على القضاء من العامل يحرم بعمله الإعتزاز	واضحة أهداف وضع للتحسين ومحددة
N Valide	31	31	31	31
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,00	4,26	3,97	4,00
Ecart-type	,816	,729	,657	,775

### Statistiques

	الجودة مفهوم لتطبيق المؤسسة في الشاملة بعض يستلزم المتطلبات	بالخبرات الإستعانة من الخارجية ومؤسسات مستشارين خبرة لتدعيم متخصصة في ومساعدتها المؤسسة مشاكله حل	وتعليم تدريب يجب المؤسسة خبرة حل في ومساعدتها مشاكلها	تطبيق ضروريات من هو الشاملة الجودة فرق على الإشراف ومتابعة العمل وتقويمه انجازاتهم
N	Valide Manquante	31 0	31 0	31 0
Moyenne	4,23	3,68	3,52	4,29
Ecart-type	,560	,791	,890	,643

### Statistiques

	تنشيط عملية في تساعد المؤسسي والنمو التعليم	مستمرة مراقبة برامج لإنجازات وتوثيقها المؤسسة	على يشجع الأداء قياس نحو بناء بشكل التوجه المشاكل حل	لتقييم المنظمة الطريقة والمخرجات المدخلات في الإنتاجية والعمليات قياس هي المؤسسة الأداء
N	Valide Manquante	31 5	31 5	31 5
Moyenne	3,81	4,03	3,94	3,74
Ecart-type	1,108	,875	,964	,729

### Statistiques

	عملية مؤسستكم تضع في الأرباح تحقيق الأول المقام	وسيلة الجودة أن حصص على للحصول جديدة سوقية	الاستراتيجية ساهمت طرف من المنتهجة رفع من مؤسستكم الكلية الإنتاجية	إلى الجودة تؤدي تكاليف انخفاض الإنتاج
N	Valide Manquante	31 5	31 5	31 5
Moyenne	3,97	3,68	4,00	3,97
Ecart-type	,657	,791	,816	,657

### Statistiques

	الكلية الأداء تقييم التقييم أي للمؤسسة لنتائج المتكامل الكلية وحدتها وكافة الأعمال التنظيمية	التقييم عملية تتطلب الجزئي المستوى على مسؤول كل قيام تقييم بإعداد المعنى مسترشدا قسمه لأداء والأهداف بالخطط المحددة	الفردية الأداء تقييم العاملين تقييم في يتمثل من المؤسسة داخل لوظيفتهم أداؤهم خلال تحقيق في والمساهمة مؤسستكم أهداف	كلية،) المستويات للأداء ( فردي جزئي، بينها فيما وتتأثر تؤثر
N	Valide Manquante	31 5	31 5	31 5
Moyenne	4,00	3,52	3,94	3,90
Ecart-type	,775	,890	,814	,831

### Statistiques

	جودة إدارة تقوم لنظام وفقا المؤسسة iso العالمية الجودة أن رئيسية حقيقة على عن مسؤولية الجودة العاملين الأفراد كافة المؤسسة في	الشاملة الجودة إدارة كافة أداء عن مسؤولية المؤسسة في العاملين	أداء وتقييم كفاءة الموردين	تطبيق ضروريات من هو الشاملة الجودة فرق على الإشراف ومتابعة العمل وتقويمه انجازاتهم
N	Valide Manquante	32 4	31 5	31 5
Moyenne		4,38	3,61	4,10
Ecart-type		,609	1,145	,597