

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: تمويل التنمية

تحت عنوان

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة  
الاقتصادية  
-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة-

إشراف الأستاذة:

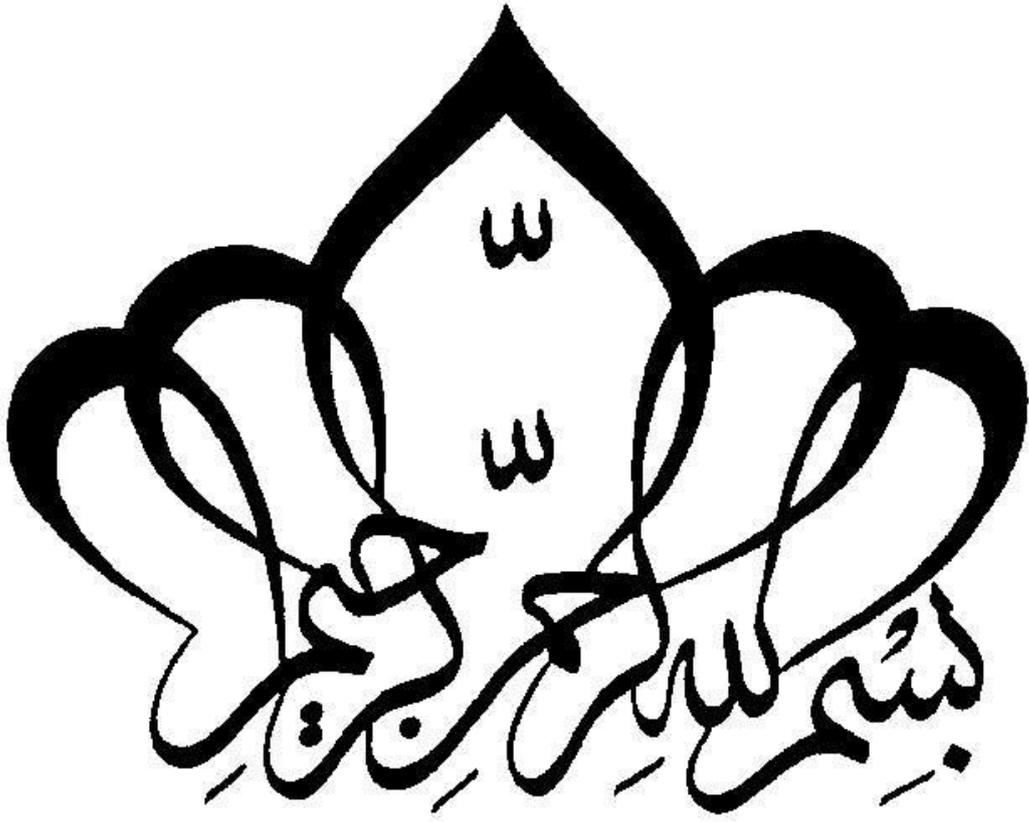
راضية دغمان

إعداد الطالبتان:

مريم فارس

مروة عزوزي

السنة الجامعية: 2016/2017



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ

صدق الله العظيم

[سورة المجادلة، الآية 11]

# شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها"

إن الحمد والشكر لله الذي هدانا لهذا الذي كنا بعلمه، وآتانا بفضل من القدرة ما استطعنا بعونه،  
إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الخالص إلى الأستاذة الفاضلة "د.نعمان راضية" على  
قبولها تشريفنا بالإشراف على هذه المذكرة، فلما منا أصدق وأسمى عبارات الشكر  
والتقدير والاحترام ... ونسأل الله العظيم أن يجزيها عنا.... وعن كافة طلاب العلم خير  
الجزاء...

كما لا ننسى جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية....والى كل من مد لنا يد  
العون من قريب أو من بعيد....إلى كل من ساعدنا لعمل الدراسة الميدانية في  
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، الذي أعطانا من وقته وجهده الكثير - رغم انشغالاته  
الكثيرة.-.

إلى كل هؤلاء نهدى ثمرة جهدنا....ونطلب الله العزيز القدير أن يثيبهم عن كل  
جهودهم....وان يوفقنا لما يحب ويرضاه....انه سميع مجيب الدعاء.

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا﴾

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْبُدْنَا وَارْحَمْنَا إِنَّتَ تَمَعُونَ لَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

اهدي ربيع عمري.....إلى أحق الناس بالطاعة بعد الله.....وروح الرسول الطاهرة.....إلى من قال

فيهما عز وجل ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ﴾

إلى رمز العطاء والتضحية.....إلى من فرش لي الطريق ورحا.....وحصد الأشواك عن دربي ليهدد لي طريق العلم.....أبي الغالي... رحمه الله...

إلى من أروضتني الحب والعنان.....إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.....إلى القلب الناصع..... إلى سر وجودي التي لولاها ما كنت لأكون.....أمي الغالية... حفظها الله...

إلى من ترعرعت معهم ونما خصني معهم أخوتي أسعدهم الله في...

إلى من لنفسي نظير...وتكريما لوجوده بالفرح أطير...لسعادتي يقدم أرقى تفسير...

إلى رفيقاتي دربي...صديقاتي...حبيباتي...زينب...سلمى...ريو...

إلى من شاركني في انجاز هذا البحث عزوزي مروى.

إلى زملائي في قسم العلوم الاقتصادية خاصة تخصص تمويل التنمية... رفيقاتي في مشواري الدراسي.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهدي هذا العمل...

مريه

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو

أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا  
نَا أَنْتَ تَعْلَمُ لَنَا فَنَصْرِنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

أول الغيث قطرة..... وأول الطريق اله وآخره تحقيق حلم..... وأول الانطلاقة دمعة ونهايتها بسمه

أهدي ربيع عمري..... ومشوارى الدراساتى إلى أحمق الناس بالطاعة بعد الله..... وروح

الرسول الطاهرة..... إلى من قال فيها عز وجل ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ﴾

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة..... إلى من علمني وحصد الأشواق عن دربي لينير

طريقي..... إلى من سمرت عيناه وتعبت يده..... "أبي الغالي"

إلى نبع الحب والحنان..... إلى بسمه الحياة وسر الوجود..... إلى من كانت سر نجاحي ولبس

جراحي..... إلى أختي ما أملك..... "أمي الغالية"

إلى من ترعرعت معهم ونما نخصي بينهم أخواتي أسعدهم الله في حياتهن.

إلى خطيبي رفيق دربي وسندي في الحياة

إلى من شاركني في إنجاز هذا البحث مريم فارس.

إلى زملائي في قسم العلوم الاقتصادية خاصة تخصص تمويل التنمية، ورفقاء الدرب والمشوار  
الدراسي.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهدى هذا العمل.

# مروة

# فهرس المتبريات

الصفحة	العنوان
	الإهداء والتشكرات
(V-I)	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
[أ-هـ]	مقدمة
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
09	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثاني : مفهوم ادارة الجودة الشاملة
13	أولا :تعريف ادارة الجودة الشاملة
14	ثانيا : خصائص ادارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
14	أولا : أهمية ادارة الجودة الشاملة
15	ثانيا : أهداف ادارة الجودة الشاملة
17	المبحث الثاني : مدخل لإدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الأول: متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة
17	أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	ثانيا: مقومات ادارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة
19	أولا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	ثانيا: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: الرواد واسهاماتهم لإدارة الجودة الشاملة
22	أولا: رواد ادارة الجودة الشاملة
22	1-ادوارد ديمينج
22	2-فيليب كروسي
23	3-آرمنوند فيجنوم
23	4-كورا ايشيكورا
23	ثانيا: اسهامات الرواد لإدارة الجودة الشاملة

23	1-اسهامات ديمينج
24	2-اسهامات كروسي
25	3-اسهامات أرموند
25	4-اسهامات ايشيكاوا
26	<b>المطلب الرابع : تقييم إدارة الجودة الشاملة</b>
26	أولاً : نجاحات وإسهامات إدارة الجودة الشاملة
26	ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة
28	<b>المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO</b>
28	<b>المطلب الأول: مفهوم الإيزو ISO</b>
28	أولاً: تعريف الإيزو ISO
28	ثانياً : خصائص الإيزو ISO
29	<b>المطلب الثاني: إيزو 9000 و إيزو 14000 والتكامل بينهما</b>
29	أولاً :مفهوم إيزو 9001
29	ثانياً : مفهوم إيزو 14000
30	ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين إيزو 9001 وإيزو 14000
32	<b>المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو</b>
32	أولاً:علاقة إدارة الجودة الشاملة بإيزو 9001
32	ثانياً : علاقة إدارة الجودة الشاملة بإيزو 14001
33	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
	<b>الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية</b>
35	<b>تمهيد</b>
36	<b>المبحث الأول: لمحة عامة حول الأداء</b>
36	<b>المطلب الأول: ماهية الأداء</b>
36	أولاً: تعريف الأداء
36	ثانياً: أهمية الأداء
37	ثالثاً: عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء المتميز
38	<b>المطلب الثاني: مكونات ومستويات الأداء</b>
38	أولاً : مكونات الأداء
38	1-الكفاءة
39	2-الفعالية
39	3-القدرة
39	4-الرغبة
39	5-التكنولوجيا
40	ثانياً : مستويات الأداء
41	1-الجودة

41	2-الكمية
41	3-الوقت
41	<b>المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء</b>
41	أولا : أبعاد الأداء
41	1-البعد التنظيمي للأداء
41	2-البعد الاجتماعي للأداء
41	3-البعد الاقتصادي
41	4-البعد البيئي
42	ثانيا: محددات الأداء
42	1-العنصر البشري
42	2-التغيرات في البيئة الخارجية
42	<b>المطلب الرابع : قياس الأداء</b>
42	أولا : تعريف قياس الأداء
43	ثانيا :اهمية قياس الأداء
43	ثالثا : مقاييس الأداء
43	1- بطاقة الأداء المتوازن
43	2- لوحة القيادة
44	3- مقاييس أخرى
47	<b>المبحث الثاني:مرتكزات تحسين الأداء</b>
47	<b>المطلب الأول : مفهوم واسباسيات تحسين الأداء</b>
47	أولا: مفهوم تحسين الأداء
47	ثانيا : أساسيات تحسين الأداء
47	1-الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي
48	2-دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء
48	<b>المطلب الثاني : مداخل ودوافع تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية</b>
48	أولا: مداخل تحسين الأداء
49	ثانيا: دوافع تحسين الأداء
49	1-دوافع التحسين المستمر
51	2-المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة
52	ثالثا: العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسة
53	<b>المطلب الثالث:نموذج واستراتيجيات عملية تحسين الأداء</b>
53	أولا: نموذج عملية تحسين الأداء
54	ثانيا:استراتيجيات تحسين الأداء
54	1-التركيز
54	2-الاستمرارية
54	3-التزايد

54	4-الابتكار والابداع
56	المبحث الثالث:إدارة الجودة الشاملة في ظل تحسين الأداء
56	المطلب الأول: أسس تطوير الأداء في إدارة الجودة الشاملة
56	أولاً:التخطيط لتحسين عمليات الأداء
56	ثانياً: تنفيذ عمليات تحسين الأداء
56	ثالثاً: تدقيق نتائج التحسين وتقييمها
57	المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز
58	أولاً : تعريف الميزة التنافسية
58	ثانياً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
58	ثالثاً : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتميز في الأداء
59	المطلب الثالث : المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة
60	المطلب الرابع: ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على بعض مؤشرات الأداء
60	أولاً: ادارة الجودة الشاملة والحصة السوقية والربحية
60	ثانياً: ادارة الجودة الشاملة والمردودية
61	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
63	تمهيد
64	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
64	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
64	اولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة
64	ثانياً: التعريف بعجائن عمر بن عمر
65	المطلب الثاني: التعريف بمطاحن عمر بن عمر
70	المطلب الثالث: طبيعة سيرورة عمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
70	اولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة
70	1-بالنسبة للمطاحن
70	2-بالنسبة للعجائن
71	ثانياً: مرحلة الانتاج في المؤسسة
73	المطلب الرابع: عرض مقابلة مع مسؤول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
76	المبحث الثاني: تشخيص وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قبل انتاج اسلوب ادارة الجودة الشاملة
76	المطلب الأول: المنهج التسييري المتبع من طرف المؤسسة
76	المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة
78	المطلب الثالث: الوضعية المالية للمؤسسة
81	المبحث الثالث: تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
81	المطلب الأول: دراسة وتحليل ادارة الجودة الشاملة

81	أولاً: دراسة نظام ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة
84	ثانياً: الخيارات الاستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة
85	المطلب الثاني: أهم التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة عمر بن عمر
85	أولاً: على مستوى الموارد البشرية
85	ثانياً: على مستوى التكنولوجيا
87	المطلب الثالث: المركز المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن بعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة
87	اولاً: رقم الاعمال والنتيجة العملية
88	ثانياً: حالة المخزونات والديون في المؤسسة
90	المبحث الرابع: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
90	المطلب الأول: النتائج المحققة والأثر على المؤسسة
90	اولاً : النتائج
91	ثانياً: الأثر
92	المطلب الثاني: دراسة مردودية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
92	اولاً: مردودية النشاط
92	1-مؤشر الهامش الاجمالي
93	2-مؤشر الهامش الصافي
94	ثانياً: المردودية الاقتصادية
97	ثالثاً المردودية المالية
98	المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
101	خلاصة الفصل الثالث
103	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس البكارول

الصفحة	العنوان	الرقم
77	جدول يوضح تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة ( 2010 - 2012 )	(1-3)
78	جدول يوضح التغيرات في رقم الاعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة ( 2010 - 2012 )	(2-3)
79	جدول يوضح تغيرات المخزون والديون خلال الفترة ( 2010 - 2012 )	(3-3)
86	جدول يوضح تطور عدد عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة	(4-3)
87	جدول يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العمليانية للمؤسسة	(5-3)
88	جدول يوضح نسبة التغير في الديون والمخزونات في المؤسسة	(6-3)
90	جدول يوضح أصناف المعكرونة	(7-3)
93	جدول يوضح الهامش الإجمالي للاستغلال لمؤسسة عمر بن عمر	(8-3)
94	جدول يوضح الهامش الصافي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(9-3)
95	جدول يوضح احتياجات رأس المال العامل بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(10-3)
96	جدول يوضح الأصول الاقتصادية لمؤسسة عمر بن عمر	(11-3)
96	جدول يوضح المردودية الاقتصادية لمؤسسة عمر بن عمر للسنوات ( 2013 - 2015 )	(12-3)
97	جدول يوضح المردودية المالية لمؤسسة عمر بن عمر	(13-3)

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة	(1-1)
24	مثلث ديمينج (deming)	(2-1)
89	مراحل عملية تمكين العاملين	(1-2)
52	أساسيات التنمية المستدامة	(2-2)
55	إستراتيجيات تحسين الأداء	(3-2)
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(1-3)
68	الهيكل التنظيمي لمديرية إنتاج السميد.	(2-3)
69	الهيكل التنظيمي لمديرية إنتاج العجائن الغذائية:	(3-3)
71	الطاقة الإجمالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(4-3)
77	تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة ( 2010 - 2012).	(5-3)
78	التغيرات في رقم الاعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة ( 2010 - 2012).	(6-3)
80	تغيرات المخزون والديون خلال الفترة ( 2010 - 2012).	(7-3)
86	تزايد عدد العمال في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(8-3)
87	نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العملية للمؤسسة (2013-2015)	(9-3)
93	نسبة الهامش الإجمالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(10-3)
94	نسبة التغير في مؤشر الهامش الصافي للسنوات (2012 - 2015).	(11-3)
97	نسبة التغير في المردودية الاقتصادية.	(12-3)
98	نسبة التغير في المردودية المالية	(13-3)
100	يوضح الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج-	(14-3)

# قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
(1)	أهم منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (سميد وفريضة)
(2)	أهم عجائن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
(3)	استمارة المقابلة
(4)	إيزو 9001
(5)	إيزو FSSC 22000
(6)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2010
(7)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2011
(8)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2012
(9)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2013
(10)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2014
(11)	القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2015

# قاموس المصطلحات

<b>J-I-T</b>	Just In Time
<b>ISO</b>	International Organisation Standardisation
<b>CEN</b>	Comité Européen de Normalisation
<b>CEI</b>	Commission Electrotechnique Internationale
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>FSSC</b>	Food Safety System Certification
<b>CAB</b>	Conserve Amor Benamor
<b>MAB</b>	Mills Amor Benamor
<b>PAB</b>	Pulpes Amor Benamor

الالتفات

## 1- تمهيد :

مما لا شك فيه أن العالم حاليا يشهد تطورات وتحولات هامة ومتعددة ، ذات أبعاد مختلفة سياسية، اقتصادية وتكنولوجية وغيرها، لذلك تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى مواكبة هذه التطورات بشتى الطرق والأساليب، فهي تحاول قدر الإمكان البحث عن أساليب ومناهج جديدة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية، بما يسمح لها بتحقيق النمو والاستقرار في ظل البيئة التنافسية.

وعليه وبالنظر إلى اختلاف الأساليب والمناهج المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة نجد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج. كونها تمثل النظرة الحالية والمعاصرة لكافة المؤسسات الاقتصادية –عامة- والمؤسسات الجزائرية –خاصة-. فهذا الأسلوب يعتبر من أهم الأساليب التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات المنافسة الشديدة، فقد أصبح ضرورة حتمية لدى المؤسسة الاقتصادية للقيام بمختلف عملياتها، والمحافظة على إستمراريتها، وتعزيز مراكزها التنافسية في ظل السوق المحلية والدولية.

## 2- مشكلة الدراسة:

في ظل الواقع المشار إليه سابقا تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها كما يلي:

❖ **كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية خاصة**

**منها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟**

وانطلاقا من السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ① ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة؟
- ② ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟
- ③ ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟

## 3- فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- ① تعتبر إدارة الجودة الشاملة المفتاح الأساس للتصدي للمنافسة الدولية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة؛
- ② إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منهج جوهره الأساسي التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.
- ③ يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذات تأثير ايجابي ونظرة عالية في تحسين الأداء والوصول إلى أعلى درجات الإتقان؛



#### 4- أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة في:

- إن هذه الدراسة ستكون بمثابة دراسة علمية عملية نقدم من خلالها الإطار الفلسفي والفكري، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهو مفهوم إداري له إطاره العلمي والفلسفي المتميز؛
- الحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في البحث عن أسلوب مناسب يمكنها من الارتقاء والنمو ويساعدها على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة وتدعيم القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

#### 5- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة؛
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، مبادئها، روادها ونماذجها؛
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التوصل على مجموعة من المتطلبات والمقترحات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 6- أسباب اختيار موضوع البحث:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة دوافع أهمها:

- الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته وإبراز أهميته؛
- الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني الجزائري وكذلك قلة المؤسسات الجزائرية التي تحصل على شهادة الايزو؛
- غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الجزائرية؛
- حداثة الموضوع بالنسبة لأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهنا نقصد بالمفهوم الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة، وليس تطبيق عادي لمفهوم الجودة فقط.

#### 7- حدود البحث:

- من خلال هذه الدراسة قمنا بمعالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد تمت دراستنا في حدود زمنية ومكانية نقوم بتوضيحها كما يلي :
- **الحدود المكانية :** لقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتميزة محليا ودوليا وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا لتناسبها مع موضوع الدراسة كونها من المؤسسات التي سعت للحصول على شهادات الايزو.
- **الحدود الزمنية:** من أجل الإحاطة بإشكالية بحثنا والوصول إلى النتائج العلمية التي تثبت صحة الفرضيات أو تنفيها قد اخترنا فترة زمنية تقدر بست سنوات من سنة 2010 إلى سنة 2015.

## 8- منهج وأدوات البحث:

بغية القيام بدراسة علمية سليمة وتحليل علمي ومنهجي للإشكالية، واختبار الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المناهج التالية:

➤ **المنهج التاريخي:** من خلال السرد التاريخي لنشأة المؤسسة وتطورها.

➤ **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع وشرح أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

➤ **منهج دراسة حالة:**

في هذا الصدد تطرقنا إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، من خلال دراسة شاملة للمؤسسة وإسقاط ما قمنا به في الجانب النظري على هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتمثل في:

➤ **بالنسبة للجانب النظري:** تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة باللغة العربية والأجنبية كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية والمقتنيات ومواقع الانترنت.

➤ **أما بالنسبة للجانب التطبيقي:** فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظة، المقابلة.

## 9- الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت أو تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، ونذكر من بينها:

⌚ **الدراسة الأولى:** فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية في قسنطينة"، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المؤسسات وبالتالي تحسين أدائها ، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسات اليابانية قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك إن المؤسسات الجزائرية حاليا تركز اهتمامها على انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك إن المؤسسات الجزائرية حاليا تركز اهتمامها على انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاءها واستمراريتها في عالم اليوم القائم على عولمة الاقتصاد والتطور المستمر والمنافسة الشديدة وبالتالي الوصول إلى التميز في أداء المؤسسة.

٢٠ الدراسة الثانية : شادي عطا محمد عايش، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، وقد تم التوصل إلى أن فرض متطلبات الجودة الشاملة على المصارف الإسلامية حديثة النشأة في قطاع غزة ، أدى إلى السعي لتحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات العميل وإتباع أساليب لإدارة أنشطة المصارف حيث تركز المصارف العاملة في غزة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث بدأت تتنافس فيما بينها ، وتعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية في استراتيجيات التنافس على مستوى المؤسسات خاصة المصارف حيث أن الجودة تمثل محدد السلوك لفئة من المستهلكين ، وبالتالي كسب قدرة تنافسية عالية في الأسواق.

٢١ الدراسة الثالثة: هبة محمد الطاهر، " دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، رسالة ماجستير (غير منشورة )، كلية الدراسات العليا(عمادة الجودة والتطوير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العلاقة بين نظام إدارة الجودة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والعلاقة بين كفاءة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية لها، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

وتم التوصل إلى أن نظام إدارة الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، فتطبيق هذا النظام يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وبالتالي استنتاج الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد أوصى الباحث بضرورة التزام المؤسسات في السودان بتطبيق هذا النظام باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر المزيج الإداري الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة الربحية، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية.

#### 10- هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتنتهي بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها ومختلف الاقتراحات، ويمكننا صياغة هذه الفصول فيما يلي :

٢٢ الفصل الأول: يضم التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق لتطورها التاريخي عبر العصور ، المفهوم والأهمية ، المبادئ وأهم الرواد ، ثم المعوقات التي تواجهها .. وعلاقتها بالايزو ؛

٢٣ الفصل الثاني: يضم الخلفية النظرية للأداء وتحسين الأداء، وبطاقة تقييم الأداء المتوازن، بالإضافة إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،

٢٤ الفصل الثالث : فيتضمن الجانب التطبيقي أي دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه حيث خصص هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتطرق لأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء هذه المؤسسة محل الدراسة.

11- صعوبات البحث:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعدادنا لهذه الدراسة نجد منها:
- تحفظ المؤسسة محل الدراسة فيما يخص بعض المعلومات الهامة.
- منعنا من القيام بالدراسة حسب رغبتنا، إذ كنا بصدد القيام باستبيان، لكي تكون الدراسة شاملة من جميع النواحي إلا أنه ونظرا لان فترة التريص كانت بمثابة فترة اجتماعات، تم منعنا، وبالتالي تعذر علينا الالتقاء بجميع الموظفين.

إلا أنه وعلى الرغم من هذه الصعوبات فقد حاولنا قدر الإمكان الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع ونأمل أننا وفقنا في ذلك إلى حد بعيد.

# الفصل الأول

التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

خلاصة الفصل الأول.

## تمهيد:

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وتطوير جودة المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتقليل الوقت اللازم حتى تتحقق الجودة وبالتالي خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر والإتقان وتشجيع العمل الجماعي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الهامة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة.

وعليه كان من الضرورة بما كان عرض شامل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد أهم الخصائص الهامة للمؤسسات المعاصرة خاصة في ظل التحول التدريجي نحو العالمية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة لشمول معناها، لما لها من الخصائص النوعية الجيدة والصحيحة التي تؤدي بالمؤسسات عند تطبيقها إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في أقل وقت ممكن بهدف كسب رضا الزبون.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية، بل أن جذوره التاريخية ضاربة في القدم، فالإنسان من خلال الأعمال التي كان يقوم بها لإشباع حاجاته كان يراعي عامل الدقة وبعض الخصائص النوعية التي تشبع حاجاته، وتشير بعض الأبحاث إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي<sup>(\*)</sup> الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن بعض الجوانب التجارية حين يلزم من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب وهذا ما يؤكد ضرورة التزام الجودة في العمل، كما تشير نفس الأبحاث إلى أنه في القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة على الجودة في بناء وصنع جدران المعابد وتشيد الأهرامات<sup>1</sup>.

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث يرجع أساسا إلى بداية الثورة الصناعية عندما بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع والخدمات، ولقد مرت الجودة بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، حيث ابتدأ التفكير في بداية الأمر بمدى جودة المنتج الذي يعتمد في الأساس على مهارة الحرفي من حيث الدقة والكفاءة باعتباره المسؤول المباشر عن المنتج في جميع مراحلها، ومن ثم قدم تاييلور<sup>(\*\*)</sup> فكرة تحديد عن مراحل العمل وذلك بتقسيمه على العاملين بهدف التركيز على طاقات ومهارات العامل ضمن مجال محدد، ومن ثم جاء ستيوارت ميل<sup>(\*\*\*)</sup> ليدخل مبدأ الجودة<sup>2</sup>، والذي مر بالمراحل التالية<sup>3</sup>:

## المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن 19، حيث كان هناك عامل أو مجموعة عمال مسؤولين عن التصنيع الكامل، وكل

(\*)- حمورابي (1810 ق م – 1750 ق م) موطنه بابل، هو سادس ملوك بابل وأول ملوك الإمبراطورية البابلية حيث كان شخصية عسكرية لها القدرة الإدارية والتنظيمية والعسكرية، وتعتبر مسلته الشهيرة من أقدم القوانين في بلاد الرافدين والعالم حيث تحتوي على 282 مادة تعالج مختلف شؤون الحياة الاقتصادية والسياسية.

<sup>1</sup> - لعل بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة-إيزو:9000"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 25، 26.

(\*\*) - فريدريك تاييلور (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915)، هو مهندس ميكانيك أمريكي كان يسعى لتحسين الكفاءة الصناعية يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما أنه من أوائل المستشارين الإداريين وكان من قادة الفكر في حركة الكفاءة.

(\*\*\*) - جون ستوارت ميل (20 ماي 1806 - 8 ماي 1873)، اقتصادي وفيلسوف ولد في لندن كان عضوا في الأكاديمية الهنغارية للعلوم والأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم وبرلمان المملكة المتحدة التاسعة عشر.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 19.

<sup>3</sup> - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 27-36.

عامل يقوم بمراقبة جودة هذا المنتج بعد إنتاجه وقد ظهر هذا الأسلوب في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة في حين كان الحرفيين يفتخرون بمهاراتهم في الصناعة لأنهم على وعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

### المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن 20 نتيجة ظهور الصناعة الحديثة والتوسع في الإنتاج، حيث أصبح من الصعب ضبط الجودة من طرف العامل، مما أدى إلى ضرورة تكليف رئيس على كل مجموعة بهذه المهمة، أي أن العمال يقومون بنفس العمل في حين يقوم رئيسهم بمراقبة وضبط الجودة وامتدت هذه المرحلة من 1900 إلى 1920.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش: (Inspector control)

امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى 1940 فخلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا، حين تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية مما أدى لظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في كل ورشة إنتاج، وفي هذه المرحلة اعتقد المدراء أن أساس الجودة هو التفتيش الذي ظهر كفكرة جيدة وتم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض المصانع إلى وضع مواصفات قياسية ومارست عمليات تفتيش صارمة، مما أدى بوقوعها في مأزق حول إعطاء الأولوية للجودة العالية في التصنيع، أما المعايير الصارمة للتفتيش ففي حالة تغليب هذا الأخير سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش من أجلها.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة: (Statistical Quality control)

امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية 2 (1939) نتيجة التوسع في الإنتاج والاعتماد على الإنتاج بالجملة لتلبية الحاجات العسكرية المتزايدة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش تم اللجوء إلى أسلوب الفحص بالعينات واعتماد لوحات ضبط الجودة (خرائط الضبط) لخفض الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها ويقصد بالرقابة الإحصائية للجودة تطبيق الطرق الإحصائية والرياضية لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها،

ولقد طور رواد مراقبة الجودة طرق التفتيش لتحقيق وتحسين الجودة من بينها خرائط المراقبة بطريقة العينات..... والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث.

### المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance)

امتدت من 1960 إلى 1980 هدفها استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، والتركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيفها والتأكد من جودتها، حيث جاءت هذه الفكرة نتيجة لما حققه اليابانيون بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة حيث تقوم هذه الأخيرة على اجتماع كل العمال أسبوعيا لمناقشة سبل تحسين العمل ويتم من خلالها تحديد المشكلات المحتملة للجودة ومن ثم مناقشة الحلول المناسبة لها، وللإشارة فإن المنظمة العالمية للتقييس شكلت لجانا متخصصة لوضع آلية

تثبت من خلالها المؤسسات لزيائتها صحة الإجراءات القياسية ايزو9000كمعيار دولي موجه لضمان الجودة والتي جاءت لتكريس ضمان الجودة في التصميم، الإنتاج والخدمات<sup>1</sup>.

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة المؤسسة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) والتي عرفت بأنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بأفضل الطرق لضمان رضا الزبون عن الجودة، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة ظهرت برمجيات السيطرة على الجودة، التي تؤكد على تصميم وتدقيق جودة المنتجات ومع توسع استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك لا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

**أولاً- تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة<sup>3</sup>.

وفي هذا الصدد تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون والدارسون حول موضوع الجودة، نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر- كما يلي:

☞ عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها: "مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"<sup>4</sup>.

☞ وتم تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادرا على تلبيةها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

<sup>2</sup> - محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 28.

<sup>3</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 15، 16.

<sup>4</sup> - مدحت أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 25، 26.

<sup>5</sup> - خيضر مصباح الطيطي، "إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

2011، ص 40.

والملاحظ من هاذين التعريفين بأن الجودة هي القدرة أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي يتم من خلالها تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية.

➤ بالإضافة إلى ذلك، عرفت الجودة على أنها: "مفهوم نسبي ينظر إليه من زوايا متعددة وفقا للآتي<sup>1</sup>:"  
- الجهة المصنعة والمنتجة تنظر للجودة أنها المطابقة مع المواصفات (with speafication conformance)، وجودة التصميم (Designer Qualité)؛  
- من وجهة نظر الزبون المستهلك المستخدم، الجودة تعني الملائمة للاستخدام (fitness for use)؛  
- من وجهة نظر المجتمع، الجودة تعني تحقيق الرفاهية والاستعداد والعدالة في ضمان توفير منتجات خالية من العيوب ولا تلحق ضررا بالمستخدم والمجتمع؛  
- بالنسبة للنخبة من المهتمين فالجودة تعني التميز (excellency).  
من التعاريف السابقة يمكن النظر إلى الجودة من عدة مداخل، هي<sup>2</sup>:

➤ **مدخل التفضيل: (Degree of superlative):** فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل (superlative)، لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها، وفي ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

➤ **مدخل المطابقة للاستعمال (fitness for use):** تعرف الجودة على أنها الموائمة للاستعمال ✧ وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

وبهذا الصدد يكون السعر، وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

➤ **مدخل المطابقة مع المتطلبات (Comformity with the réequipements):** استناداً إلى هذا المدخل فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.  
وضمن نظام الجودة في المؤسسات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة ووثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البراوي والحسن عبد الله باشوة، "إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص. 141، 142.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 16-18.

﴿ مدخل التركيز على الزبون (Customer focus): وبفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة، فقد انعكست آثارها على أذواق الزبائن بشكل واضح حيث أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية.

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن لمسها للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلي حاجاته الضمنية.

### ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

بعد تعريفنا للجودة يمكننا الآن عرض عينة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة - على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو الآتي:

﴿ عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة"<sup>1</sup>.

﴿ وتم تعريفها أيضاً على أنها: "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة"<sup>2</sup>.

استناداً إلى هذين التعريفين فإن الجودة تعني شمول المدخل لجميع وظائف المؤسسات التنظيمية.

﴿ عرفها معهد المقاييس البريطاني (2000)، على أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر"<sup>3</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن تقديم مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج علمي متطور لتحسين أداء عمل المؤسسات بطريقة مثلى وكفاءة من أجل توفير المنتج وتلبية الخدمات لدى العملاء بالجودة المطلوبة وهذا نتيجة للإدارة المنظمة والأداء المتميز".

بمعنى آخر نجد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساساً على 3 أركان رئيسية هي كما يلي<sup>4</sup>:

- 1- إدارة: ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- 2- الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج/الخدمة في تصميمه موثماً للاستعمال.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب ورداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص35.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص. 14.

<sup>3</sup> - محمد عبد الوهاب القراوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص29.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص ص29، 30.

3- **الشاملة:** مشاركة و اندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

#### ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين؛
- 2- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق؛
- 3- تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة؛
- 4- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة؛
- 5- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات؛
- 6- تقليل وإتقان العمليات الإدارية؛
- 7- تبسيط النماذج والإجراءات؛
- 8- زيادة الإنتاجية؛
- 9- تقليل شكاوى العملاء؛
- 10- التحسين المستمر داخل المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

#### أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهميتها فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- 2- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة؛
- 3- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم؛
- 4- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
- 5- تخفيف تكاليف الخدمات والتشغيل؛
- 6- 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؛
- 7- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية .

<sup>1</sup> - لمزيد من المعلومات، راجع في ذلك:

- فتحي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص30.

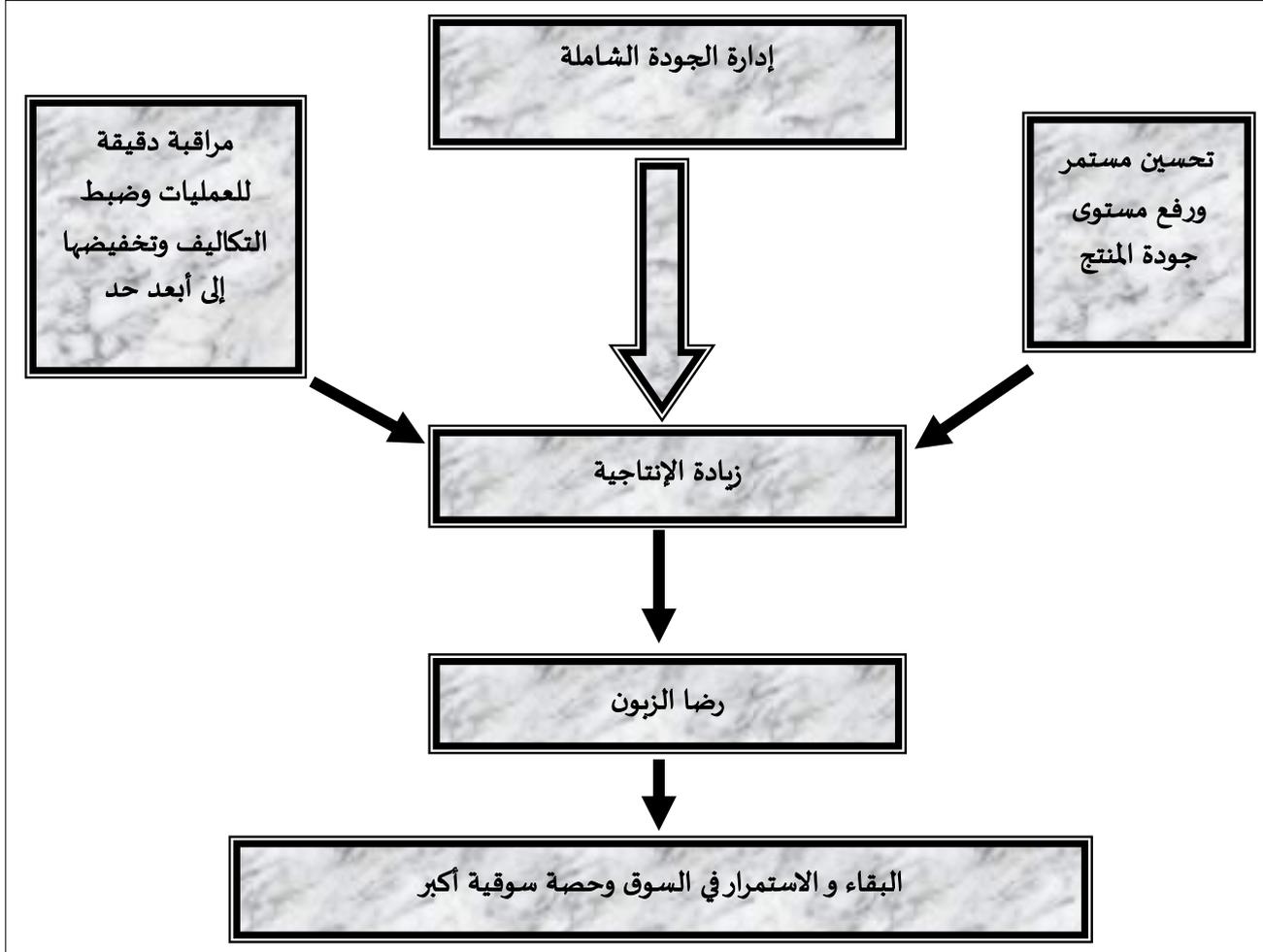
- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص33.

## ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن توضيح الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): يوضح الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 44.

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>:

1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ؛

2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛

3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛

4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات؛

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 69.

- 5- عمل مقاييس للأداء؛
- 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛
- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

## المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ التي تقوم عليها كما أن تطبيقها يشترط وجود جملة من المتطلبات حتى يتم تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحقيقها بفعالية وبالشكل المرغوب.

### المطلب الأول: متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم جملة من المتطلبات كما يتوقع منها عدة مقومات.

**أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### 1- اعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي:

المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل: الرؤية، الرسالة، الأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

#### 2- التركيز على الزبون:

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيسي (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد، العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.

#### 3- استحواذ مفهوم الجودة:

يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة، وبوضع هذا المفهوم أن تستحوذ فكرة مقابلة أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة، هذا يعني جميع الأفراد المستويات يملون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجهة النظر التي تقول "كيف يمكن أن تحقق ذلك بشكل أفضل" وعندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة سوف يكون جيداً بما يكفي.

#### 4- المدخل العلمي:

إن استخدام المدخل العلمي في هيكله العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، هذا ينبغي أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية، ومراقبة الأداء وإجراء التحسينات.

#### 5- الالتزام طويل الأمد:

القليل من المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق التزام طويل الأمد في إجراء التغييرات الضرورية للنجاح، وواحدة من الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المؤسسات عندما تبدأ بتطبيق مدخل الجودة الشاملة هو استقدامهم أو رمي بعض الأموال على قسم معين.

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 262-266.

## 6- فرق العمل:

حينما يكون هناك حواجز، متنافسين، عدم ثقة، فإن منظمة الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل، إشراك القوى العاملة وممثلهم هذه المشاركة ليست محض إدعاء، أو أنها شكل جديد لمعركة قديمة، إنها نضال عام للزبائن وليس نضال منفصل لأجل السلطة، وطبيعة النضال تنطبق كذلك على العلاقات مع الموردين، الوكالات التنظيمية، والمجتمعات المحلية.

## 7- التحسين المستمر للأنظمة:

من أجل التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة والتي تعد بمثابة هدف رئيس في صياغة مدخل الجودة الشاملة.

## 8- التعليم والتدريب:

فالتعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مثمرة، فمن خلال التعليم والتدريب فإن الأفراد الذين يتعلمون كيف يؤدون أعمالهم بجد يتعلمون كيف يأملون بنجاح.

## 9- الحرية من خلال الضبط:

مشاركة ودعم العاملين يعد من العوامل الرئيسية في الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من العقول لتساعد في عملية صنع القرار وتزيد من شعور العاملين بمشاركتهم في القرارات التي تم صنعها.

## 10- وحدة الغرض (الهدف):

لغرض تطبيق مدخل الجودة الشاملة، ينبغي أن تعمل المؤسسة على وحدة الهدف (الغرض)، هذا يعني بأنه لا مكان للسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرق المعتاد فيها هو التعاون.

## 11- مشاركة العاملين ودعمهم:

إن الأساس في اشتراك العاملين يكمن في عاملين:

أ- أنه يزيد من احتمال منع قرار جيد، خطة أفضل، أو إجراء تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع (الحالة قيد الدراسة)- وبالتأكيد ليست أية عقول لكن عقول الأفراد الأكثر قربا من العمل أو النشاط قيد الدراسة.

ب- أنه يشعر العاملين بامتلاكهم للقرار من خلال إشراك الأفراد الذين يساهمون في تنفيذه في عملية منع القرار، أما الدعم فينبغي أن لا تكتفي بإشراك الأفراد في منع القرار بل إشراكهم بطرق تمنحهم صوتا حقيقيا داخل المؤسسة من خلال السماح لهم بمنع قرارات تهتم بتحسين عمليات العمل باستخدام أساليب قياساتهم تحديدها بعناية.

**ثانيا: مقومات إدارة الجودة الشاملة:**

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم بالتمني أو بالتظاهر أو الشكليات إنه منهج عمل يتطلب التزاما صريحا وقاطعا من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسية في هذا الصدد أهمها أن<sup>1</sup>:

- 1- تهيء الإعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة؛
- 2- تزرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية؛
- 3- تزرع وتروى تنمي ثقافة الإبداع في العاملين؛
- 4- تشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الجودة؛
- 5- تهيء نظاما فاعلا للاتصالات يكفل نقلا رشيقا لأفكار العاملين والعملاء وتوجهات الإدارة؛
- 6- تطور نظام الحوافز ليربطه بالأفكار المبتكرة التي تضمنها اقتراحات العاملين وتجعله متجاوبا معها، مقدارا لها وفق معايير موضوعية؛
- 7- تحسن اختيار منسق برنامج الجودة الشاملة ولا تجعل هذا المنصب مستودعا لمن تريد تجميده من المديرين؛

- 8- تحفز قادة فرق التحسين المستمر على صنع العاملين المتميزين في الابتكار؛
- 9- تسعى لإشعال المنافسة داخل فرق العمل وبينها؛
- 10- تخطط لتدريب مستمر للعاملين، فلا تحسبن مستمر بدون تدريب مستمر؛
- 11- تعزز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها كل في مجاله؛
- 12- تبني وتطور علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين.

**المطلب الثاني: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة**

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات بأساليب مختلفة.

**أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المؤسسة ككل، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي<sup>2</sup>:

**1- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا:**

أن تكون إدارة الجودة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000: دليل عصري للجودة والتنفسية"، المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص ص99، 100.

<sup>2</sup> - عبد الله الطائي وعيسى قعدة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص79، 80.

## 2- التركيز على العميل والانطلاق منه:

العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين.

## 3- توطيد العلاقة مع الموردين:

أي خلق علاقة شراكة بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.

## 4- تمكين العاملين:

خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.

## 5- التحسين المستمر:

أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائما ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها، وأن هذه العملية عملية منظمة (لها أسس ومناهج).

## 6- المقارنة المرجعية:

عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع الممارسين والمميزين، وهي تتطلب معايير ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير، وتقترن بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المؤسسة.

## 7- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها:

وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات: مخططات التدفق، المدرج التكراري، استمارة التأكد، بيت الجودة

بالإضافة إلى ذلك توجد إضافات أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والزبائن علاقة تكاملية؛

✓ يجب أن تسود بيئة العمل ذات الجودة العالية مفاهيم الصدق، والإخلاص، والحرص في التعامل مع

كل العمليات الإدارية والتشغيلية.

## ثانيا: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأساليب التي تدعم إدارة الجودة الشاملة توجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - زيد منير عويوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 27.

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 85-89.

## 1- علاقة عميل/ مورد:

يقصد بهذه العلاقة تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليه اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي، ومن جهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل مورد خارجي بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

## 2- أسلوب تكلفة الجودة:

يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها، باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها، وتمثل أساسا في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء، وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وإنجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، مما يؤمن لها الطريق نحو الاستمرار والنجاح والتطور في حين أن تكاليف اللاجودة هي التي تتلف المؤسسة كثيرا، إلى درجة تهديد بقائها ووجودها أمام المؤسسات المنافسة وذلك بسبب تدني مستوى الجودة في منتجاتها.

وتعرف تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف المرتبطة باكتشاف المنتجات غير المطابقة وتقسّم إلى أربعة أقسام:

أ- تكاليف الوقاية: وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.

ب- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل.

ج- تكاليف الفشل الداخلي: وهي تلك التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة لأول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعنية.

د- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات للعملاء ومنها تكاليف شكاوي العميل والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة.

## 3- أسلوب استنباط الأفكار (Brainstorming):

هو أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، ويعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استخداما في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث يستعمل في اتجاهات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس الجودة وغيرها.

## 4- أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking):

هي عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة مع مؤسسة أخرى ولها ثلاث مستويات:

أ- مقارنة مرجعية داخلية: وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة.

ب- مقارنة مرجعية خارجية: وهي مقارنة المؤسسة بمنافسها.

ج- مقارنة مرجعية وظيفية: وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، بحيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

5- أسلوب التوقيت المناسب (J-I-T)<sup>2</sup>: نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصاراً (J-I-T) أي (Just-In-Time) في البيانات بعد تجربة، بدأت وتطورت في شركة تويوتا (Toyota) للسيارات في نهاية خمسينات القرن الماضي، والتي تعرف على أنها: "مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين"<sup>1</sup> ويهدف هذا الأسلوب إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت المحدد وتسليم الكميات المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والاتفاق عليه، وهو بالتالي أسلوب قويا وداعما لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: رواد وإسهامات إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها فمداخلها الأساسية مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه النظرية على أساس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات.

#### أولاً: رواد إدارة الجودة الشاملة:

تذكر من أبرز الرواد ما يلي:

#### 1- ادوارد ديمينج: (Edward Deming):

ولد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م وحصل على شهادة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بسيل، وعمل أستاذاً في جامعة نيويورك 1931م وألقى محاضرات عن الجودة، وبناء على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة فقد سافر إليها وكان النجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميت باسمه تمنح سنوياً للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينج من أبرز المؤسسين لهذا المنهج لما حققه من جوانب التقدم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل وجماعي، وقام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، وقال بأن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة في الكثير من جوانبها<sup>2</sup>.

#### 2- فيليب كروسي (Philip Crosby):

هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الوم.أ، ويبدأ هذا العالم مشرفاً للجودة والفحص على أحد خطوط الإنتاج وتدرج في المناصب حتى احتل منصب نائب رئيس إحدى الشركات الأمريكية، وقدم للعالم كتابين

(\*) - J-I-T: JustInTime, أسلوب التوقيت المناسب.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2007، ص 82-84.

مشهورين في الجودة أحدها (Quality is free) بينما تمثل الكتاب الثاني في (Withers Quality)، وتبنى فلسفة لتحسين الجودة على مفهومين أساسيين يتمثل الأول منهما في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة<sup>1</sup>.

### 3- أرمونند فيجنوم:(Fegeinum Armaaid):

هو أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وبذلك أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل بقاء إستمراريتها لدى جميع العاملين في الشركة وقد بينت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدف أساسيا عندها ويرى بأن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكاملها وتطويرها والحفاظ عليها<sup>2</sup>.

### 4- كوروا إيشكاوا(Karwa Ishikawa):

هو مهندس ياباني، يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذا الأسلوب لاستخدامه وسائل معقدة وصعبة دون الاهتمام بتوجيه العاملين هذا الأسلوب لاستخدام الأساليب البسيطة<sup>3</sup>.

### ثانيا: إسهامات الرواد لإدارة الجودة الشاملة:

كل من الرواد السابقة الذكر قدم العديد من الإسهامات لإدارة الجودة الشاملة سنحاول عرضها فيما يلي:

#### 1- إسهامات إدارة ديمنج: نوجزها فيما يلي<sup>4</sup>:

##### أ-المبادئ الأربعة عشر: وهي:

✓ تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة.

✓ تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة المنتجات.

✓ تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها

واحدة؛

✓ تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار؛

✓ الاهتمام بالتدريب من أجل تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين؛

✓ القيادة الفعالة؛

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008، ص 34.

<sup>2</sup> - مهدي السامراتي، مرجع سبق ذكره، ص 88، 89.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 90.

<sup>4</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

✓ القضاء على الخوف، إن تشجيع الإدارة للاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين يخلق مناخا جيدا لتحديد ظروف مناسبة لحل المشكلات؛

✓ تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات بين العاملين وإحلال التعاون بينهم؛

✓ التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين؛

✓ تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛

✓ دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على تحقيق هذا

المسعى؛

✓ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر؛

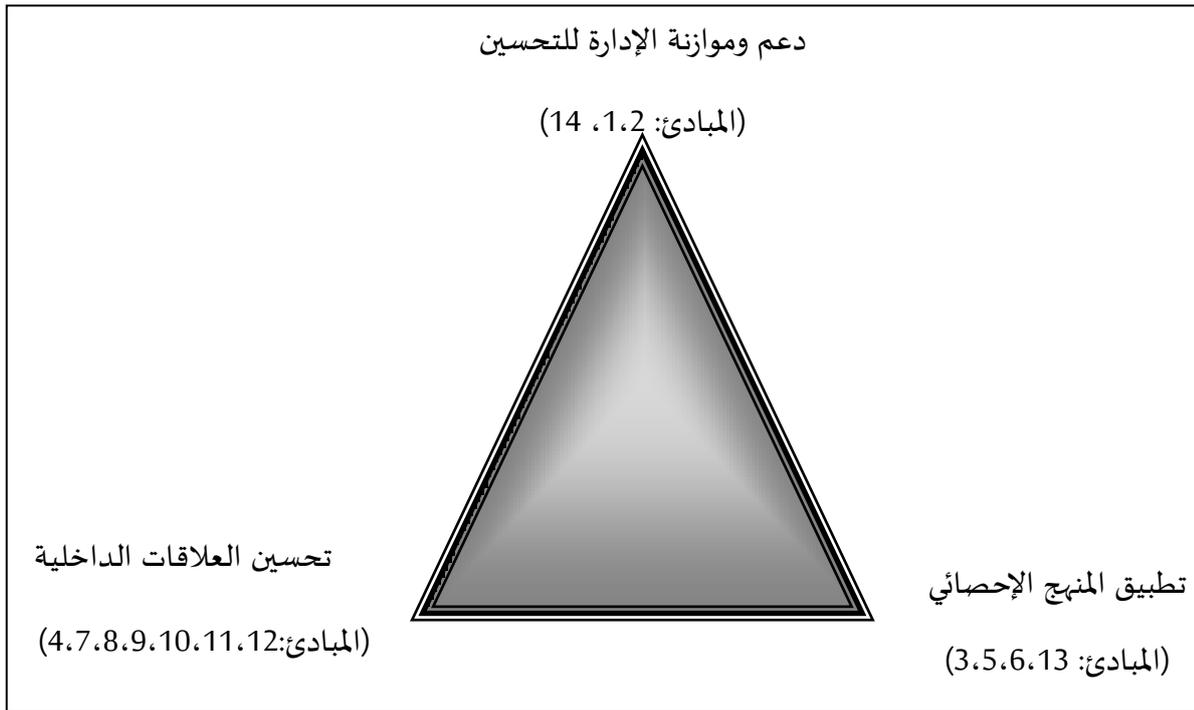
✓ إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء

التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة؛

ومن خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمينج خطة عمل متوالية وفق ترتب هذه المبادئ وقد

مثلها بمثلث ديمينج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح مثلث (Deming)



المصدر: أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص33.

2- إسهامات فيليب كروسي: إن فلسفة هذا الرائد تتركز في برنامجه الخاص الذي ضمنه عصارة أفكاره،

وحده بأربعة عشر نقطة وهي<sup>1</sup>:

✓ إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها؛

✓ تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة؛

<sup>1</sup> - مهدي السامراتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

- ✓ ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة؛
- ✓ توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق قرارات المؤسسة؛

- ✓ كلف الجودة البيئة لا بد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء؛
- ✓ تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها؛
- ✓ ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب؛
- ✓ ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة؛
- ✓ تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
- ✓ وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوما لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم؛

- ✓ تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالتها في أقرب وقت؛
- ✓ تشجيع المشاركة من خلال نظام التحفيز للعاملين؛
- ✓ انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات؛
- ✓ استمرارية إعادة تحسين الجودة؛

### 3- إسهامات أرموند فيجنوم:

تمثلت في نوعية المعرفة كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ مجموع مراقبة الجودة هو نظام فعال لدمج التنمية بالجودة، وصيانة الجودة، وجهود تحسين الجودة لمختلف المجموعات في المؤسسة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمات على المستويين الأكثر اقتصادا والتي تسمح برضا العملاء، التام؛

- ✓ هناك محطة مخفية داخل أي مصنع تستنزف تنفيذ عمل إضافي كثيرا في تصحيح الأخطاء؛
- ✓ المساءلة عن الجودة هي وظيفة الجميع إن الجودة يجب أن تدار بنشاط ولها رؤية على أعلى مستويات

الإدارة؛

### 4- إسهامات كابروا أشيكورا:

تمحورت أهم إسهاماته في ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة من خلال التركيز على الربحية وإقامة علاقات متينة بين العميل والمورد، استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛

- ✓ حلقات الجودة: عرفها على أنها مجموعة متغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا، وتعتبر مكملة كمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر؛

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> - أحمد عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

✓ فكرة الأدوات السبع: حيث يرى أن هذه الأدوات من شأنها مساعدة العاملين في عملية تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه الأدوات في: خرائط بارتيو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، قائمة الفحص.

### المطلب الرابع: تقييم إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا المطلب توضيح مميزات ونجاحات إدارة الجودة الشاملة وفي المقابل معوقات هذه الأخيرة، وهذا على النحو الآتي:

#### أولاً: نجاحات وإنجازات إدارة الجودة الشاملة:

نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة؛
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات؛
- 3- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة؛
- 4- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى؛
- 5- زيادة رضا المستفيدين؛
- 6- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة؛
- 7- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر؛
- 8- تحسين بيئة العمل وتوفير كافة الخدمات؛
- 9- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- 10- التحول الكبير في تركيز الإدارة من داخل المؤسسة إلى خارجها ومن النظام الإنتاجي إلى التركيز على الزبون<sup>2</sup>.

#### ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة:

في مقابل النجاحات والإنجازات هناك معوقات لإدارة الجودة الشاملة تتطرق لها فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام؛
- 2- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
- 3- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38.

<sup>2</sup> - نجم عبود، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 59.

<sup>3</sup> - لمزيد من المعلومات، راجع في ذلك:

- أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 113.

- إسماعيل إبراهيم القزاز، "six sigma: أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 219.

- 4- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات؛
- 5- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم أي التصريح بشيء والعمل بخلافه وهذا يعبر عن غياب القيادة؛
- 6- الفشل في توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة؛
- 7- عدم الإنصات الكافي للمستهلك والمورد؛
- 8- جودة العاملين أي عدم إيجاد التوازن بين عناصر الجودة المتمثلة بجودة العنصر البشري والتقنيات وبيئة العمل لا يخدم بشكل متكامل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ISO

يعتبر الحصول على شهادة الإيزو ISO الخطوة المبدئية نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال مجموعة المواصفات العالمية والحديثة التي تسمح بتحقيق الاستخدام الكفاء للموارد الاقتصادية والبيئية وتهدف لتحقيق الاستغلال الأفضل للموارد بصفة مستديمة.

#### المطلب الأول: مفهوم الايزوISO

سيتم في هذا المطلب إعطاء مفهوما الإيزوISO وإبراز أهم خصائصها.

#### أولاً: تعريف الايزوISO:

هو إتحاد عالمي للمنظمات الوطنية التي هي بمثابة الهيئات الممثلة لأعضاءISO، ويتم تطوير معيار التصميم فيها من خلال لجان فنية ISO، بحيث تعمل هذه اللجان بشكل وثيق مع اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي CEN<sup>(\*)</sup>، واللجنة الكهروتقنية الدولية CEI<sup>(\*\*)</sup>، وهذا عندما يتم تبني معيارISO(دولي) من قبل هيئة التقييس الفرنسي<sup>1</sup>.

#### ثانياً: خصائص الإيزو:

هناك عدة خصائص لتنفيذ معايير ( ISO ) نوجزها في مايلي<sup>2</sup>:

- 1- زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- 2- خلق عمليات أكثر فعالية؛
- 3- تعزيز التسويق؛
- 4- الحد من عمليات مراجعة الحسابات؛
- 5- تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية؛
- 6- تحسين تحفيز الموظفين، والوعي، والروح المعنوية؛
- 7- تشجيع التجارة الدولية وزيادة الأرباح.

(\*) - ISO: International Organisation Standardisation, المنظمة العالمية للتقييس.

(\*) - CEN: Comité Européen de Normalisation, اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي.

(\*\*) - CEI: Commission Electrotechnique Internationale, اللجنة الكهروتقنية الدولي.

<sup>1</sup> - Eva Giesem, "Démorache qualité et norme ISO 9009: une culture manageriale appliqué à la recherché", IRD édition: institué de recherche par développement, France, 2013, P17.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 260.

## المطلب الثاني: (ISO) 9000 و (ISO) 14000 والتكامل بينهما

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم كل من ايزو 9000 وايزو 14000 وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما.

## أولاً: مفهوم وأهمية (ISO) 9000:

ايزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة والتي تعني: "مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها وتنفيذ هذه السياسة والأهداف"<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الإيزو 9000 لها أهمية وفوائد نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- أ- تحقيق الربحية العالمية للمؤسسة من خلال التحسين والتطور بالإنتاجية والنوعية ومن ثم تحقيق المكانة السوقية الملائمة والاستقرار والثبات في نشاط الأعمال؛
- ب- إمكانية الحصول على الحصة السوقية على الصعيد المحلي والعالمي، حيث أن شهادة المطابقة للإيزو 9000 من شأنها أن تحقق للمؤسسة منح آفاق سوقية جديدة على الصعيد العالمي؛
- ج- استمرارية تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات الذي من شأنه أن يساهم بشكل فعال في مواصلة التطور والتحسين المستمرين بجودة المنتجات والخدمات؛
- د- إعطاء الثقة العالمية للمؤسسة بالبقاء في الأسواق والقدرة على مواصلة تطبيق سبل الالتزام بالموصفات التي تنسجم وحاجة العملاء؛
- هـ- تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤداة في المؤسسة والتحكم في كافة العمليات التشغيلية والإنتاجية وتحقيق الأهداف المراد إنجازها.

**ثانياً: تعريف (ISO) 14000 على أنها:** "مجموعة م المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس بجنيف، وبمعنى آخر فهي مجموعة من النظم البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطور والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة"<sup>3</sup>.

مما سبق هناك عدة عوامل دفعت المؤسسة لتبني المواصفات الخاصة، أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

## ❖ سلسلة المواصفة الدولية ISO 9000:

إن النجاح الكبير الذي حققته سلسلة المواصفة الدولية ISO 9000 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة التي صدرت عام 1987م، وتحولها إلى أحد المستلزمات الرئيسية لممارسة العمل التجاري على الصعيد المحلي والعالمي،

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة أولى، 2000، ص 109.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو: 9000:2000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 95، ص 96.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب القراوي، "أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ISO 14000 و ISO 9000"، داروائل للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الثانية، 2005، ص 219- 223.

كان أحد العوامل المؤثرة في تبني منظمة ISO المواصفات تعالج الشأن البيئي وتعتمد في بنائه على إطار عمل ايزو 9000 نفسه ؛

❖ **انتشار المواصفات الوطنية والإقليمية:** أساس صدور المواصفة البريطانية BS7750 لأنظمة الإدارة البيئية عام 1992 أساس المواصفة ISO14001<sup>(\*)</sup> إلى حد كبير على ، ومن شرانتشار مواصفات مماثلة عديدة في فرنسا، ..... الخ وكذلك وعدم تماثل متطلبات تلك المواصفات بل وتناقضها أحيانا، قد خلق عوائق تجارية وعجلت بضرورة إيجاد مواصفة دولية تتقبل على الحواجز التجارية غير الجمركية وتحظى بقبول عالمي، بما يحقق حرية التجارة الدولية وحماية البيئة بذات الوقت، وهو مسعى كان لمنظمة التجارة الدولية من خلال اتفاقية العوائق الفنية أمام التجارة دور فاعل فيه؛

❖ **تطور الوعي البيئي:** أسهم تطور الوعي البيئي للمجتمعات الحديثة بقدرتها على تشكيل جماعات بيئية ضاغطة (زبائن، ومجهزين، ومجتمعات محلية،.....الخ) على المؤسسات الصناعية والخدمية، ودفعها لاتخاذ التدابير اللازمة لمنع التلوث وحماية البيئة، وقد أدركت تلك المنظمات أن تبني مواصفات دولية لأنظمة الإدارة البيئية سيمكنها من التوافق مع التشريعات والتعليمات البيئية، هذا سيظهرها بدور أكثر مسؤولية اتجاه البيئة وأن أي إخلال بهذا الدور سيعرضها لضغوط سوقية وقانونية وأخلاقية تهدد سمعتها ومستقبلها في السوق؛

❖ **تطور التشريعات البيئية:** شهدت هذه الأخيرة تطورا ملحوظا منذ السبعينات كنتيجة لقرارات مؤتمر ستوكهولم للبيئة عام 1972، وقد انعكس ذلك من خلال زيادة القوانين البيئية وإنشاء مجالس حماية البيئة والتطبيق الحازم للغرامات بحق المخالفين وأخيرا ظهور مفهوم مسؤولية المدير والموظف عن الأضرار البيئية الناتجة عن الأنشطة التي تقع تحت مسؤولياتهم وكل ذلك أسهم بخلق مناخ قانوني حازم دفع باتجاه ظهور مواصفات دولية لأنظمة الإدارة البيئية وتقومها؛

❖ **مشاكل البيئية العالمية:** في ظل الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والتنمية المستدامة أصبحت المشكلات البيئية العالمية أشد صعوبة وتعقيدا في حلها من المشكلات البيئية الوطنية، خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار عدم وجود سلطة دولية واحدة تشرع القوانين وترسم السياسات وتتابع تنفيذها، ومن ثم فإن التحديات عالمية النطاق مثل تلوث البيئة وتآكل الأوزون والاحتباس الحراري وغيرها، تتطلب حولا عالمية تسهم المواصفات الدولية ليتوفر المناخ المناسب لها.

### ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين إيزو 9000 وإيزو 14000:

وفي نفس السياق وانطلاقا مما سبق سنقوم بمقارنة بين ISO9000 و ISO14000 وذلك بتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينهما كما يلي<sup>1</sup>:

(\*)- تجدر الإشارة هنا الى وجود ايزو 22000 التي ظهرت بعد ايزو 14001، وهي نظام سلامة الغذاء، حيث يتضمن مفهومه بأن الغذاء سوف لن يسبب أي ضرر للمستهلك عندما يتم إعداده وأكله طبقا للأسلوب المحدد لاستخدامه. إذ يجب أن يقوم فريق سلامة الغذاء بالتخطيط وتطبيق العمليات اللازمة للتأكد من صلاحية مقاييس وإجراءات السيطرة وللتحقق من فاعلية نظام إدارة سلامة الغذاء وتحسين أدائه، من خلال: صلاحية إجراءات السيطرة ، ضبط أنشطة المراقبة والقياس، إجراءات التحقق في نظام إدارة سلامة الغذاء ، تقييم نتائج عملية التحقق ، تحليل نتائج أنشطة التحقق: التحسين المستمر، وأخيرا التحديث المستمر.

لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- <http://bot.gov.krd/sites/default/files/Documents/22000.pdf>. (consulté le 04/03/2017).

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص224-228.

## 1- أوجه التشابه: يمكن تناولها على النحو الآتي:

- ⌚ مواصفات قياسية بأن تتم المطابقة فهما لنظم الإدارة وليس لمستوى الأداء؛
- ⌚ بنيت على أساس نموذج (Deming)؛
- ⌚ قابلتان للتطبيق في مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية؛
- ⌚ قابلتان للتطبيق في كل أنواع وأحجام المنظمات الإنتاجية والخدمية؛
- ⌚ تطبيقها لا يضمن تحقيق نتائج أداء مثلى؛
- ⌚ تشاركنا بذات إجراءات وخطوات التسجيل، وتمنح شهادات المطابقة لهما من جهات منح معتمدة؛
- ⌚ تشتملان على ذات المبادئ العامة لنظم الإدارة؛
- ⌚ يعتمد نجاح تطبيقها على التزام كل العاملين بدءاً من الإدارة العليا؛
- ⌚ تحظيان بقبول دولي أهلها للقيام بدور إيجابي في تسهيل التجارة الدولية.

## 2- أوجه الاختلاف: وتتمثل أهمها فيما يلي:

## ⌚ التدقيق:

- ⌚ التدقيق الداخلي في نظام الإدارة البيئية وفق للمواصفة الدولية إيزو 14001 أكثر شمولاً منه في المواصفة الدولية إيزو 9001 لأنه أكثر حساسية من الناحية القانونية؛

## ⌚ السياسة:

- ⌚ تتناقش سياسة الجودة بصورة رئيسية داخلياً، في حين أن السياسة البيئية تكون أكثر توجهها نحو الناس خارج المؤسسة مما سيتوجب استخدام لغة غير تقنية، فيما يرى البعض بأن سياسة الجودة ما هي إلا بيان بنية أما سياسة البيئة فهي بيان تعهد والتزام؛

## ⌚ تحديد الجوانب البيئية:

- ⌚ تعد المتطلب الرئيس في المواصفة الدولية إيزو 14001 التي تستلزم إجراء خطوات تخطيطية عديدة، وهو ما لا تتناوله المواصفة الدولية إيزو 9001؛

## ⌚ الزبون وذو المصالح:

- ⌚ تركز المواصفة الدولية إيزو 9001 على الزبون بشكل أساسي على الرغم من أخذها بالاعتبار لحاجات ذوي المصالح أما في المواصفة إيزو 14001 فإن التركيز يكون على مختلف ذوي المصالح والزبائن، جمعيات حماية البيئة... الخ الذين يهتمون عادة بالتأثيرات البيئية رغم تضارب مصالحهم،

## ⌚ كلف الأسس الهيكلية:

- ⌚ تتطلب المواصفة الدولية إيزو 14001 من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار الكلف عند رسمها للأسبقيات والحلول البديلة لمعالجة مشاكلها البيئية، في حين لا تتناول المواصفة الدولية إيزو 9001 هذا الأمر.

## المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة ب(ISO)9000 و(ISO)14000

في بعض الأحيان يحصل خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام إدارة الجودة سواء كانت إيزو 9000 أو إيزو 14000 ويمكن توضيح ذلك من خلال إبراز علاقة كل منها على حدى.

أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة ب(ISO)9000:

من خلال إبراز أهم الفروقات بين TQM (\*)<sup>1</sup> . وإيزو 9001 كما يلي<sup>1</sup>:

1- إدارة الجودة الشاملة ترتبط بإستراتيجية المؤسسة في حين أن إيزو 9000 لا ترتبط بإستراتيجية موحدة؛

2- TQM تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب في حين أن إيزو 9000 تركز على النظم الفنية والإجراءات؛

3- مشاركة العاملين تعتبر ضرورية ومؤكدة في إدارة الجودة الشاملة في حين أنها غير ضرورية في إيزو 9000؛

4- TQM تعنى بالمؤسسة ككل في حين أن إيزو 9000 يمكن أن يكون التركيز جزئياً؛

5- في TQM كل فرد مسؤول عن الجودة في حين إيزو 9000 قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة؛

6- TQM تتضمن تغيير الثقافات والعمليات في حين أن إيزو 9000 من الأنسب إبقاء الأوضاع على حلقها.

ثانياً: علاقة إدارة الجودة الشاملة ب (ISO)14000:

تكمن العلاقة بين (TQM) و(ISO)14000 هي أيضاً من خلال إبراز أهم الفروقات أو الاختلاف بينهما كالتالي<sup>2</sup>:

1- TQM تتميز بندرة الخلاف حول الجودة في حين أن ISO14000 لها سعة اختلاف حول قضايا البيئة؛

2- في الTQM وضوح وسهولة تمييز حالات الفشل في حين أن هذه الأخيرة في ISO14000 غير مباشرة ومعينة التمييز؛

3- الTQM موجه أساسه غير هندسي في حين أن إدارة الجودة البيئية الشاملة أساسه إيزو 14001؛

4- TQM موجه نحو الزبون وإيزو 14000 موجه للمصطلحات العامة؛

5- TQM يستهدف العيوب الصفرية في حين ISO14000 يستهدف تقليل النفايات.

إدارة الجودة الشاملة، TQM: Total Quality Management - (\*).

<sup>1</sup> - سليمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج، الجزء الثاني، الأردن، ص ص 67، 68.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 178.

## خلاصة الفصل الأول:

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل فقد توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة تقوم على عدة متطلبات وأساسا تسعى لتحقيق هدف المؤسسات الاقتصادية في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتطوير المهارات وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والإمكانيات لدى المؤسسة بالطريقة الصحيحة والشكل الصحيح وبالتالي رفع مستوى الجودة وزيادة تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى الرفع من الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين

أداء المؤسسة الإقتصادية

تمهيد.

المبحث الأول: لمحة عامة حول الأداء

المبحث الثاني: مرتكزات تحسين الأداء

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ظل تحسين الأداء

خلاصة الفصل الثاني

## تمهيد:

إن مصطلح الأداء أصبح من أكثر المفاهيم ضرورة في المؤسسة الاقتصادية، إذ أنه يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهدافها من خلال درجة إتمام مهام وظيفته، كما أن مسألة تحسين الأداء لها ضرورة خاصة في ظل تسارع التغيرات المختلفة واشتداد المنافسة، ومما لاشك فيه أن إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن نشاط المؤسسة أساسه عملية التحسين المستمر للأداء، حيث أن تضافر وتكامل الجهود من أجل الاستخدام الكفء للموارد يساهم في تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الربحية على المدى الطويل.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول الأداء

يعتبر الأداء من المصطلحات والمفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية، فهو المرآة العاكسة لوضع المؤسسة .

## المطلب الأول: ماهية الأداء

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء بالتفصيل وبالتالي تقديم أهم العناصر المتعلقة بمصطلح الأداء.

## أولاً: تعريف الأداء.

بالنسبة لمصطلح الأداء، هناك عدة تعاريف لمختلف الباحثين والمختصين في حقل الاقتصاد نذكر منها - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

تم تعريف الأداء على أنه " درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه، من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، حيث يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد والدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"<sup>1</sup>.

الأداء هو " التفاعل بين السلوك والإنجاز أو هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى"<sup>2</sup>.

كما ينظر للأداء على أنه " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

بناء على ما سبق يكمن استنتاج تعريف شامل للأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المختلفة بكفاءة وفعالية ومدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد والوصول إلى الغايات المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها".

## ثانياً: أهمية الأداء

تتجلى أهمية الأداء من خلال ما يلي<sup>5</sup>:

- يعد الأداء عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية بمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه؛

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 18.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 15.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبيحي وطاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 37.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 1986، ص 50.

<sup>5</sup> - محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 44-41.

- الأداء مجال خصب للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية؛

- أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المؤسسة اعتمادا على نتائج الأداء؛

- الأداء هو المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المؤسسة إلى تعزيزه؛

- الأداء هو البعد الأساسي في حقل الإدارة، لذلك فإن الاهتمام به وبقياسه يستمر طالما وجدت الإدارة.

### ثالثا: عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق أداء منجز لغرض مساعدة المؤسسات على تحقيق غاياتها الرئيسية، يشتمل على تلبية عدد من عوامل النجاح الحرجة المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

1- **التركيز على المتعاملين:** حيث أنه من المفترض على المؤسسات أن تتبنى برنامج إدارة الأداء لديها على أساس احتياجات متعاملها الرئيسيين، وهذا يشتمل بطبيعة الحال على معرفة من هم المتعاملون، وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم، فضلا عن ضرورة تحديد أولويات المتعاملين وأهم غاياتهم مع توضيح أسباب ومبررات سلم أولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين، ومن المؤكد أن هناك تضارب في احتياجات وتوقعات مختلف الفئات مع ضرورة تحقيق خيارات صعبة فيما بينها من حين لآخر.

2- **التعرف على أهم الغايات الإستراتيجية:** تحتاج المؤسسات إلى التركيز على عدد محدد من الغايات الإستراتيجية المهمة جدا، ويعد هذا الأمر ضروريا للغاية إذا ما أرادت إدارة المؤسسة أن تتفادى تبديد الموارد على قدر كبير من المبادرات التي ربما تجعل المؤسسات غير قادرة على تلبية أهم احتياجات المتعاملين معها، كما أن تحديد عدد محدود من الغايات الإستراتيجية المهمة جدا للمؤسسة يساعد على اختيار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المؤسسة من حيث المساهمة بتحقيق الغايات الأكثر أهمية من غيرها.

3- **القيادة من أعلى مستويات المؤسسة:** حيث أنه من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الإستراتيجية (Apex strategic) في المؤسسة والمدراء بقيم ومبادئ إدارة الأداء التي ترتكز على فئة المتعاملين، لن تكون هناك فرصة على المضي قدما على نشر ثقافة الأداء على مستوى المؤسسة وعلى الصعيد العملي، من المفترض أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا تأثير واضح في اختيار الغايات والمقاييس الملائمة وذات الأولويات الواضحة، حيث أن الكثير من النجاحات ضمن مجال إدارة الأداء تعزى لكون القائد الأعلى في المؤسسة أو مديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب والممارسات، إذن فإن العاملين الذين يرون بأن أعلى شخص في المؤسسة لا يقوم فقط بدعم التغييرات بل أنه يحاول إيجاد تغييرات جديدة وجذرية من أجل النهوض بواقع المؤسسة، وهذا ينمي لدى العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور ألغالي، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: توجيه الأداء الإستراتيجي (الوصف والمحاذاة)". دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 154، 155.

4- بناء نظام إدارة الأداء يحقق جدوى كبيرة للعاملين: إن بناء إطار شامل ومفهوم لعملية إدارة الأداء يلعب دورا بارزا في ترسيخ واقع التحول الإستراتيجي، ولابد أن يكون هناك تبرير واضح وبسيط لتنفيذ التغيرات في إدارة الأداء وإيصال الغايات ومتابعة سير التقدم.

5- تحديد المسؤوليات: حيث أن إناطة المسؤولية بالمدرء يؤدي إلى نسبة نجاح عالية جدا من حيث تحقيق الفوائد مقارنة بالمؤسسات التي تراعي هذه المسؤولية.

6- مكافأة الأداء المتميز: من المفترض أن تكون هناك مكافآت لقاء تلبية وتحقيق المستويات المستهدفة، ويمكن أن تكون هذه المكافآت ذات طابع مالي، أو على شكل ترقية أو تمييز.

7- بناء منظور واضح بين الغايات الفردية والتنظيمية: حيث أنه من الضروري أن يعرف الجميع غايات المؤسسة وأن يساهموا مساهمة فاعلة بها، ولابد أن يكون هناك خط واضح يربط بين المستويات الإستراتيجية والمستويات التشغيلية للمؤسسة بقدر تعلق الأمر بالأداء.

8- إظهار القيمة الحقيقية لإدارة الأداء: إن المؤسسات التي جعلت من إدارة الأداء جانبا مركزيا ومهما لعملياتها قد شهدت جملة كبيرة من الفوائد، ونجد أن الكثير من المؤسسات تستخدم تقديرات رضا العملاء في رسم نتائجها، بالإضافة إلى استخدام عامل إظهار القيمة، وعموما فإن قياس العوامل الأكثر أهمية تشكل جانبا رئيسيا في تحقيق القيمة للمتعاملين.

9- جعل إدارة الأداء الأسلوب المعتمد الذي تدار على أساسه المؤسسات.

### المطلب الثاني: مكونات ومستويات الأداء

يحتوي الأداء على مفهومين ويبنى على عدة مستويات وفي ما يلي سنحاول التطرق إلى مكوناته بالإضافة إلى أهم مستوياته.

#### أولاً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة وفي تسييرها.

#### 1- الكفاءة (Efficacité):

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات الخام والأموال اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود<sup>1</sup>.

وعليه يمكن تعريف الكفاءة على أنها "حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف بأقل موارد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد عبد المعطي شقوع، "إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، أزمة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 41، 42.

<sup>2</sup> - شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 49.

حيث يمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{كمية الموارد المستخدمة}}{\text{كمية الموارد القياسية أو المخططة}} \times 100$$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة من رأس المال والآلات والمواد الخام بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر الإنتاج؛

## 2- الفعالية (Efficiencies):

الفعالية هي "المقدرة على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات"<sup>2</sup>. حيث يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

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

وعليه فإن الفعالية تتعلق بنتائج المؤسسة حيث كلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى النتائج المتوقعة كانت المؤسسة أكثر فعالية.

بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية توجد عناصر أخرى مكونة للأداء تتمثل في<sup>4</sup>:

3- القدرة: يراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية لتحقيق ذلك يجب أن يتميز العامل بالمهارة والمعرفة.

4- الرغبة: وهي تمثل دوافع العامل تجاه العمل وتحوي في طياتها أفكار وآراء العامل حول النشاط الذي يؤديه وكذا مناخ العمل والمناخ الأسري اللذان ينعكسان على أداء العامل.

5- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل وقوعها وذلك بوضع أفكار على شكل تصاميم تحول إلى مكائن وأجهزة تستخدم في العمل.

<sup>1</sup> - نبيل إبراهيم محمود، "تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 57.

<sup>2</sup> - بلقاسم سلاطنة وآخرون، "الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> - محفوظ جودة وآخرون، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 70.

<sup>4</sup> - مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 142، 143.

## ثانياً: مستويات الأداء

تقيم مستويات الأداء ركائز الزاوية المصممة لمساعدة الأفراد على فهم إلى أي مدى تحققت الأهداف، وتقدم المستويات مؤشرات ذات معلومات عن ما نبحت عنه لتحديد مستوى الأداء الذي تم تحقيقه<sup>1</sup>. ويمكن أن تشير المستويات إلى جوانب مختلفة للأهداف المحددة يمكن اعتبارها معايير تستخدم في الحكم على مدى تحقيق الأهداف وهي<sup>2</sup>:

1. **الجودة:** وتعني مدى إعادة تحقيق الأهداف وتشتمل على الفائدة الاستجابة، معدل القبول...

2. **الكمية:** ما الكمية التي أنتجت، كم العدد، كم مرة وبأي تكلفة؟

3. **الوقت:** التاريخ الإلزامية بجدول المواعيد، مواعيد العمل والانجاز.

كما يجب أن تشتمل المستويات على عمل النتائج المرغوبة، التاريخ الإلزامي وبعض مؤشرات الجودة والكمية، عادة ما تصف الأداء الأدنى والأداء المتميز ولمعرفة ما إذا كانت المستويات على قدر من الإفادة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- **متعلقة بالوظيفة:** أي أنها تبنى على عناصر الوظيفة وليست على الاتجاهات الفردية؛
- **ثابتة ومحددة ويمكن قياسها:** أي أنها تكون واضحة وتسمح للمشرفين بقياس الأداء الفعلي للموظف وتمتع وجود نزاع حول الإجابة في القيام بها؛
- **عملية في القياس:** تقدم المستويات الجيدة معلومات ضرورية عن الأداء في أفضل الطرق الممكنة ويتم إيجادها عند الأخذ بعين الاعتبار التكلفة، الدقة، وإتاحة البيانات المطلوبة؛
- **ذات معنى:** وتكون لأغراض العمل لتحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها؛
- **واقعية ويمكن تحقيقها:** يجب أن لا تكون هناك حواجز لتحقيق المستويات، كأن يكون الموظفون قادرين على تحقيق المستويات في الإطار الزمني المحدد؛
- **يتم مراجعتها انتظاماً:** يجب أن تتوافر المعلومات على أساس منتظم لتحديد ما إذا كان الموظف قد حقق المستوى، أم لا فيجب القيام بأفعال معالجة.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 136.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 138.

## المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء

سنحاول من خلال هذا المطلب تناول كل من أبعاد الأداء ومحدداته.

## أولاً: أبعاد الأداء

إن الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، ومن أهم هذه الأبعاد نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

## 1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية، إذ نستنتج أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

## 2- البعد الاجتماعي للأداء:

ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة الذكر نجد أيضاً البعد الاقتصادي والبيئي، كما يلي<sup>2</sup>:

## 3- البعد الاقتصادي للأداء:

والذي بواسطة تشجيع المؤسسة رغبات المساهمين الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

## 4- البعد البيئي للأداء:

ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصري مرياح، الجزائر، العدد 7، 2010، ص 219.

<sup>2</sup> - شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-الجزائر، 2012، ص 51، 52.

## ثانياً: محددات الأداء

يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات يمكن إبرازها فيما يلي:

1. العنصر البشري: ويتضح ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- **الجهد المبذول:** حيث يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للوصول إلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء مهامه.

- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

2. **التغيرات في البيئة الخارجية:** يتحدد أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال مجموعة من المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ويظهر ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

⌚ **التغيرات القانونية:** وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي حيث أن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول تنعكس مباشرة على الأداء المالي.

⌚ **التغيرات السياسية:** إن غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك لسببين هما العولمة وتضاعف ديناميكية القرار السياسي؛

⌚ **التغير في البيئة الطبيعية والمناخ:** في العصر الراهن جميع الدول تبحث عن الاستدامة سواء بيئياً أو اجتماعياً أو مالياً، وفي بيئة معقدة عالمياً يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى طويل الأجل مقترناً لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات، والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المؤسسة كما أن المشكل البيئي والمناخي في الوقت الراهن يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وعلى قدرتها المالية والتشغيلية.

## المطلب الرابع: قياس الأداء

إن قياس الأداء يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، لأنه يعبر عن رسالتها وتوجهاتها وفي هذا المطلب سنتعرض لمفهوم وأهمية قياس الأداء في المؤسسة وأهم المقاييس المعتمدة لذلك.

## أولاً: تعريف قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من أهم الأدوات المستخدمة من قبل الإدارة حتى يتسنى لها القيام بالتوجيه نحو تحقيق الأداء الفعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كمال بوالشريس، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 88، 89.

<sup>2</sup> - عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص ص 48-50.

<sup>3</sup> - أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الأردن، 2004، ص 79.

وعليه يمكن تعريف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برنامج المؤسسة وتوثيقها، لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الإدارة هي الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء"<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية قياس الأداء

تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:

- يعطي للمؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها؛

- يساهم في معرفة مستوى جودة أعمالها؛

- يوفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة؛

- يبين الانحراف في العملية أو المواصفات التصميمية؛

- يمكن من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

### ثالثا: مقاييس الأداء

تتعدد وتنوع مقاييس الأداء وتتمثل أهمها في بطاقة تقييم الأداء المتوازن ولوحة القيادة.

#### 1- بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات من خلال الجنرالات الاستشارية بتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، ويمكن تعريفها كما يلي:

#### أ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف على أنها " أول عمل نظامي من خلال تصميم نظام لتقييم الأداء، و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة و مقاييس مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"<sup>3</sup>.

تؤكد بطاقة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وذلك عبر إعادة ما يلي<sup>4</sup>:

- **البعد الزمني:** حيث تهتم المؤسسة بالأمس، اليوم و الغد فما تفعله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له

تأثير حول حلول بعد غد و بذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية بصورة متواصلة.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 69، 71.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 57.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

- **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء و بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بالأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بعمليات القياس والمقاييس الخارجية، تهتم بالعملاء والأسواق أما الداخلية تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية.

### ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تترجم الإستراتيجية الأهداف قابلة للقياس؛

- تعتبر نظاما إداريا؛

- يحق على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، العملاء، تطوير السوق... الخ،

- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة و العملاء و المجتمع؛

- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛

- تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛

- تعد توضيحا وتجديد الإستراتيجيات بشكل مستمر؛

- تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية؛

- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛

- تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي؛

- تؤكد أهمية كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين.

### 2- لوحة القيادة:

لوحة القيادة هي أيضا من المقاييس الحديثة للأداء، وتنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المؤسسة وتحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، وتتجلى أهميتها فيما يلي<sup>2</sup>:

1- وسيلة تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه؛

2- تمنح للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار؛

3- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛

4- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛

5- توفير المعلومات لكل شخص الذي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع

ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - francoise Giroud et al, "control de gestion et pilotage de la performance",Guolino éditeur, France, 2eme édition, 2004, p105.

3- مقاييس أخرى: بالإضافة إلى المقاييس السابقة الذكر هناك مقاييس أخرى والتي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

⊙ المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لفرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

⊙ العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.

⊙ المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء ومثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

⊙ المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين، وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

⊙ التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.

وهناك من يقسم مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة كما يلي:

⊙ النتائج: هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو الإصابات والأمراض الواقعة:

⊙ الأسباب: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي من مقياس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة:

⊙ السلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

وللتأكد من كفاءة وموضوعية المقاييس يجب الأخذ بعين الاعتبار الضوابط والمعايير التالية<sup>2</sup>:

- الثبات: وتؤكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها وفي مدة زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً.

- الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.

<sup>1</sup> - لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- مراد كواشي ونجوم تمازي، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء البنوك التجارية" - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري سطيف -. ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "نظم المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 17 و18 مارس 2014، ص6

- وائل محمد صبيحي إدريس وطاهر محمد منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 76.

<sup>2</sup> - حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص ص 223، 224.

- الوضوح: أي أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.

- السهولة: سهولة الاستخدام وقلّة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية.

- الصدق: حيث يجب أن يرتبط تصميم المقياس بالكفاءة والفعالية المطلوبتين في أداء العمل.

## المبحث الثاني: مرتكزات تحسين الأداء

إن هدف المؤسسات هو الوصول إلى الكمال وذلك من خلال التحسين المستمر لأدائها، والكمال هو هدف صعب المنال إذ يجب على المؤسسة أن تسعى باستمرار للتحسين المستمر للوصول إليه بقدر الإمكان.

### المطلب الأول: مفهوم وأساسيات تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء إحدى أهم ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سيتم في هذا المطلب الإحاطة بأهم جوانبه.

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما استخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفين، العاملون... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري<sup>1</sup>. ومن المعروف أن من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع<sup>2</sup>.

فتحسين الأداء هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، فههدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل بقدر الإمكان عن طريق استمرار التحسين المستمر والشامل لأنشطة المؤسسة<sup>3</sup>.

#### ثانياً: أساسيات تحسين الأداء

تتمثل الأساسيات لتحسين الأداء في الخطوات اللازمة على المستوى الفردي، فرق العمل، أضف إلى ذلك دور المدير في عملية تحسين الأداء، ويتم توضيح ذلك على النحو التالي<sup>4</sup>:

#### 1- الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل:

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل؛
- طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها؛
- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل؛
- التحقق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك؛
- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة؛

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 170.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>4</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك؛
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها؛
- حاول أن يكون لديك دائما خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

## 2- دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:

إذ يمكن تلخيص دور المدير بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتحليل الموقف؛
- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم؛
- وضع وتحديد الأهداف؛
- تحديد المدخلات اللازمة؛
- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)؛
- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

## المطلب الثاني: مداخل ودوافع تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لتحسين الأداء مجموعة من المداخل وكذلك الدوافع المتعددة التي تعمل على تحسين وتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية بالفعالية والكفاءة المستحقة.

### أولاً: مداخل تحسين الأداء

يوجد عدة مداخل لتحسين الأداء نوجزها كما يلي<sup>1</sup>:

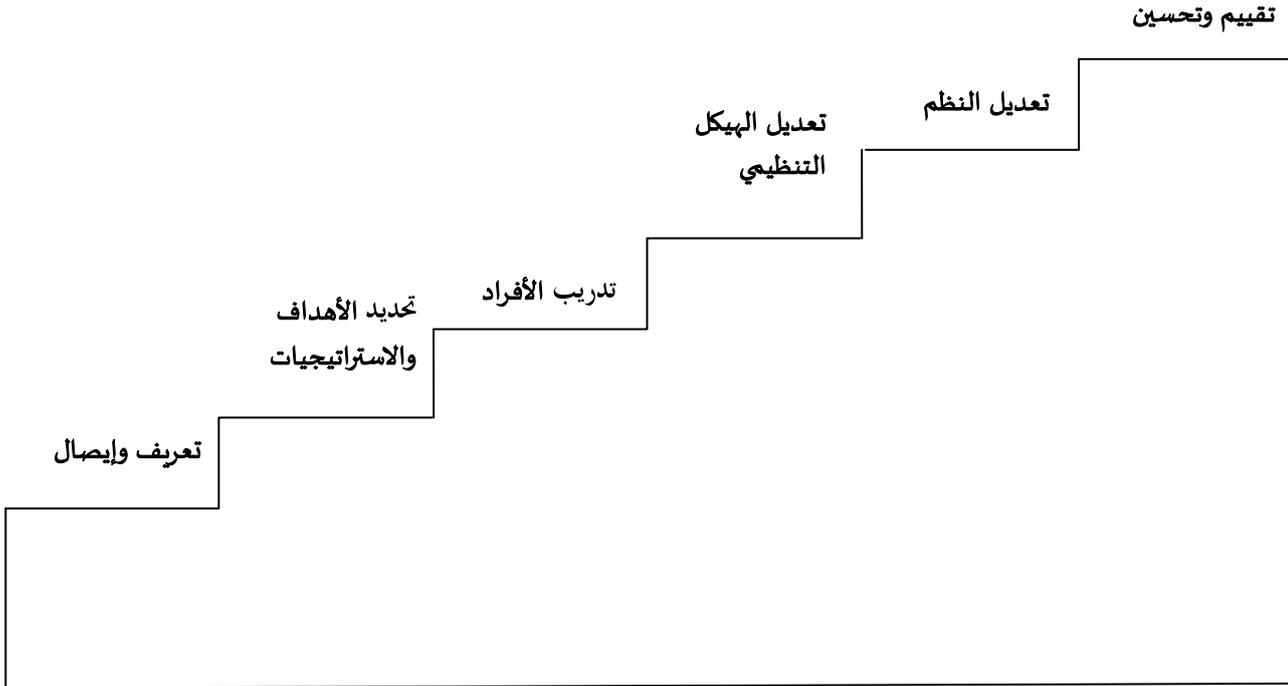
1- القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، وتقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية كالقدرة على إيجاد رؤية مشتركة التي تتكون بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكاري، والتي تعتبر حلم تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كذلك الثقة بالنفس وبالآخرين، كذلك زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين دليل على الثقة في قدرتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، أضف إلى ذلك التكامل في العمل من خلال التنسيق، التعاون، التخطيط، العمل كفريق، التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات... وأخيراً التوافق مع المجتمع والذي يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد نفسه ومع المجتمع المحيط به.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2014، ص ص

2- تمكين العاملين: هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة إذ يهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء.

وتمر عملية التمكين بعدة مراحل تعتمد على التدرج حتى تتكامل هذه العملية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): يوضح مراحل عملية تمكين العاملين



المصدر: محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 412.

3- التدريب والتطوير: التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته مما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة، ويعتبر الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وأهم المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله، المالك لناعيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن المخاطرة.

4- التحفيز الفعال: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير.

5- تحسين مناخ وظروف العمل: وذلك بإتباع أسلوبين هما:

- أسلوب جو العمل أو الإنتاج: من خلال إعادة تصميم العمل وتلطيف جوه ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية:
- تحسين ظروف العمل: تشكل ظروف العمل حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل، وأنشأت كثير من المؤسسات أقساما وإدارات الأمن وسلامة العاملين، والاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.
- 6- تنمية قدرات الابتكار: الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتتمها طبيعة العصر، ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، والابتكار هو قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة ...)، لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع.

### ثانيا: دوافع تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات التي تحسن أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية والتنمية المستدامة.

#### 1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع للتحسين المستمر ما يلي<sup>1</sup>:

⌚ **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال...، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات وخدمات المؤسسة، عندما تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

⌚ **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

⌚ **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى مراعاة شروط التنمية المستدامة.

⌚ **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> - عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص 10.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

قبل التطرق إلى دورهما كدفعات لتحسين أداء المؤسسات لابد من تعريف كل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

☞ تعريف المسؤولية الاجتماعية: هي الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات عن طريق الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في الأنشطة التجارية التابعة لها، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

☞ تعريف التنمية المستدامة: هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة<sup>2</sup>.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة من دوافع تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال<sup>3</sup>:

⌚ فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

-معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛

-تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

-التحكم في المخاطر، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة بينهما وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

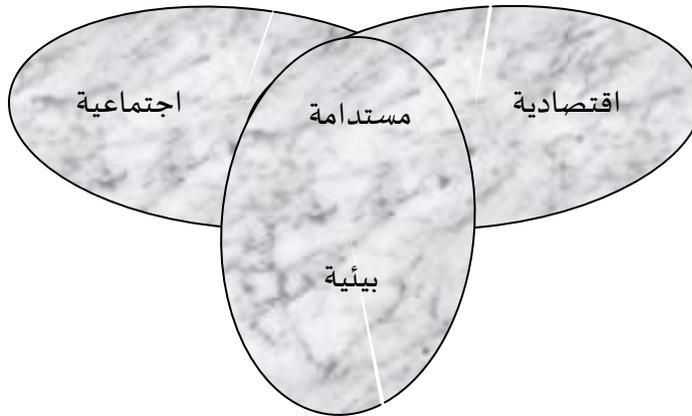
أما مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة التنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثل الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Yves enregleetamichsouyet, "La responsibility societal de l'entreprise(R S E)", arnaudfranal edition, Québec, 2009, p129.

<sup>2</sup> - محمد الريفي، "اقتصاديات البيئة"، دارالتعليم الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 243.

<sup>3</sup> - شرف الدين مؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 56.

## الشكل رقم (2-2): يوضح أساسيات التنمية المستدامة



المصدر: شرف الدين مؤمن، "دور الإدارة في العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2012، ص 57.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المؤسسات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل وتلك العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة في ذلك<sup>1</sup>:

1. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة، ولها علاقة بموارد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في:

⊗ **العوامل التقنية:** نوع التكنولوجيا المستعملة،... الخ.

⊗ **العوامل البشرية:** مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل؛

⊗ **العوامل المالية والمادية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك من الظروف الطارئة.

<sup>1</sup> - إبراهيم زروقي وعبد القادر لحول، "الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع أداء المؤسسات"، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010، ص 14.

2. **العوامل الخارجية:** وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة، والتي تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

⊙ **العوامل الاقتصادية:** سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية كالتضخم والنمو الاقتصادي، أو الجزئية مثل مستوى المنافسة في القطاع السوقي؛

⊙ **العوامل التكنولوجية:** تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير،... الخ؛

⊙ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد... الخ؛

⊙ **العوامل السياسية والقانونية:** وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية... الخ.

### المطلب الثالث: نموذج واستراتيجيات عملية تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء لها نموذج والذي يتكون من خمس خطوات تمر بها عملية التحسين في المؤسسة بالإضافة إلى جملة من الإستراتيجيات التي تساهم في تلك العملية.

#### أولاً: نموذج عملية تحسين الأداء

إن نموذج عملية تحسين الأداء مكون من خمس خطوات تمر بها عملية التحسين في المؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

1- **الخطوة الأولى: تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

- **الوضع المرغوب:** يصف القدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛

- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً، فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق الفجوة التي تنتج عن هذين المفهومين.

2- **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:** حيث يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء (كضعف في التحفيز، ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط... الخ).

كما يمكن عرض الثلاث خطوات المتبقية على النحو التالي<sup>2</sup>:

3- **الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة الموجودة، وعادة ما

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> - شرف الدين مؤمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تعبير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها على كل المستويات.

**4- الخطوة الرابعة: التطبيق:** يعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وأهدافها بكفاءة وفعالية.

**5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب، مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

فهدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.

### ثانيا: إستراتيجيات تحسين الأداء

إن إستراتيجية تحسين الأداء تهدف إلى تحسين الجودة ومصداقية المنتجات أو الخدمات وكذلك جذب العميل، دفع أنظمة عملية تحسين مستويات الخدمة وتأكيد المصداقية إلى جانب خفض التكاليف وقيادة الوقت، فالتحسين المستمر هو عملية واسعة النطاق للمؤسسة تقوم بالتركيز والإبداع المستمر والمتزايد خلال مدة معينة، وهي بالتفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

**1- التركيز:** يخاطب التحسين المستمر قضايا محددة حيث تكون هناك حاجة لتحسين عمليات وتقديم الفاعلية للمؤسسة، حيث يكون هناك حاجة لتوفير منتجات عالية الجودة أو خدمات، الأهم عند الحاجة لدفع مستويات خدمة وإرضاء العملاء؛

**2- الاستمرارية:** البحث عن التحسين الذي لا ينتهي أبدا؛

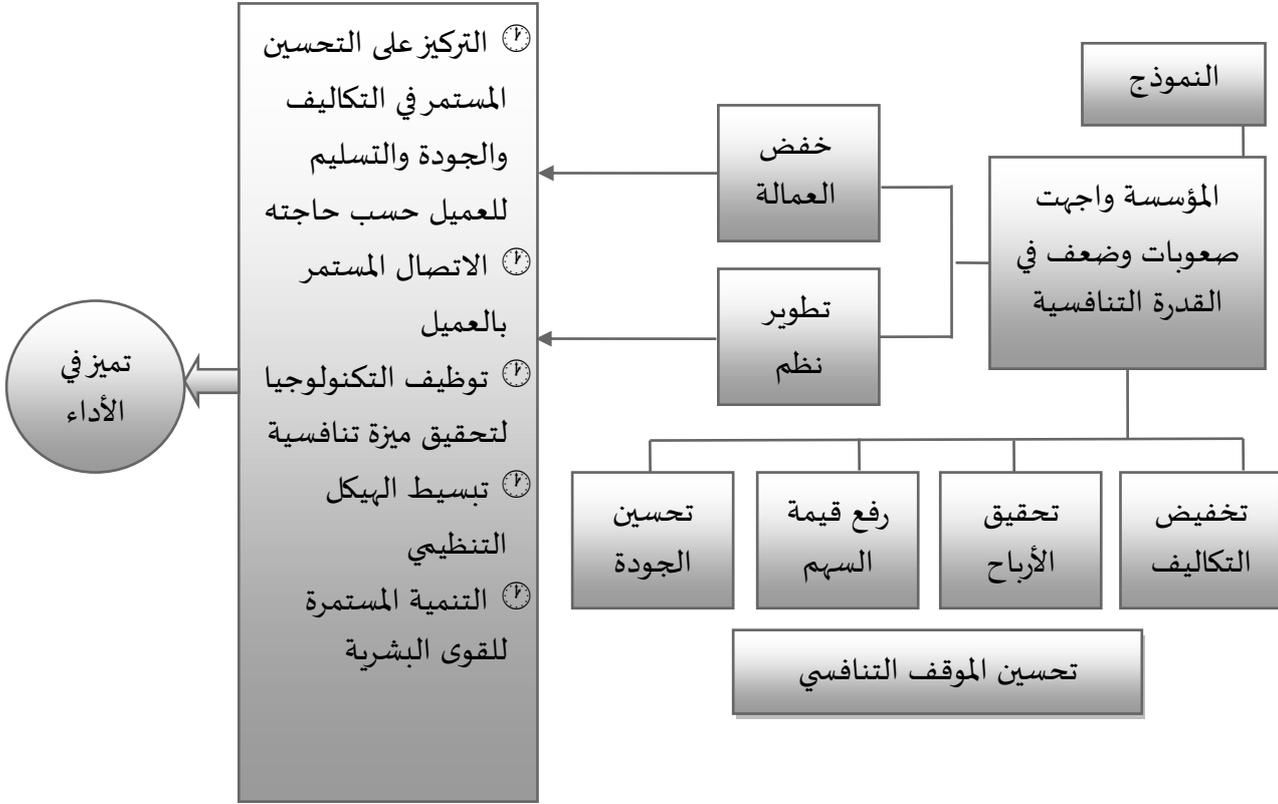
**3- التزايد:** التحسين مستمر ليس عن القيام بخطوات مفاجئة كرد فعل لمواقف طارئة ولكن عن الوصول إلى الثبات، مفهوم خطوة بخطوة لتحسين الأساليب التي تقوم المؤسسة بتنفيذ الأشياء عن طريقها؛

**4- الابتكار والإبداع:** تحسين مستمر بهم بتطوير أفكار ومفاهيم جديدة للتعامل مع المشاكل الجديدة والقديمة أحيانا إلى جانب المتطلبات.

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل الآتي.

<sup>1</sup> - مايكل أرمسترونج، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، الطبعة الأولى، ص ص 161، 162.

الشكل (2-3): يوضح إستراتيجيات تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، "تطوير أداء و جديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص 99.

### المبحث الثالث: تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المبادئ الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أنها تعمل من جهة على تحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وفقا للمتطلبات والمعايير العالمية وبالتالي تحسين وتطوير مستوى أدائهم، ومن جهة أخرى فإنها تعمل على إرضاء الزبائن وتحقيق رغباتهم، وهو ما يؤدي إلى إكساب المؤسسة الثقة داخليا وخارجيا وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الحصة السوقية والأرباح، وعلى هذا الأساس فإن منهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي للارتقاء بالمؤسسة والتحسين المستمر لقدراتها ومهاراتها والتميز في أدائها.

#### المطلب الأول: أسس تطوير الأداء في إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة، وتتلخص مرتكزات تطوير الأداء من خلال عمليات التحسين المستمر وفق ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التخطيط لتحسين عمليات الأداء: والتي تتضمن:

- التعرف الدائم على متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين؛

- تحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات التي سوف تترجم إلى عمليات تنفيذية فيما بعد.

هذا إضافة إلى مناقشة مختلف مسائل ومشاكل العمل والصعوبات اليومية لعاملين باعتبارهم العملاء الداخليين، والذين هم أكثر دراية باقتراح الحلول المحتملة لهذه المسائل، التي تشكل أساس أفكار جيدة في غالبيتها تساهم في تخطيط عمليات تحسين الأداء بوجه عام، حيث أن هؤلاء العاملين في الأخير هم أساس ومرتكز من العملاء الخارجيين ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### ثانياً: تنفيذ عمليات تحسين الأداء:

إن تنفيذ مشاريع التحسين بعد معابقتها و الإنفاق عليها استنادا إلى أهداف المؤسسة المسطرة في هذا الأساس يتم بالاعتماد على تقنيات و أدوات الضبط الإحصائي للجودة فعلى سبيل المثال يستخدم - تحليل باريتو - لتحديد أولوية الحلول للمشاكل المطروحة من خلال التركيز على حل المشاكل التي لها تأثير نسبي أكبر وحلها، و مهمة هذا التحليل هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا من أجل لفت نظر القائمين في المؤسسة من مدراء ومختلف المسؤولين إلى كل ذلك وبالتالي تحديد أولوية المسائل التي هي في حاجة إلى حل أكثر من غيرها من التي تليها وهكذا.

#### ثالثاً: تدقيق نتائج التحسين و تقييمها:

بعد مدة معينة من تطبيق هذه التحسينات والتأكد من صحة وسلامة ما كان قد خطط له في هذا السياق، فإنه من الضروري إخضاع ما تم إنجازه ضمن هذا الأساس إلى عمليات التدقيق والذي يتم بواسطة خلية التدقيق بالمؤسسة - وفق اشتراطات نظام إدارة الجودة الشاملة - حيث تقوم هذه الخلية بتقييم نتائج التحسينات التي تمت من جهة، وتوضح وتبرز أسباب الأخطاء ومواطن الضعف والقصور للعمليات التي فشلت

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-72.

فيها نشاطات التحسين التي تمت من جهة أخرى لتبليغ مجلس الجودة بالمؤسسة والدوائر والأقسام المعنية بهذه الأخطاء بضرورة القيام بالتصحیحات اللازمة في هذا الشأن حيث تتبع المنهجية التالية:

- تحديد المناطق الوظيفية المسؤولة التي حدثت فيها هذه الأخطاء؛
- تحديد الحلول المناسبة لمعالجة هذه الأخطاء استنادا إلى دليل الجودة بالمؤسسة وبالتعاون جميع الأطراف من عاملين ومدراء بالدوائر والأقسام المعنية؛
- تحديد موعد لتنفيذ هذه الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإجراءات، إذ تسعى أعمال التدقيق دوماً إلى التحكيم في تكاليف الجودة، أي العمل على تحقيقها الجودة المستهدفة بأقل تكلفة ممكنة، التي تعد محصلة أهداف مجمل عمليات تطوير الأداء في مختلف المؤسسات على الإطلاق؛

كما أنه من المفيد إرساء نظاما للرقابة الذاتية للمؤسسة، وفق ما يوصي به خبراء الجودة في هذا الأساس تكريسا وتدعيما لنشاطات التحسين، الذي يهدف إلى الوقاية من الأخطار التي ترتكب في مستويات الأداء المختلفة من أجل السماح للعاملين بتنفيذ الرقابة الذاتية للأعمال على الأعمال الذين يقومون بها من تلقاء أنفسهم، وهذا العمل يجب إسناده في البداية إلى عاملين مؤهلين على مستوى كل دائرة أو قسم بالمؤسسة، والذين تتوفر فيهم المهارة والخبرة والتأهيل الكافي في مجال أعمالهم، ويتلقون تدريب وافيا في هذا المجال، ثم يجب تعميمه فيما بعد ليشمل كافة العاملين في المؤسسة، بحيث يكون في استطاعة هؤلاء القيام بوقاية أنفسهم أثناء قيامهم بأعمالهم ولديهم المسؤولية في تقرير ما إذا كان هذا الإجراء أو ذلك مطابقا لمتطلبات الجودة أم لا، وبموجب هذا النظام يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية بطريقة سهلة وسريعة، مما يساهم بوضوح في الرفع من مستوى الأداء ويحسن من نتائجه.

### المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

إن الأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في نهاية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية.

فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون وصف الأداء المتميز فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمر وعليه فإن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء<sup>1</sup>.

إن المدخل التنظيمي يعتبر المؤسسة هي أكثر الأنظمة تعقيدا بنشاط يحقق من خلاله الأهداف ولذا اختلفت أهداف المؤسسات وتطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على المؤسسات ومرتبطة

<sup>1</sup> - مصطفي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 228.

بتسييرها ألا وهي الأداء لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكنا، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي والذي يعني قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل<sup>1</sup>.

### أولا: الميزة التنافسية

يمكن تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>2</sup>.

### ثانيا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المؤسسات التي كانت تسعى للمنافسة سوف تجد نفسها في ظل العولمة وتحرير تجارة السلع والخدمات مضطرة للمنافسة في كل مكان في العالم، وحتى تستطيع المنافسة على هذا المستوى لا بد وأن تتصف منتجاتها سواء كانت سلعة أم خدمة، بمستوى عال من الجودة، وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق وذلك وفقا للمبدأ الذي ينص على أنه لكي تنجح يجب أن تنافس عالميا ولتنافس عالميا يجب أن تنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة ولتنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة لا بد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها<sup>3</sup>.

### ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والميزة في الأداء

تعد جودة المنتجات عنصر أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ويؤكد خبراء الجودة أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المتعلقة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تربي للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف بومدين ، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 5، 2007، ص33.

<sup>2</sup> - العياشي زرار وكريمة عباد ، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 182.

<sup>3</sup> - إياذ عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو توسيع ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 61، 62.

<sup>4</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 232.

### المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموازنة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح، فتحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر المقومات التالية<sup>1</sup>:

**أولاً:** بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

✓ رسالة المؤسسة: والتي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي القرض الرئيسي والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تنتهي إلى تحقيقها والذي تدل على مبرر وجودها؛

✓ الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الغدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين؛

✓ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛

✓ آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المحققة عنها.

**ثانياً:** منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى القواعد وأسس اتخاذ القرارات؛

**ثالثاً:** هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في عين الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات؛

**رابعا:** نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها ولآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة؛

**خامسا:** نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

**سادسا:** نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛

**سابعا:** نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم

<sup>1</sup> - يوسف بومدين، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة دراسة عينة من مؤسسات الجزائرية". ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة طاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص 9، ص 10.

النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

**ثامنا:** قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

انطلاقاً من المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز نجد أن إدارة الجودة الشاملة ببعض المبادئ الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة للأداء في العمل من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة للاستفادة من كل ما تقدمه هذه البرامج من جودة وقيمة كانت تهدف للارتقاء بأنشطة المؤسسة وتنمية المهارات التسويقية والتنافسية، فالمؤسسات التي حققت الأداء المتميز لم تكن تنظر لبرامج إدارة الجودة الشاملة على أنها قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء ولذلك فإدارة الجودة الشاملة أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها، ولكي تحقق الشركات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المؤسسة وفي كل نواحي حياتهم خاصة في العمل

#### المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء

ويتم توضيح ذلك من خلال ما يلي<sup>(1)</sup>:

**أولاً: إدارة الجودة والحصة السوقية والربحية:** يرتبط امتلاك حصة في السوق بتحقيق مستوى معين من الجودة لأن تحسين جودة المنتجات والخدمات يمكن من رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وهو ما يعني رفع من قيمة الأرباح، والدراسات التي أجريت لبرنامج خاص بتحسين الجودة لمجموعة من المؤسسات بين 1970 و1980 أثبت أن هذه الأخيرة تمكنت من مضاعفة حصتها السوقية ما بين 5 و6 مرات مقارنة بالتي انخفضت جودة منتجاتها و3 مرات عن تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة.

**ثانياً: إدارة الجودة والمردودية:** بالنسبة لليابانيين فهم يعتمدون على معنى بسيط يقتضي أن الجودة هي الكفاءة ودرجة التحفيز لدى المسؤولين الذين من مهامهم ضمان مراقبة الجودة، حيث يمكن ذلك من تفادي الأخطاء وإلغاء المخزون وتحقيق إنتاجية عالية ومن ثم رفع الأرباح، حيث تحقق الجودة العالية زيادة في مردودية الأموال المستثمرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق.

1\_ موسى سهام و شوقي الشادلي، "تحليل أثر توافر أبعاد الجودة الشاملة على الأداء"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص.6.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تعد هدفا تسعى المؤسسة الوصول إليه من خلال مبدأ تحسين الأداء، والذي يهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالأفراد والمواد والأساليب بشكل مستمر قصد الوصول إلى أعلى درجات الإتقان والكفاءة للأعمال، والتي تعد أصدق تعبير وأشمل عن تحسين الأداء الذي هو جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومرتكز مجمل مبادئها وأساليبها.

# الفصل الثالث

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة

تمهيد.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة

المبحث الثاني: تشخيص وضعية المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة

الشاملة

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة

المبحث الرابع: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة

خلاصة الفصل الثالث

## تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لولاية قالمة بلدية الفجوج، وهذا لأنها تتناسب مع موضوع دراستنا كونها تعد من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني، حيث تهدف دراستنا هذه إلى معرفة كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ سنحاول تجسيد ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع ، إذ سنتطرق في المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، تحليل نظام الجودة، إلى جانب ذلك التعرض إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء من خلال عرض النتائج التي توصلت لها المؤسسة، الاستراتيجيات المطبقة، المركز المالي للمؤسسة، وأخيرا بطاقة تقييم الأداء المتوازن .

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين والرائدة في مجال الصناعة الغذائية لكونها تتمتع بخبرة طويلة في هذا المجال. وعليه سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى جوانب رئيسية عن هذه المؤسسة تشمل التعريف بها وهيكلها التنظيمي، وطبيعة سيرورة عملها بالإضافة إلى عرض لمقابلة مع مسؤول الجودة في المؤسسة.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

مؤسسة عمر بن عمر هي عبارة عن شركة عائلية تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة، وبالضبط في بلدية الفجوج<sup>1</sup>، والتي تبعد عن الولاية بحوالي 5 كلم، تأسست سنة 1984 من طرف الأب عمر بن عمر برأس مال يقدر ب 500.000.000.00 ليتولى بعد ذلك الأبناء مهمة تسيير الشركة بعد وفاة الوالد، وتختص في مجال الصناعات الغذائية من خلال تحويل المنتجات الزراعية إلى مواد مصنعة ومواد نصف مصنعة وذلك للاستهلاك الداخلي والتصدير إلى الخارج.

حيث قام الابن ( محمد العيد بن عمر) بتطوير المؤسسة وذلك بتحديثها وجلب عتاد ومعدات متطورة من ألمانيا وإيطاليا وتوسيع مساحة المؤسسة بما يتناسب مع التطور الذي شهدته، حيث أصبحت تتكون من أربعة شركات رئيسية متمثلة في:

- شركة المصبرات CAB<sup>(\*)</sup> المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم، هريسة، مربى والت يقع مقرها الرئيسي في بلدة بوعاتي محمود؛

- شركة المطاحن MAB<sup>(\*\*)</sup> التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب والتي تقع ببلدية الفجوج؛

- شركة العجائن PAB<sup>(\*\*\*)</sup> والتي تنتج مختلف العجائن الكسكس، العجائن الطويلة، العجائن القصيرة، إضافة إلى العجائن الخاصة ويتمركز مقرها ببلدية الفجوج؛

- شركة التنمية الفلاحية " سناتل صناعية" وتقع إلى الأخرى بنفس البلدية.

وبما أننا سنتخصص ضمن دراستنا هذه بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكن تعريفها على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - تقع مدينة الفجوج في شمال غرب مدينة قالمة، يحدها من الشرق دائرة هيليوبوليس ومن الشمال بلدية حمام أولاد علي وبوعاتي محمود ومن الغرب بلدية الركنية و" صالح صالح" ومن الجنوب مدينة " قالمة". وتعتبر بلدية الفجوج بلدية فلاحية لاحتوائها على ساحات زراعية شاسعة وتعتبر زراعة البطاطا والقمح والطماطم من أهم المزروعات بالإضافة لاحتوائها على عدة مصانع منه مجمع عمر بن عمر (مصبرات عمر، مطاحن بن عمر، عجائن بن عمر) وتحتوي على وحدتين لإنتاج الحليب المبستر ( بني فرغال، صافية) وتعتبر بلدية الفجوج من أغنى بلديات الولاية.

(\*) - مصبرات عمر بن عمر CAB :ConserveAmorBenamor

(\*\*) - مطاحن عمر بن عمر MAB :MillsAmorBenamor

(\*\*\*) - عجائن عمر بن عمر PAB : PulpesAmorBenamor

## أولاً: التعريف بمطاحن عمر بن عمر (MAB):

عرفت مؤسسة عمر بن عمر أول تنوع لها في الحبوب مع إطلاق مطاحن عمر بن عمر لإنتاج الأغذية الأساسية المستمدة من القمح الصلب، فعلى مر السنين أثرت أنشطتها التحويلية وذلك من أجل تقديم مجموعة من المنتجات تلبي احتياجات استهلاك السوق المحلية وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة بدأت نشاطها الرسمي سنة 2002 مع قدرة سحق للقمح الصلب تقدر ب 300 طن في اليوم، مما جعلها اليوم من أهم المتعاملين في مجال إنتاج الأغذية من القمح الصلب في الجزائر، حيث يقدر رقم أعمالها ب 4.937.846.000 وبمساحة عقار مبنية تقدر ب 70000 م<sup>2</sup>، كما أن المؤسسة تعتمد في إنتاجها على معدات إنتاج جد متطورة تم جلبها من ألمانيا وإيطاليا، بقدرات إنتاجية نظرية 700 طن في اليوم أي ما يعادل 250000 طن سنويا مع قدرة تخزين للقمح بحوالي 60000 طن وقد حققتها فعليا على أرض الواقع.

## ثانياً: التعريف بعجائن عمر بن عمر (PAB):

هو عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة بدأت نشاطها سنة 2010 برقم أعمال يقدر ب 4.937.846.000 دج، وبمساحة عقار تقدر ب 21735 م<sup>2</sup> مربع، تختص بإنتاج العجائن الغذائية بأنواعها المختلفة وهذا بالاعتماد على المنتج المحلي، كما أنها تعتمد في إنتاجها على معدات إنتاج جد متطورة تم جلبها من ألمانيا وإيطاليا تعمل بقدرات إنتاجية نظرية تقدر ب 384 طن في اليوم وحققت منها إنتاج فعلي يقدر ب 372 طن في اليوم.

علما أن مؤسسة العجائن الغذائية تقوم بتصدير جزء معتبر من إنتاجها إلى بلدان أخرى باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو والمتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح لها بدخول أسواق أجنبية وبالفعل فهي تزاحم وتنافس عمالقة أوروبا في هذا القطاع حيث بلغت صادراتها إلى الخارج سنة 2013 ما قيمته 30.448.078 دج والتي وجهت إلى دول أوروبا وأمريكا الشمالية وبعض الدول العربية وهو الذي يعكس قيمة وجودة منتجات المؤسسة على الصعيد العالمي، وهي الآن تطمح إلى توسيع صادراتها إلى بلدان أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن للمؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها دوماً وتتمثل أهمها فيما يلي:

- تحقيق الأرباح وذلك من خلال بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات مراعاة رضا العملاء الحاليين وإنشاء وتكوين علاقات جديدة مع زبائن موردين جدد؛
- تحقيق ميزة تنافسية على الصعيدين المحلي والدولي والمحافظة على استمرارها؛
- التحسين المستمر لمدودية المؤسسة وهذا من مختلف الجوانب " التسيير، الإنتاج، التسويق... الخ؛
- المحافظة على الريادة في السوق بامتلاكها أكبر حصة فيها باعتبارها قامت بتغطية ما يقارب 55% من احتياجات السوق المحلية عام 2013 وهي تطمح للحصول على حصة أكبر؛
- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية أخرى؛
- توسيع المؤسسة وفتح مزارع جديدة لمنتجات جديدة وهي الآن تعمل على إنشاء شراكة مع دولة الإمارات العربية في مجال إنتاج القهوة؛

- العمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ونيل رضا الزبون مع العلم أنها حاصلة على شهادة الإيزو والتي تضمن تحقيق للجودة وسلامة لمنتجاتها تحصلت عليها من طرف (Afnor certification) عام 2012 وتقوم بتجديدها كل سنة؛

- العمل على البحث والتطوير لمنتجاتها فمن الآن تملك شهادة FSSC 22000 révisión التي هي عبارة عن نظام جديد يدعم شهادة ايزو 22000 ومؤسسة بن عمر من إحدى المؤسسات النادرة التي تتحصل على هذه الشهادة؛

- الحصول على حصص من الأسواق الإقليمية والدولية؛

- المساهمة في التنمية المحلية والنمو الاقتصادي؛

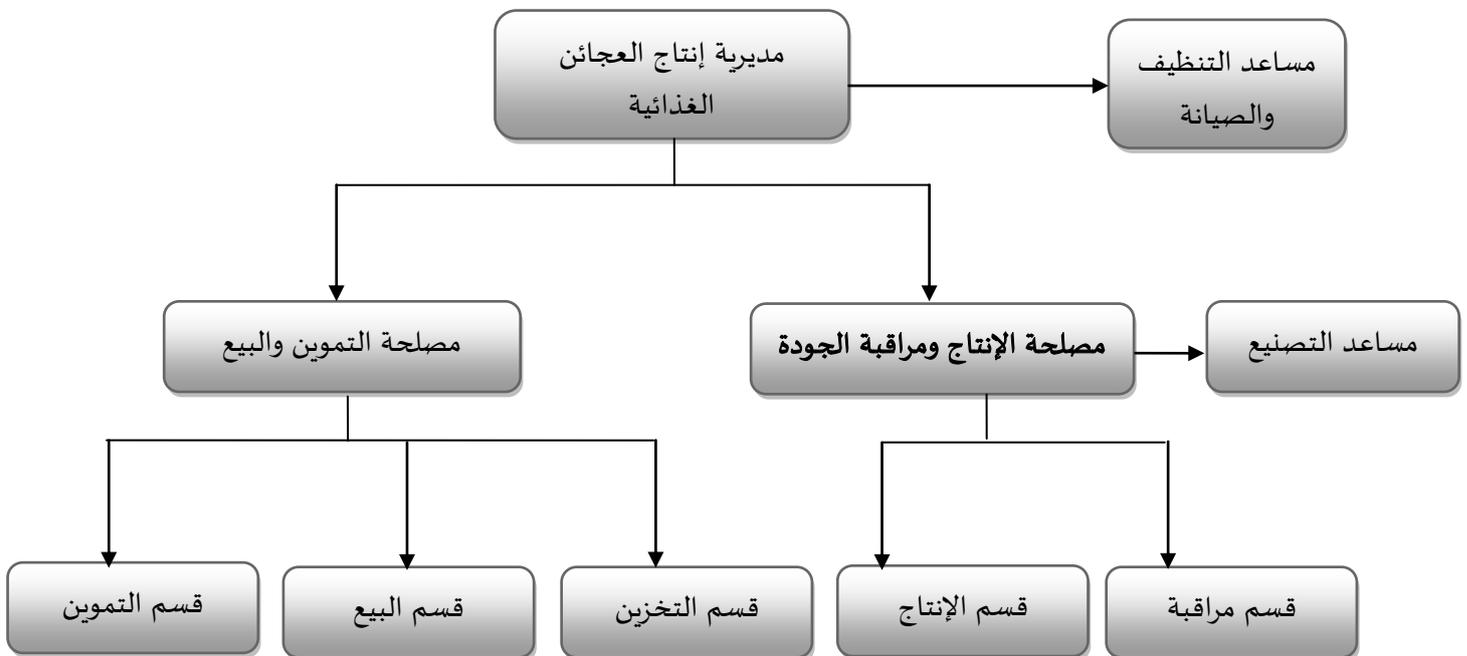
- العمل على تغطية حجم الطلب من المنتجات.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

يعد الهيكل التنظيمي أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما يساهم في تتبع سير العمل وتسهيل عمليات المراقبة والتدقيق.

فبالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر فإن هيكلها التنظيمي يتمتع بالاستقلالية وهذا ما سيتم توضيحه على النحو التالي:

**الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر**



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر من:

**- المدير العام: (Directeur Général)**

هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات ويمارس سلطته الإدارية على عمالها.

**- نائب المدير العام: (Assistante Directeur Général)**

ينوب عن المدير العام في حالة غيابه وله صلاحيات المدير العام إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.

**- السكرتارية/ موظف الاستقبال (Secrétaire/ Standardiste)**

تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف من داخل وخارج المؤسسة، والعمل على ترتيب المواعيد والاجتماعات، بالإضافة إلى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي الصادر والوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

**- قسم نظام إدارة الجودة وسلامة الموارد الغذائية: (R. SMQ/ SDA)** من خلال شكل الهيكل التنظيمي

نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام نظرا للأهمية البالغة له، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول من الجودة وسلامة الغذاء، بحيث يقوم بتطبيق ومتابعة النظام وينسق جميع الأنشطة في إطار الجودة.

ويقوم مسؤول الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة وفقا للمعايير الموضوعية ويتم ذلك عن طريق:

- التدقيق اليومي (L'audit journalier) داخل المؤسسة ومنه إعداد تقرير كل يوم؛

- إعداد حوصلة عامة (le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.

- مصمم جرافيك: وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.

- القسم المكلف بالاتصالات: يعمل هذا القسم على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورتها وكذلك بالنسبة للمنتجات عن طريق الإعلام والاتصال.

- مديرية التسويق والمبيعات: يعتبر مجال تخصص هذه المديرية في بيع وتسويق، المنتج النهائي وهذا عن طريق مراحل وإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات.

**- مديرية الموارد البشرية: (DARH).**

تسعى إلى التسيير الحسن لشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم. كالاحتفاظ بملفات العاملين، الإشراف على خطط التدريب، استقبال الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات ميدانية بالمؤسسة.

- مديرية التموين: وتنقسم إلى:

- عملية الشراء: بحيث تحدد الحاجيات من المواد الأولية وإعداد الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء؛

- عملية التخزين: هنا يتم تخزين المواد الأولية بما يتلاءم وظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها؛

- مديرية المحاسبة والمالية: تعمل على تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بنشاطاتها ومن

بينها دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، تسجيل العمليات المالية والمحاسبية، الرقابة والتدقيق

- مصلحة الصيانة: تحتوي على مهندسين مختصين بإطارات وتنقسم إلى فروع، فرع الكهرباء، الميكانيك،

درسته تبديل القطع ويتمثل دورها في تزويد المصلحة بقطع الغيار، مراقبة آلات الإنتاج، الاحتفاظ بوثائق التجهيزات.

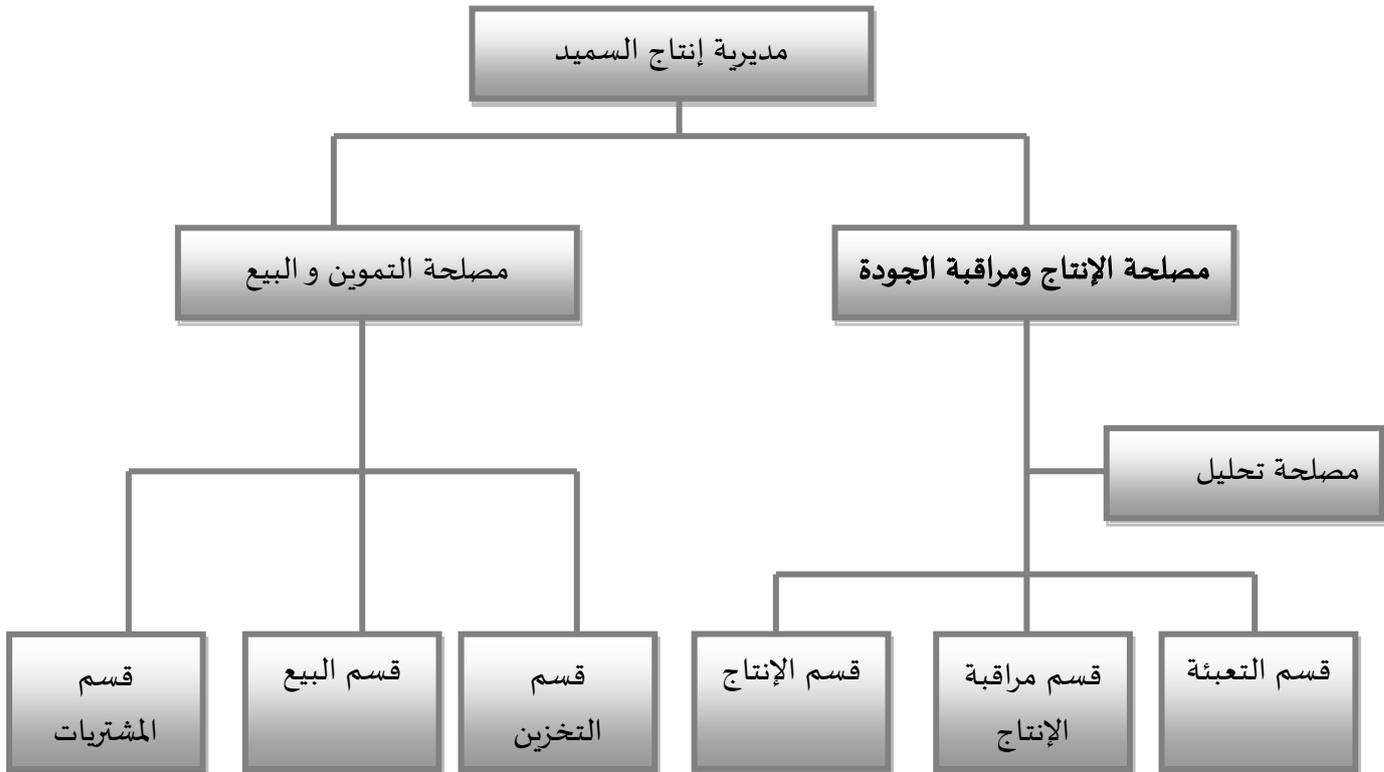
- مصلحة الدراسات والأشغال: مهمتها الاهتمام بتحسين وتوسيع المؤسسة، كبناء وحدة جديدة، تركيب

آلة جديدة...

مصلحة عتاد النقل: تهتم بوسائل النقل الخاصة بالمؤسسة لكون المؤسسة تملك حظيرة تحتوي على

سيارات وشاحنات تحتاج للصيانة.

الشكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية إنتاج السميد



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- مديرية إنتاج السميد: تتولى الإشراف على الورشة التي تعمل على تحويل القمح الصلب إلى المنتج

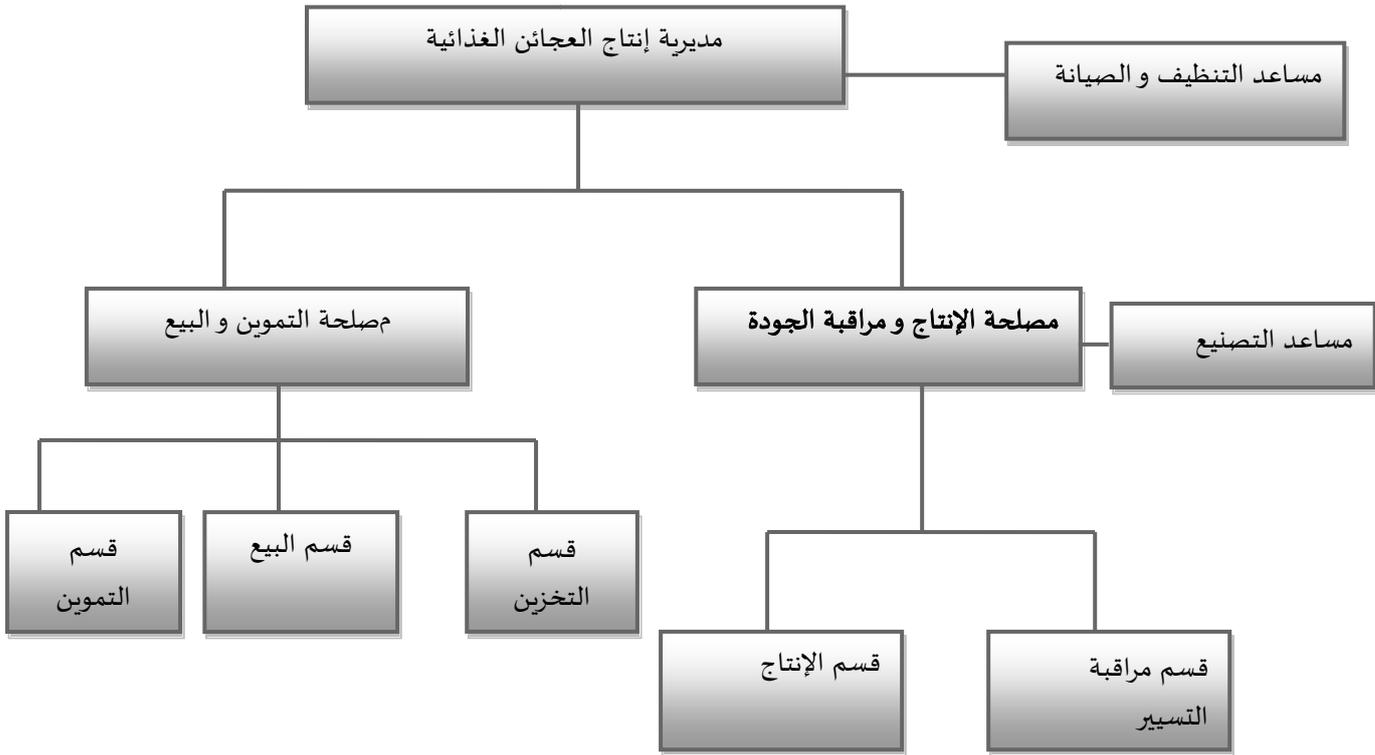
النهائي وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة.

- **مصلحة الإنتاج ومراقبة الجودة:** تتم مراقبة الجودة عن طريق البحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات والقيام بالفحوصات والتحليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية التي تتعلق بالقمح ونسبة البروتين الموجودة فيه ومراقبة المنتج النهائي ومدى مطابقته للمواصفات المعمول بها، وتضم هذه المصلحة 3 أقسام كما هي موضحة في الشكل أعلاه.

- **مصلحة التموين والبيع:** وتتضمن ما يلي:

- ① قسم المشتريات: تحدد فيه الاحتياجات من المواد الأولية وإعداد الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء؛
- ② قسم التخزين والتحميل: بعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها؛
- ③ قسم البيع: وتتم فيه عملية تسويق المنتج النهائي عن طريق إعداد برامج البيع، أعداد قوانين البيع.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية إنتاج العجائن الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- **مديرية أنتاج العجائن الغذائية:** تتولى الإشراف على الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات ممثلة في العجائن الغذائية والكسكس.

- **مصلحة التموين والبيع:** تستخدم المؤسسة في إنتاج العجائن الغذائية السميد الذي تنتجه المطاحن التابعة لها بصفته ذو نوعية جيدة مقارنة بالأنواع الأخرى أي أن مصدر تموينها هو المطاحن وتتم عملية التخزين في مخازن مجهزة وفقا للمقاييس العالمية وتقوم بعمليات البيع إلى الزبائن في نهاية الأمر.

- مصلحة الإنتاج ومراقبة الجودة: وتتم في هذه المصلحة عملية إنتاج العجائن الغذائية والكسكس مع مراقبة نوعية المنتجات خلال جميع مراحل عملية الإنتاج والقيام بالتحليل الفحوصات الفيزيوكيميائية على المنتجات والمواد الأولية فيما يتعلق بالماء ونسبة البروتين وهذا لضمان الجودة وفق المعايير الدولية.

### المطلب الثالث: طبيعة سيرورة عمل المؤسسة.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد والعجائن الغذائية وهذا باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الجيدة الذي يحتوي على مادة البروتين والتي تعمل على تماسك المنتجات ويتم الحصول عليه من خلال الإنتاج الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى استيرادها من المكسيك، كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

### أولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة:

تنقسم المؤسسة محل الدراسة إلى قسمين وكل قسم يقوم بإنتاج منتجات مختلفة سنقوم بعرضها على النحو التالي:

#### 1- بالنسبة للمطاحن:

تتمثل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة لفرع المطاحن سنة 2016 فيما يلي:

- 300 طن في اليوم بالنسبة للمطحنة الأولى والتي توجه للاستهلاك النهائي في شكل خبز، حلويات... الخ؛  
- 400 طن في اليوم بالنسبة للمطحنة الثانية والتي توجه للاستهلاك النصف نهائي أي تستخدم في صنع العجائن الغذائية والكسكس لنفس المؤسسة.

أما بالنسبة لقدرتها على التخزين فتقدر ب 24500 طن.

وعليه فإن المنتجات النهائية هي (\*) :

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ؛

- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ؛

- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص للمواشي ( النخالة وبقايا القمح)؛

- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ؛

#### 2- بالنسبة للعجائن:

يقوم هذا الفرع بإنتاج 50000 طن من العجائن الغذائية بمختلف أنواعها و 10000 طن بالنسبة الكسكس. وتنقسم إلى  :

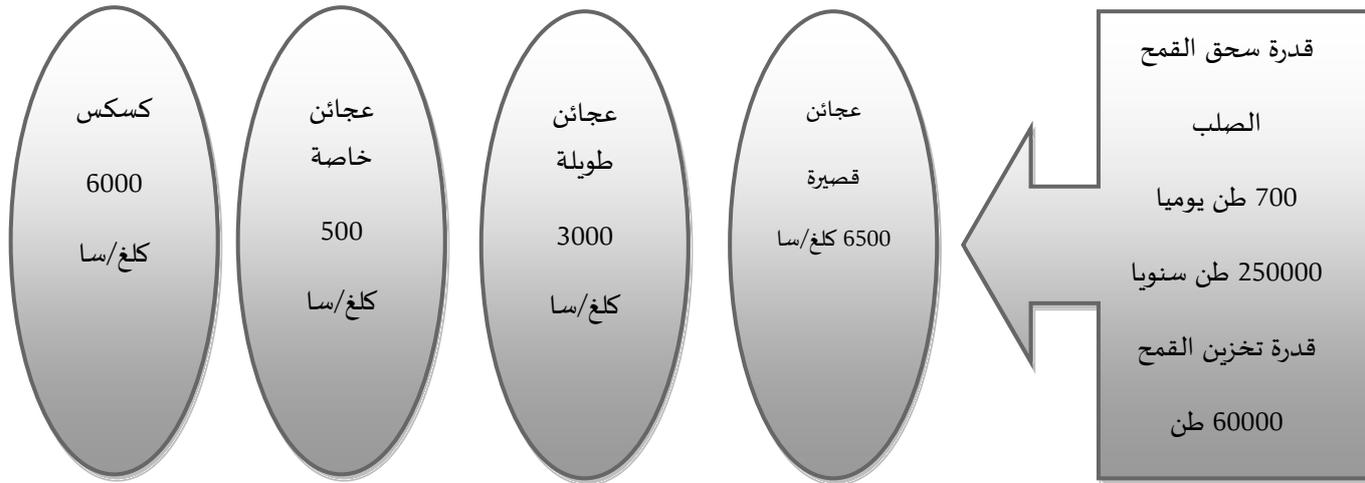
(\*) أنظر الملحق رقم 01.

(\*\*) - أنظر الملحق رقم 02.

- العجائن القصيرة وتمثل المعكرونة، التليتي... وتتكون من أربعة خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية ب 6500 كلغ/ سا؛
  - العجائن الطويلة مثل السباغيتي، الشعيرية... وتتكون من خط إنتاجي وحيد بطاقة تقدر ب 3000 كلغ/ سا؛
  - العجائن الخاصة تتكون من خط إنتاجي وحيد وتكون بأشكال مختلفة، حيث تمثل مجوهرات حقيقية للفن في صنع المعكرونة وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 500 كلغ/ سا؛
  - الكسكس بأنواعه رقيق، متوسط وخشن وتتكون من خطوط إنتاج بطاقة تقدر ب 6000 كلغ/ سا؛
- والشكل التالي يوضح خطوط الإنتاج في المؤسسة:

### الشكل رقم ( 3-4): يوضح الطاقة الإجمالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الطاقة الإجمالية للإنتاج 140000 سنويا.



### ثانيا: مرحلة الإنتاج في المؤسسة.

تبدأ عملية الإنتاج بشراء المادة الأولية المحلية، وكذلك الاستيراد من الخارج، ويتم تحويل هذه المادة إلى منتجات نهائية عبر المرور بعدة مراحل هي كالاتي:

1- المرحلة الأولى: يتلقى فرع الإنتاج القمح الصلب والذي مصدره إما إنتاج محلي أو من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا حين تستعمل المؤسسة وسائل نقل متسلسلة وهي الشاحنات التي تنقلها من الميناء إلى المؤسسة، حيث يتم وزن القمح عند مدخل المؤسسة ثم إعادة وزنه مرة ثانية قبل تخزينه في المكان الخاص به وهذا لمعرفة الكمية المنقولة، وبعدها يتم تنظيف القمح من خلال مروره بمجموعة من الآلات تعمل على تنظيفه وتنقيته من

الشوائب الصغيرة والكبيرة والمتمثلة في الحجارة، القمح المكسور...، حيث أنه لكل آلة عمل خاص بها في التنظيف فمثلا هناك آلة تعمل بالأشعة فوق البنفسجية تقوم بالكشف عن حبات القمح السوداء الموجودة وقد أضيفت هذه الآلة للمؤسسة في الآونة الأخيرة والهدف من هذه العملية هو الحصول على القمح النقي، ثم يخزن القمح في الخلايا الخاصة بالتخزين.

**2- المرحلة الثانية ( الطحن ):** بعد عملية التنظيف والتخزين تأتي عملية الطحن حيث يتم فيها وزن القمح مرة أخرى وقياس نسبة الرطوبة الموجودة فيه والتي عادة ما تكون بين 8% إلى 10%، بعدها يتم إضافة المادة حتى تصل بنسبة الرطوبة ما بين 15.5% و16% وتتم عبر مرحلتين حيث توضع كمية معينة من الماء ويترك القمح مدة 4 ساعات للراحة وبعدها تضاف كمية أقل من الأولى ويترك القمح مدة ساعتين للراحة وبعد ذلك يمر القمح بآلات خاصة لنزع القشرة وبعد هذه العملية يمر إلى آلة أخرى (Cylindre) والتي تعمل على تقسيم حبة القمح إلى قسمين وتستمر عملية الطحن عبر مجموعة من الآلات حتى نحصل على منتج نهائي ( سميد)، وهذا الأخير يمر عبر أنابيب خاصة والذي لم يطحن منه يعاد إلى المطاحن لإعادة طحنه.

**3- المرحلة الثالثة:** يتم غربلة السميد عبر آلات للغربلة (Sasseur panshisteur) ونحصل في الأخير على أنواع مختلفة من السميد يمر كل نوع في أنبوب خاص به إلى ورشة التعبئة والتغليف، وتأخذ عينات من كل نوع إلى المخبر الذي يعني بمراقبة الجودة، حيث يتم على مستواه معايرة السميد للكشف عن درجة العلك الموجود فيه (Protine) ومدى قوته لأنه هام جدا لصنع العجائن.

أما فيما يخص عملية إنتاج الكسكس فهي تمر بعدة مراحل نذكرها كالآتي:

✓ بعد الانتهاء من طحن القمح والحصول على المنتج النهائي ( السميد) هناك نوع منه يستخدم كمادة أولية في صنع الكسكس ويسمى: (Soumoule Supérieure Supère Extra) والذي يحتوي على كمية جيدة من العلك، أما المادة الأولية الأخرى فهي الماء الذي يتم معالجته قبل استخدامه وهذه المميزات تساعد في تحسين جودة المنتج النهائي ( الكسكس).

✓ في بداية الأمر يتم وضع السميد والماء في الآلة المناسبة وفي درجة الحرارة المناسبة ويتم تشغيل الآلة لتكوين حبات الكسكس ثم يتم دحرجتها وغربلتها في آلات أخرى للحصول على مختلف الأحجام، ثم يتم طبخه بالبخار وبعد تماسك حبات الكسكس وتفككها يتم تجفيفها، لتعاد إلى الغريلة مرة أخرى لفصل أحجام الكسكس عن بعضها البعض والحصول على الأحجام المعروفة: الرقيق، المتوسط، الخشن بالإضافة إلى بعض البقايا الصغيرة من الدقيق التي لم تتشكل وتعاد إلى الآلة مع الماء بنفس العملية السابقة.

✓ ويتم إنتاج العجائن الأخرى بنفس مكونات إنتاج الكسكس عن طريق مزج الماء والسميد بصورة تدريجية باستعمال آلة الخلط والعجن، بعد ذلك يمر العجين المتحصل عليه عبر قوالب خاصة يقع قصه حسب الأشكال المطلوبة، لتجري عملية التجفيف في الأخير لمدة 5 ساعات ونصف.

✓ وبعد الحصول على المنتجات النهائية تتم عملية التغليف وهذا وفقا للمعايير المنصوص عليها في القانون الجزائري والخصائص الداخلية للمؤسسة، وجدير بالذكر أنه خلال كل مراحل العملية الإنتاجية تقع عمليات المراقبة، فإذا كانت مطابقة للشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط ثم إلى التسويق وإذا كان هناك خلل في إحدى مراحل الإنتاج تعاد العملية ويصح الخلل في مكان وقوعه خلال العملية الإنتاجية.

### المطلب الرابع: عرض مقابلة مع مسؤولي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

عند قيامنا بزيارة المؤسسة قمنا بإجراء عدة مقابلات مع المسؤول السيد كريم محمد فؤاد "مسؤول قسم إدارة الجودة" من تاريخ 18 مارس إلى 04 ماي 2017، بحيث توصلنا إلى إجابات حول أسئلة قمنا بطرحها عليهم وسيتم ذكرها كالتالي<sup>(\*)</sup>:

#### أولاً: ما هو أكثر شيء يهتم المؤسسة؟

تهتم المؤسسة بجميع النواحي المتعلقة بالمنتوج لكن أكثر شيء يهتمهم هو إرضاء الزبون وهذا من خلال إجراء مقابلات مع الزبائن والاستماع لهم ومعرفة احتياجاتهم والمتطلبات التي يرغبون أن تكون في المنتج، وتقوم المؤسسة بعد ذلك بترتيب ودراسة المطالب حسب الأفضلية ومدى قدرتها على تحقيقها. ومن ثم تقوم بتلبية هذه المطالب.

#### ثانياً: هل تشكل مؤسسة عمر بن عمر تهديداً وخطراً على البيئة؟

لا تشكل المؤسسة أي خطر على البيئة لأنها لا تطرح أي سوائل أو غازات سامة تضر بالبيئة فبقايا الإنتاج عبارة عن بخار فقط يخرج للهواء عبر أنابيب. بالإضافة إلى أن موقعه بعيد عن التجمعات السكنية، فالضجيج الذي تحدثه الآلات لا يشكل أي قلق للبيئة الخارجية والذي قد يسبب إيقاف المصنع، كما لا يمكن تهديده من طرف البيئة الخارجية حيث يقع بجانبه مصنع للحليب ( بني فوغال) ومجمع الطماطم عمر بن عمر بالإضافة إلى المشاتل التابعة لهذا الأخير فكل هذا لا يضر به، أما التهديد الوحيد هو الواد الذي يقع بجواره فإذا حدث وإن ارتفع منسوب المياه قد يؤدي إلى فيضانه على المؤسسة وهذا لا يحدث إلا في حالة كميات كبيرة من الأمطار وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة لم تهتم بشهادة ISO 14000.

#### ثالثاً: فيما تتمثل قائمة أهم المنافسين؟

1- على المستوى الوطني:

- مطاحن مرمورة – قالمة-
- مطاحن سيبوس – عنابة-
- مطاحن سيرتا – قسنطينة-
- مطاحن ليانة – عنابة-
- مجمع الرياض سطيف.
- عجائن ماما؛
- عجائن سيم؛
- عجائن سفينة؛
- المطاحن الكبرى للجنوب؛
- عجائن بن حمادي- برج بوعرييج.-

(\*) أنظر الملحق رقم 03.

2- على المستوى الدولي:

أ-الوردة البيضاء في تونس؛

ب-داري في المغرب؛

ج- (SAPA La zarité) في فرنسا؛

رابعاً: ما هي نقاط القوة لمؤسسة عمر بن عمر؟

تتمثل نقاط التي تتميز بها المؤسسة هي أنه يستخدم سياسات استراتيجيات خاصة وكذا مخطط وأهداف واضحة توضع من طرف مختصين ومن بين هذه الأهداف هي إرضاء الزبون الذي يعتبر عاملاً مهماً لتسويق المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بتكوين العمال كل حسب تخصصاته ثم تقوم بإجراء امتحانات حول مدى استيعاب العامل للمعلومات المقدمة له وهناك حالتان ففي حالة اجتياز العامل به امتحان تقوم المؤسسة بتحفيظه عن طريق رفع الراتب أو ترقيته أما في عدم اجتياز الامتحان فإنها تقوم بإعادة تكوينه 3 مرات، كما تعتبر الآلات العصرية المتطورة والمهارات والخبرات الفنية التي تملكها المؤسسة نقطة قوة تهدد باقي المنافسين.

خامساً: كيف يتم تحديد منتجات المؤسسة؟

تحدد مميزات المنتج بناءً على 3 عوامل أساسية وهي:

1- القانون الجزائري؛

2- قانون السلامة الغذائية (Cotexalimentex) بدأت الجزائر باستخدامه سنة 2005؛

3- خصائص داخلية للمؤسسة بشرط عدم مخالفة القانونين الأول والثاني.

سادساً: فيما تتمثل شهادات الإيزو التي تملكها المؤسسة؟

تملك المؤسسة ايزو 9001 وايزو 2000<sup>(\*)</sup>.

سابعاً: ماهي المزايا التي حصلت عليها المؤسسة من خلال حصولها على شهادة الإيزو؟

في بداية الأمر فإن المؤسسة حصلت على شهادة الإيزو رسمياً سنة 2012 وتجدد الشهادة كل 3 سنوات وهي ملزمة باحترام المعايير المنصوص عليها بحيث تتم عملية المراقبة الداخلية خلال جميع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى أنها تراقب مراقبة خارجية كل سنة من طرف مراقبين (auditeur) كن مؤسسة (AFNOR) التي زودتها بالشهادة ، وإذ حدث وأن حصل خلل أو مخالفة أو عدم مطابقة لأحد المعايير فإنها تقوم بسحب الشهادة من المؤسسة ولا يمكن لها استرجاعها إلا بعد أن تقوم بالتسجيل مرة أخرى ودفع تكاليف حتى تستفيد منها.

أما المزايا التي حصلت عليها المؤسسة من خلال حصولها على الشهادة نذكر منها ما يلي:

- القدرة على طرح المنتجات في كافة أنحاء العالم؛

- إرضاء الزبائن وزيادة ثقتهم في المنتج؛

(\*) أنظر الملحق رقم 04.

- كسب زبائن جدد؛

التقليل من المنتجات التي فيها خلل او عيب من خلال المراقبة الشديدة خلال مراحل الإنتاج.

**ثامنا: كيف يتم قياس الجودة في المؤسسة؟**

يتم قياس الجودة عن طريق مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- مؤشرات التسيير أي مدى قدرتها في التحكم في سلامة الغذاء؛

- مؤشرات الجودة كإرضاء حاجيات الزبون؛

- مؤشرات تكنولوجية وتختص بمدى سلامة وسائل الإنتاج؛

- مؤشرات المطابقة القانونية أي مدى تطبيق القوانين المنصوص عليها في القانون المؤسسي كنسبة

الرطوبة، درجة الحرارة... التي يتم فيها تصنيع المنتجات؛

- مؤشرات مالية تهتم بصحة المؤسسة من الناحية المالية؛

- مؤشرات علمية تختص بالمهارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة.

**تاسعا: كيف يتم قياس أداء المؤسسة؟**

يتم قياس أداء المؤسسة عن طريق المراجعة اليومية والمراقبة المستمرة في جميع الجوانب التسيير،

المحاسبة، الإنتاج،... بحيث تنقسم المراقبة إلى نوعين داخلية وتتم عن طريق مراقبين من داخل المؤسسة

وخارجية عن طريق محاسبين من خارج المؤسسة.

**عاشرا: ما هو المركز التنافسي للمؤسسة الحالي؟**

تحتل مؤسسة عمر بن عمر المرتبة الأولى على المستوى الوطني لأن منتجاتها تتمتع بالجودة العالية حيث

أنها تستعمل مواد أولية جيدة ( القمح الصلب) التي تحتوي على البروتين الذي يعمل على تماسك منتجاتها

إضافة إلى أنها تتبع المقاييس العالمية (ISO) 9001، (ISO) 22000، (FSSC) 22000، كما أنها تقوم بعمليات كل

شهر والتي من شأنها تحقيق التغطية الإستراتيجية، وجدير بالذكر أن كل منتجاتها التي تطرح في السوق تباع وهذا

ما جعلها تحتل الريادة وطنيا.

**المبحث الثاني: تشخيص وضعية المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة**

سنتناول في هذا المبحث تشخيص لنشاط المؤسسة ووضعيتها المالية قبل انتهاجها لنظام إدارة الجودة

الشاملة وهذا من خلال الفترة ( 2010 - 2012).

**المطلب الأول: المنهج التسييري المتبع من طرف المؤسسة.**

في بداية الأمر كانت المؤسسة تمارس نشاطها بصفة طبيعية دون تحديد واضح للمخططات والأهداف التي يمكن أن تحققها، بحيث لم تكن لها رؤية مستقبلية حول ما سيؤول إليه وضع المؤسسة، وعليه فإنها كانت تقوم بشراء المادة الأولية ومن ثم القيام بعمليات الإنتاج وفي الأخير تقوم ببيع المنتجات لتجار الجملة، لكن ومع زيادة الطلب على المنتجات التي تنتجها باعتبارها مادة أساسية في الجزائر حاولت تطوير المؤسسة وهذا ما أدى إلى وقوعها في عائق يحول دون تحقيق الأرباح المتوقعة والذي تمثل وقوعها في فخ المديونية نتيجة التكاليف الباهظة التي تحملتها لقاء شرائها لمعدات جديدة من أجل عملية التطوير، بحيث قامت بجلها من ألمانيا وإيطاليا مما استدعى جلب إطارات مختصة في هذا المجال باعتبار أن الإطارات الجزائرية غي مؤهلة لذلك، وهو ما زاد من حدة التكاليف التي أنفقتها.

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعاني من التبعية للخارج فيما يخص المادة الأولية ( القمح الصلب) والذي تستورده من كندا، المكسيك وأمريكا باعتبارها أحسن من نوعية القمح المحلي. كما أنها تعاني من نقص في بعض الخبرات خاصة في مجال التسويق بحيث لم تكن تحتوي على مصلحة مختصة في عمليات التسويق مما يعني عدم وجود أشخاص مختصين في هذا المجال، مما أدى بها إلى الاعتماد على أطراف خارجية تختص في مجال تخطيط المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى ما سبق فإن نقص الوعي لدى العمال نتيجة تدني المستوى التعليمي وغياب الثقافة المؤسسية بسبب ضعف الرقابة التي تساهم في التجديد والتطوير، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى البحث عن أسلوب أو نظام يعمل على تحسين وتطوير أدائها وجودة منتجاتها.

#### المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

يتم العمل داخل المؤسسة باستمرار دون انقطاع حيث أن هناك 3 فرق عمل تعمل كالتالي:

- الفرقة الأولى: من الساعة 5.30 صباحا إلى الساعة 13.30 زوالا؛

- الفرقة الثانية: من الساعة 13.30 زوالا إلى الساعة 21.30 ليلا؛

- الفرقة الثالثة: من الساعة 21.30 ليلا إلى الساعة 5.30 صباحا.

شهدت هذه الفترة تطور لعدد العمال في المؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك:

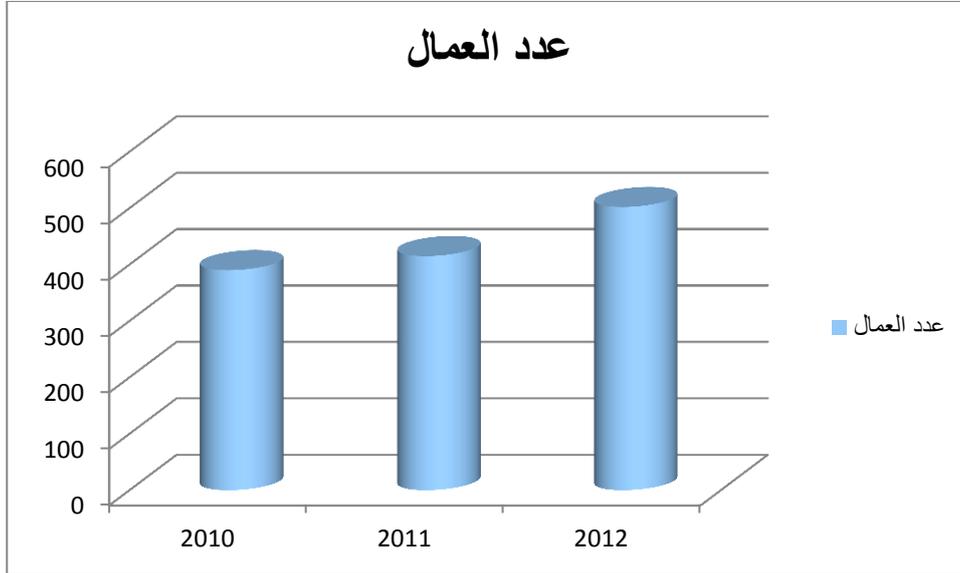
#### الجدول رقم (1-3): يوضح تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2010- 2012)

السنوات	2010	2011	2012
عدد العمال	390	415	502

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه سيتم تمثيل تطور عدد عمال المؤسسة خلال نفس الفترة بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (3-5): يوضح تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-1).

نلاحظ من خلال المنحنى السابق أن المؤسسة قامت بتوظيف 25 عاملا فقط ما بين سنتين 2010 و2011 وهذا راجع إلى أنها لم تعمل على فتح أو توسيع لها، لكن مع حلول سنة 2012 فإنه زاد عدد عمال المؤسسة ب 87 عامل وهذا راجع لعمليات التوسيع التي قامت بها

#### المطلب الثالث: الوضعية المالية للمؤسسة.

تلتزم المؤسسة كل سنة بإعداد ميزانيات مالية تحتوي على أرقام من خلالها يمكن توضيح وضعيتها المالية وفيما يلي عرض لبعض منها:

الجدول رقم (3-2): يوضح التغيرات في رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2012)

2012	2011	2010	البيان
4937845938.71	4222833522.00	7430852030.66	رقم الأعمال
%-19.93	%-43.17	%64.739	نسبة التغير في رقم الأعمال <sup>(*)</sup>
222663713.82	226657608.90	419766467.06	النتيجة الصافية
%-1.76	%-46.003	%-469.90	نسبة التغير في النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (أنظر الملاحق رقم (06، 07، 08).

يعتبر رقم الأعمال المصدر الرئيسي للتغذية الضرورية لاستمرار نشاطات المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت نسبة تغير في رقم أعمالها تقدر بـ 64.73% سنة 2010، مما يعني أنها حققت نموا جيدا وهذا راجع لتحقيقها إيرادات نتيجة لإدخال آلات جديدة ساهمت في تحسين نوعية السميد وهو ما أدى إلى زيادة الطلب عليه مما حقق مداخيل أكبر، إضافة إلى أن فرع العجائن قام بمضاعفة إنتاجه لتلقي إقبال كبير عليه وخاصة الكسكس، لكن ومع حلول سنة 2011 تغيرت نسبة التغير في رقم الأعمال بالنقصان -43.17% مقارنة بالسنة الماضية. أما في سنة 2012 استطاعت المؤسسة زيادة رقم أعمالها بنسبة تقدر بـ 16.93%.

أما فيما يخص النتيجة الصافية فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة قد حققت نتيجة سالبة خلال هذه الفترة وهذا راجع لعدم تحقيقها مداخيل تغطي تكاليف نشاطاتها والمتمثلة في عمليات التوسع وشراء الآلات..

لكن وبمقارنة النتيجة الصافية بين السنوات الثلاث نلاحظ أنها تزداد رغم أنها سالبة مما يعني أن المؤسسة تحاول تحقيق نتيجة موجبة.

وبناء على ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة في وضعية متذبذبة نظرا لعدم تحديد المسار الأنسب لها والذي يتماشى مع ظروف السوق، وعدم امتلاكها لدليل إرشادي يبرز جودة منتجاتها.

### الجدول رقم (3-3): يوضح تغيرات المخزون والديون خلال الفترة (2010 - 2012)

2012	2011	2010	
4437163309.29	1848016719.69	501718583.34	المخزونات

(\*) نسبة التغير في رقم الأعمال = رقم الأعمال n - رقم الأعمال n-1 / رقم الأعمال n-1.

نسبة التغير في المخزونات	%-15.54	%268.13	%140.10
ديون طويلة الأجل	1827207345.18	2902891463.12	6175516982.42
ديون قصيرة الأجل	31058539.95	752700000.00	597500000.00
مجموع الديون	1858265885.13	3655591463.12	6773016982.42
نسبة التغير في الديون	%35.46	%96.72	%85.27

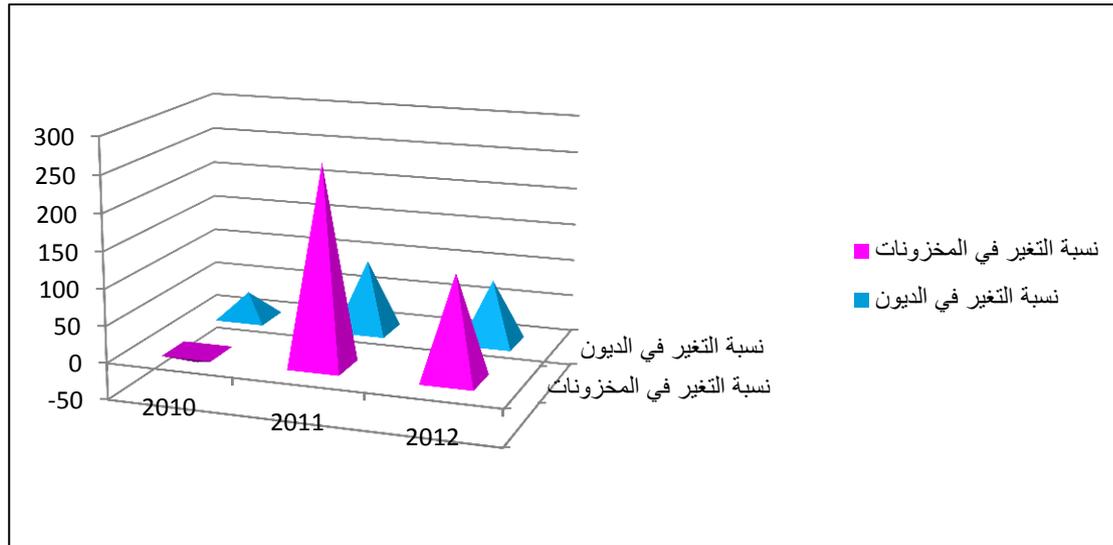
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ( أنظر الملاحق رقم 06، 07، 08).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انخفاض في المخزونات في سنة 2010 بقيمة تقدر ب 15.54%، ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى خوف المؤسسة من عدم اقتناء منتجاتها.

أما في سنة 2011 فقد تضاعفت نسبة المخزونات إلى أكثر من مرتين حيث قدرت ب 268.13% وفي سنة 2012 ب 140.10% وهذه الزيادة ناتجة عن عمليات التوسع التي قامت بها المؤسسة في هذه الفترة والتي شملت توسيع المخازن وزيادة مساحة المؤسسة.

كما نلاحظ ارتفاع مستمر في ديون المؤسسة في كل السنوات، حيث قدرت نسبة الارتفاع سنة 2010 ب 35.46% لترتفع هذه النسبة إلى 96.72% سنة 2011 و 85.27% سنة 2012 ويعود سبب الارتفاع سنة 2010 إلى شراء آلات جديدة تم جلبها من ألمانيا وإيطاليا أما في سنة 2011 فيرجع هذا إلى تحقيق انخفاض في رقم الأعمال مما أدى إلى عدم قدرتها على تسديد الديون المترتبة تجاه المدينين واستمرت هذه الديون إلى غاية 2012 بالرغم من زيادة رقم أعمالها خلال السنة، والمنحنى البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3-7): يوضح تغيرات المخزون والديون خلال الفترة ( 2010 - 2012 )



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-3).

وهذا ما استلزم على المؤسسة ضرورة انتاج أسلوب جديد تستطيع من خلاله مواجهة ظروف السوق والتوجه نحو العالم الخارجي وتمثل هذا الأسلوب في إدارة الجودة الشاملة عن طريق ظهور فكرة في عام 2012 للحصول على شهادة الإيزو 9001 والإيزو 22000 والمتعلقة بالأمن الغذائي والتي تسمح لها بدخول أسواق أجنبية وتوجيه منتجاتها إلى دول أخرى وتوسيع حصتها السوقية إقليميا وعالميا.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

حدثت عدة تغييرات على مستوى المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة ( 2013- 2015 ) وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة واحتلال الصدارة بين المؤسسات المنافسة أي التميز في السوق وغزوه، وبالتالي الانتقال من وضع أفضل إلى وضع أفضل منه وممتاز، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دراسة وتحليل نظام الجودة الشاملة في المؤسسة وأهم الخيارات الإستراتيجية المطبقة.

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال سنة 2012، بتطبيق جملة من المبادئ والاستراتيجيات، حيث سنقوم في هذا المطلب التطرق إلى ذلك بقليل من التفصيل.

#### أولاً: دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص والميزات والمؤسسة تهتم به، حيث أن شعارها هو ثقافة الجودة، وبالتالي التحسين المستمر، إذ نجد أن مؤسسة عمر بن عمر بدأت تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة 2012 عموماً، فتطبيق معيار الايزو كان بداية 2012، أما معيار السلامة الغذائية إيزو 22000 فكان أواخر سنة 2012 متى بدأت المؤسسة غزو الأسواق العالمية والشروع في عملية التصدير للخارج، أضف إلى ذلك أن المؤسسة كل ثلاث سنوات تجدد الاتفاقية بالنسبة لكل معيار من المعايير السابقة الذكر، كما أن المؤسسة تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية إلى غاية خروج هذه المنتجات في الشكل النهائي القابل للاستهلاك، حيث يسهر عمال المخبر المتواجد في المؤسسة على الحصول على منتج مطابق للمواصفات والقيام بمراقبة نوعية المواد الأولية قبل وأثناء مراحل العملية الإنتاجية حتى النهاية، حيث تتم مراقبة المادة الأولية عن طريق إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية، إذ نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عمر بن عمر يطبق على جميع الأنشطة والمنتجات، ويعتبر كمرجعية للإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة من أجل السير الفعال للجودة وضمان منتجات تتماشى مع المتطلبات ومن أجل الحفاظ على سيرورة التحسين المستمر وتحسين أداء المؤسسة ومنه تحقيق الميزة التنافسية<sup>(\*)</sup>.

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع السيد مسؤول المؤسسة ذكر لنا أهم المتطلبات التي يحتوي عليها نظام إدارة الجودة الشاملة فيهما كما يلي<sup>(\*\*)</sup>:

1- محتويات النظام هي:

أ- العمليات المعروفة والإعلان الرسمي للإدارة؛

ب- دفتر المعايير والهيكل التنظيمي؛

ج- الدليل الإرشادي ودفتر الإجراءات والوثائق المتعلقة بالجودة؛

2- وثائق النظام في مطاحن عمر بن عمر هي:

(\*) من إعداد الباحثين بناء على معلومات مقدمة ضمن مقابلة مع مسؤول قسم إدارة الجودة في مؤسسة المطاحن السيد كريم محمد فؤاد من تاريخ

18 مارس إلى 04 ماي 2017.

(\*\*) - المرجع نفسه.

أ- التعبير الكتابي لسياسة الجودة والأهداف المرجوة؛

ب- بطاقة تعريف العمليات والإجراءات المكتوبة من قبل مرجعية ISO 9001 : 2008؛

3- تم تحرير دليل إرشادي من طرف مسؤول الجودة بالمطاحن والذي تتم دراسته من قبل الإدارة ويصادق عليه من قبل المدير العام ويعتبر تحت مسؤولية إدارة الجودة بالمؤسسة ويضمن كذلك المتابعة والتطوير وهذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التدقيق الداخلي والقرارات المأخوذة في مراجعة الإدارة؛

4- خطاب التزام إدارة المؤسسة والذي ينما على ما يلي والمتفق عليه مع المدير العام:

- النشأة وتاريخ التأسيس والهدف الأساسي والأول هو رضا الزبون؛
- الأساس الذي يقوم عليه تطور المؤسسة هو الاحترام والتعاون مع الزبائن والذي يضمن للمؤسسة البقاء ضمن حيز المنافسة؛
- ضمان منتج غذائي آمن على صحة الزبائن؛
- الحفاظ على الثقة على المدى الطويل في قيادة الشراكة التي تؤدي إلى التحسن الاقتصادي والأمن؛
- يجب على نظام ISO9001 و ISO 22000 التكيف بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف؛
- السيطرة على المخاطر والتحسين المستمر والمستمرة، والحفاظ على الخبرة واكتساب خبرة أحسن من أجل تطوير نظام إدارة المخاطر والاستفادة من فوائد الوقاية؛
- نهجنا هو جزء من عملية التحسين المستمر للأداء في خدمة سلامة الأغذية بما يحقق الرضا المتزايد للزبون؛
- القياس المستمر للأداء من حيث الإدارة، الإنتاجية، المخزونات، الدراسات الفنية التي تتطلب إشراك جميع الأعضاء القائمة في الشركة للقيام بذلك، ففرق مؤسسة عمر بن عمر مهتمة ومصرة لجعل نظام إدارة الجودة الشاملة على درجة عالية من التنفيذ والتنسيق والمراجعة باستمرار للسماح بالتطور المستمر نحو مستوى أعلى من الأداء والإتقان.

5- إن مؤسسة عمر بن عمر تركز على الزبون وسعي من أجل رضا الزبون حيث تضمن التصرف المستمر والاحترام الدائم لمتطلباته وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بعقد اتصالات مع زبائنهم من خلال إقامة معارض وصالونات خاصة للإشهار والإعلان عن المنتج وبالتالي تطبيق ما جاء في الخطاب السابق للذكر؛

6- التخطيط لهذا النظام من خلال التخطيط للتدقيقات الداخلية ومراجعات الإدارة وعمليات التحسين خاصة فيما يتعلق برضا الزبائن وبلوغ الأهداف ومتابعتها وهذا يكون من خلال المؤشرات الموضوعية وتحليلها شهريا وعرضها في اجتماعات الإدارة؛

7- المراجعة من طرف الإدارة كما يلي:

أ- مراجعة التدقيق اليومي والذي يعده مسؤول الجودة بالمؤسسة وفريقه؛

ب- تنظيم اجتماع من طرف مسؤول الجودة بالتنسيق مع الإدارة وبحضور مختلف مسؤولي الأقسام والعمليات من أجل مراجعة الحوصلة العامة لفحص فعالية الجودة وإعادة تحديد القرارات وذلك تماشياً مع الانحرافات الموجودة والتي تم التحقق منها مقارنة مع الأهداف المحققة؛

8- تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة حيث حضرت مطاحن عمر بن عمر موارد مالية وبشرية ومادية معتبرة ومعدات ضرورية ذات تكنولوجيا عالية، وعمال ذوي كفاءات وخبرات لضمان السير الحسن للمنتجات؛

9- تحقيق المنتج وتقديمه بما يتماشى مع متطلبات الزبون والتحكم فيه فمنتجات عمر بن عمر يتم التخطيط لها والتحكم في مراحل العملية الإنتاجية منذ البداية حتى النهاية؛

10- التحسين، القياس، التحليل كما يلي:

أ- المراقبة والقياس؛

ب- توضيح الطريقة التي تمكن المؤسسة من التحسين المستمر للجودة؛

ج- مراقبة المنتجات بصفة مستمرة واحترام المتطلبات القانونية؛

د- تحديد الانحرافات والتحكم فيها وتصحيحها وتفادي كل الأخطاء المكشوفة والبحث عن مقاييس خاصة بها؛

هـ- التحسين المستمر من خلال:

⌚ الفرص التحسينية لجودة المنتجات بالمؤسسة من خلال إتاحة الفرص كاجتماع الإدارة، تدقيقات الجودة الداخلية....؛

⌚ بعث اقتراحات بهدف تحسين الجودة المقدمة للزبائن؛

⌚ تحليل الاقتراحات يساهم بشكل فعلي في تحسين أداء المؤسسة؛

فقد أصبحت الجودة في مؤسسة عمر بن عمر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أدائها، فالسميد يعتبر المادة الأولية في المؤسسة إضافة إلى الماء المعالج وكلاهما سلع غذائية وبالتالي فهي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك وهذا هو الدافع وراء حصول المؤسسة على ISO 22000 للسلامة الغذائية، وبالتالي السماح للمستهلك أي كان سواء داخل الوطن وخارجه باستهلاك المنتجات بكل راحة وطمأنينة دون التعرض لأي خطورة، وأهم المبادئ التي طبقتها المؤسسة في ظل هذه السياسة ما يلي:

1- أداء المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير قدرة المؤسسة على العمل ورفع مستوى وسائل الإنتاج وزيادة التكنولوجيا، أيضا تطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع المتعاملين مع المؤسسة وزيادة الحصة السوقية؛

2- ضمان التحسين المستمر والتطوير دائما؛

3- رضا الزبون وتوفير منتجات آمنة بالشكل المرغوب؛

4- المداومة على تحسين الوقاية من المخاطر؛

5- تنمية وتطوير الموارد البشرية.

**ثانيا: الخيارات الإستراتيجية المطبقة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**

لقد طبقت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مجموعة من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- **إستراتيجية التنوع:** أي إدخال التحسينات على منتجاتها الحالية وبالتالي التوسيع في المنتج ومنه إدخال خطوط جديدة كخطوط العجائن الخاصة؛

2- **إستراتيجية ابتكار التحسين:** إذ أن المؤسسة في البداية كانت تنتج فقط سميد ومشتقاته بوزن 25 غ في أكياس بلاستيكية وبعدها أصبحت تنتج سميد ممتاز بوزن 10 كغ؛

3- **إستراتيجية العلامة الموحدة:** المتمثلة في اسم العائلة الذي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها وتهدف هذه الإستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها علامة عمر بن عمر موجودة ومضمونة لكل مستهلكها، فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق الأسواق المحلية والتوسع إلى استهداف الأسواق العالمية؛

4- **إستراتيجية التوزيع:** حيث تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها لتغطي مختلف المناطق سواء محليا أو دوليا فنجدها بعد الانتهاء من النضج يتم نقل المنتجات مباشرة إلى المخازن على مستوى المؤسسة أين يقوم الوسطاء بتولي هذه العملية؛

5- **إستراتيجية التنافس أو التميز في المنتج:** حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتميز في السوق وذلك من خلال طرحها لمنتجات فريدة من نوعها ذات جودة ومختلفة ومتميزة عن الباقي لدى المنافسين الموجودين في السوق من حيث الجودة ويمكننا إيجاز مصادر التميز لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يلي:

- ✓ أحدث التكنولوجيا؛
- ✓ الموارد المالية اللازمة؛
- ✓ توفر الكفاءات التي تحتاجها صناعة السميد ومختلف العجائن؛
- ✓ جودة المواد الأولية؛
- ✓ المراقبة المستمرة.

1\_ من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤول الجودة في المؤسسة السيد كريم محمد فؤاد.

**المطلب الثاني: أهم التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة مطاحن عمر بن عمر.**

أن مؤسسو مطاحن عمر بن عمر إثر تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة حدثت تغيرات مختلفة على مستواها، خاصة الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة وهذا ما مزج لنائبه المسؤول أثناء المقابلة التي تمت يوم 17 أفريل 2017 مساءً، وكانت أهم التغيرات الحاصلة كما يلي:

**أولاً: على مستوى الموارد البشرية:**

إن كفاءة العامل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعكس وتحدد مكانة المؤسسة، والتالي من الضروري ضمان عمال مؤهلين ذوي كفاءات نظرية وعملية من أجل تحسين الأداء ومزاحمة المنافسة، والمؤسسة ابتداء من 2012م أي إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة اهتمت بالتكوين والتدريب واعتبرتهما استثمار معنوي من أجل التحسين، حيث قامت بإرسال مجموعة من الموظفين إلى المؤسسات الحكومية الخاصة بالتسيير كالتعليم المستمر في مختلف التخصصات ذات الصلة بنشاط المؤسسة خاصة مجال المحاسبة والإعلام الآلي، ومن أهم الجهات التعليمية التي تتعامل معها المؤسسة والتي ذكرها لنا المسؤول أثناء المقابلة ما يلي:

① المعهد العالي للتسيير بعنابة:

② مؤسسة تريكي (Triki) الخاصة بتعليم اللغات لتهيئة الموظفين، كما ذكر لنا المسؤول أن المؤسسة سهرت منذ تلك الفترة إلى يومنا هذا على تدريب عمالها. حيث شهدنا عملية التدريب مرة في المؤسسة أثناء قيامنا بالدراسة يومي 30 أفريل و2 ماي 2017، وقد تتم عملية التدريب من خلال:

1- تقديم دورات تدريبية على استخدام الآلات الجديدة لإنتاج المنتجات وذلك من خلال:

أ- إرسال فريق من العمال إلى المصانع المصدرة للآلات الجديدة لتدريبهم على كيفية ضبط المقاييس المتعلقة بجودة المنتج؛

ب- الاستفادة من مختلف النتائج ويومييات المؤتمرات والملتقيات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية:

2- تقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة من طرف مهندسين وخبراء في الإعلام الآلي؛

3- تقديم دورات تدريبية من قبل الرئيس المباشر في نفس مكان العمل لتصحيح الأخطاء والسماح للعامل بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل وهذا يحدث كل عام في نهاية شهر أفريل.

**ثانياً: على مستوى التكنولوجيا:**

كما صرح لنا المسؤول أيضاً بأن المؤسسة قد استخدمت تكنولوجيا من أجل جودة المنتج حيث:

1- خصصت لكل موظف إداري جهاز حاسوب يشمل وحدات الإدخال والمعالجة ووحد الإخراج، ولا يحق لأي موظف آخر استخدام الحاسوب وهذا من أجل ضمان الالتزام في العمل،

2- توفير خدمة الانترنت للسماح بالربط بين المؤسسة وعملائها الأساسيين وغيرهم من الأطراف الخارجية،

وبالتالي التعامل الفوري والآني؛

3- توفر المؤسسة على موقع إلكتروني حتى تعرض عملياتها ومنتجاتها والمتمثل في:

([www.omorbenomor.com](http://www.omorbenomor.com))

الجدول رقم (3-4): يوضح تطور عدد عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة

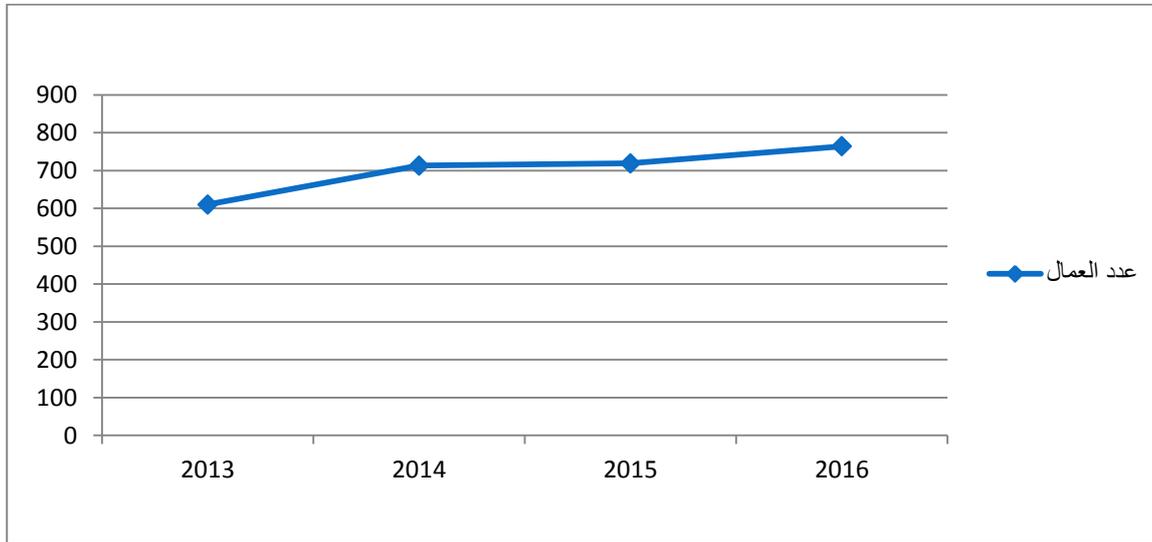
السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	610	713	719	764

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من عند المسؤول من طرف المؤسسة.

نلاحظ أن عدد عمال المؤسسة كل سنة في تزايد مستمر، فالمؤسسة كل عام تزيد من عدد الموظفين وهذا يعود إلى عملية التوسيع والتهيئة على مستوى المؤسسة، حيث عملت على بناء مخازن جديدة في ما يخص فرع العجائن وذلك بزيادة مساحتها وجلب عتاد وآلات جديدة وحديثة تضم أنواع أخرى من العجائن وهذا ما استدعى زيادة عدد العمال للإشراف على بناء المخازن وتركيب الآلات الجديدة، كما وظفت ذوي كفاءات ومهارات وهذا نتيجة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فالتهيئة والتوسيع ومنه زيادة عدد العمال كل هذا لتحسن من أدائها.

والمنحنى البياني التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-8): يوضح تزايد عدد العمال في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (3-5)

## المطلب الثالث: المركز المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بعد تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ( يهدف تحسين أدائها، وارتفاع مكانتها في السوق ومزاومة المنافسة) سنقوم في هذا المطلب معرفة إذا كانت هذه المؤسسة فعلا قد نجحت في ذلك، من خلال رقم الأعمال، النتيجة العملياتية، المخزونات والديون.

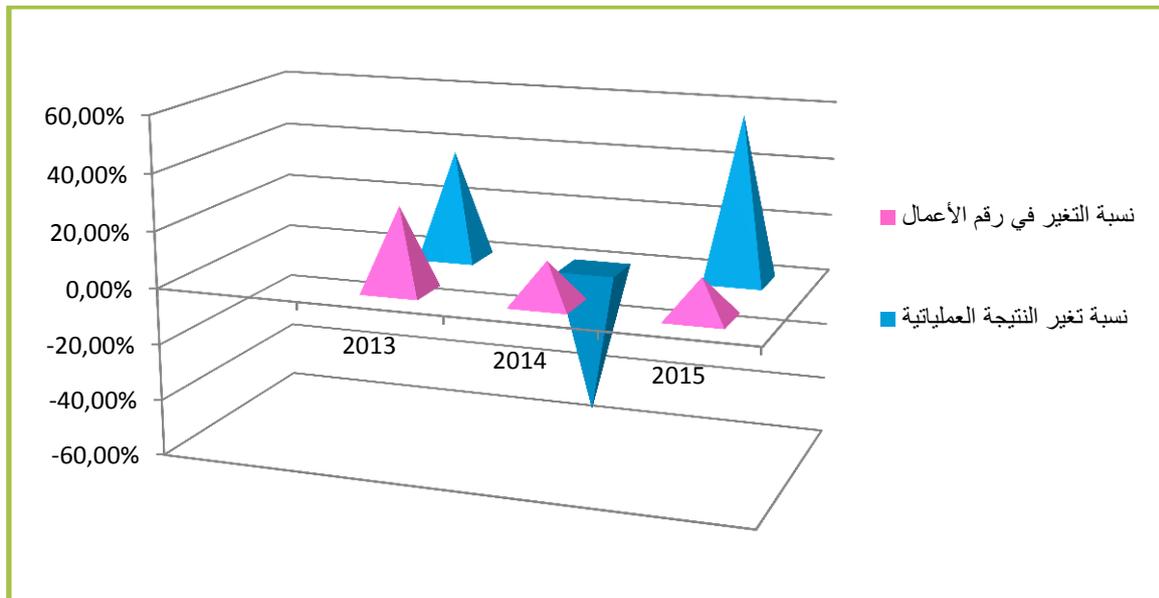
أولا: رقم الأعمال والنتيجة العملياتية: وسيتم تناولها على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-6): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العملياتية للمؤسسة

البيان	2013	2014	2015
رقم الأعمال	6391134398.17	7339493810.66	8345672578.26
نسبة التغير	%29.43	%14.83	%13.70
النتيجة العملياتية	381743568.73	180734305.40	285787153.53
نسبة التغير	%38.63	%-52.65	%58.12

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملاحق رقم 09، 10، 11)

الشكل رقم (3-9): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العملياتية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

1- رقم الأعمال: نلاحظ أن رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ارتفاع كبير جدا، وهذا راجع إلى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو سنة 2013، حيث بلغت نسبة التغير في رقم الأعمال

خلال هذه السنة ب 29.43%. وهذا يعني أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نفس السنة مقارنة بالسنة الفارطة اي قبل تطبيق مواصفات الإيزو كما استمرت نسبة التغير في الزيادة خلال 2014 و2015 بنسبة (14.83%) (13.7%) على التوالي، وهذا النمو ينتج أساسا عن تطوير المؤسسة لفرع العجائن والعجائن الخاصة (Les pates spisiales)، وأيضا إلى كفاءة الآلات المستعملة في عملية الإنتاج، ومنه تحسين الأداء وهو المطلوب.

فتحقيق مستويات عالية من رقم الأعمال يعطي المؤسسة أفضلية في إمكانية تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا وهذا يتوقف على حجم المصاريف ومدى قدرة المؤسسة على التحم في التكاليف.

**2-النتيجة العملية:**حققت المؤسسة نتيجة إيجابية سنة 2013 قدرت ب 3863% مقارنة بالسنة السابقة بعدما كانت متدهورة، نتيجة ارتفاع إجمالي فائض الاستغلال وانخفاض مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة، لتتدهور من جديد سنة 2014م بنسبة تقدر ب 52.65% ثم ترتفع خلال سنة 2015 بنسبة تفوق السنة السابقة والتي قدرت ب 58.12%، وهذا الارتفاع راجع إلى الزيادة في فائض الاستغلال،

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة قد حسنت في أدائها ووضعيتها من سنة لأخرى، وهذا يعود إلى التطبيق السليم والكفاء لإدارة الجودة الشاملة.

**ثانيا: حالة المخزونات والديون في المؤسسة:** من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى حساب نسبة التغير في كل من المخزونات والديون على التوالي، وبالتالي معرفة وضعية المؤسسة تجاه مدينيها بعد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

### الجدول رقم (3-6): يوضح نسبة التغير في الديون والمخزونات في المؤسسة

الوحدة (دينار جزائري)

البيان	2013	2014	2015
المخزونات	221749897.04-	3381180989.65	4273386583.41
نسبة التغير	%-104.99	%-1624.77	%26.38
ديون ط. أ	59750000000-	0	1760277767.53
ديون ق. أ	2940269834.01	9096867681.68	5283133696.27
مج الديون	56809730166-	9096867681.68	7043411463.8
نسبة التغير في الديون	%738.76	%83.98-	%22.57-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة. (انظر الملاحق رقم 09، 10، 11)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ديون المؤسسة في انخفاض كبير حيث كانت في سنة 2013 متضاعفة ب 70 مرة مقارنة، وفي سنة 2014 انخفضت تقريبا 100 بالمئة أي بنسبة تقدر ب 83.98 بالمئة، وهذا يعود إلى

اقتناء المؤسسة للألات الجديدة وتحديث الآلات القديمة واستبدالها بآلات تكنولوجية متطورة سنة 2013 ونتيجة لعمل هذه الآلات بكفاءة زادت إنتاجية المؤسسة فحققت أرباح معتبرة ساعدت المؤسسة على تخفيض ديونها وسدادها حيث انخفضت أيضا سنة 2015 بنسبة 22.57 وهذا يدل على أن المؤسسة مستمرة في سداد ديونها ، وهذا يدل على سيرورة عمل المؤسسة ومقيمتها خلال هذه السنة إيجابية، كما نلاحظ هناك انخفاض في المخزونات حيث أنها تناقصت كبيرا خلال ( 2013، 2014) بنسبة ( 104.99%، 1624.77%) على التوالي بنسبة إيجابية مقدرة ب 26.38% خلال 2015.

وفي الأخير يمكن القول أن الارتفاع في الديون لا يعني أن المؤسسة في حالة إفلاس أو تعتبر نقطة ضعف بالنسبة لها، فهذه الديون ناتجة عن تأخر المؤسسة في سنوية العمليات المحاسبية، أو تأخرها عن الدفع خاصة وأن المؤسسة طيلة هذه الفترة فتحت فروع جديدة في مجال العجائن، حيث لاحظنا انخفاضا خلال 2015 وهذا دليل على أن المؤسسة قد تقوم بتسوية ما عليها من دين وأعباء،

وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة قد حققت نجاح في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وهذه الأخيرة لما لها من تأثير في تحسين أدائها وفعلا هذا ما توصلنا إليه.

## المبحث الرابع: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة

إن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها من طرف مؤسسة عمر بن عمر قد ساهم في تحسين أداء المؤسسة عنصرا مهما وفاعلا على المستوى المحلي وكذا الدولي.

## المطلب الأول: النتائج المحققة والأثر في ظل تحسين أداء مؤسسة عمر بن عمر.

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بن طبقت منهج إدارة الجودة الشاملة سعيا منها للوصول إلى الريادة ومزاومة المنافسة وهذا من خلال تحسين الأداء الذي يعد جوهر إدارة الجودة الشاملة.

## أولا: النتائج التي حققتها المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة في ظل تحسين الأداء.

إن إدارة الجودة الشاملة التي طبقتها مؤسسة عمر بن عمر قد ساهمت في تحسين أداء المؤسسة ما يلي:

1- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة حيث وصلت سنة 2014 إلى 45% بعدما كانت سنة 2012، 20% لتصبح سنة 2016 67%؛

2- حسنت من قدرة التكوين والتطوير لدى العمال؛

3- قدمت منتجات في السوق ذات جودة عالية حيث قامت بتطوير العجائن الطويلة بإضافة بعض الأصناف الجديدة على ضبط العجائن الطويلة والمتمثلة في فريميال وشرائح طويلة، سنة 2012، وقامت المؤسسة في بداية 2014 بتطوير حظ العجائن الخامة وهذا بإضافة بعض الأصناف الجديدة، فعملية التطوير هذه جديدة بالنسبة للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرار والتميز،

## الجدول رقم (3-7): يوضح أصناف المعكرونة

الوزن (غ)	المعكرونة
500	فراشة
500	لازانيا
500	فرفالي
250	كاتيلوني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها عند إجراء المقابلة مع المسؤولين.

4- توزيع المنتجات عبر 48 ولاية في الجزائر وبالتالي غزو الأسواق المحلية وحتى الدولية لأن المنتجات هي منتجات آمنة وسليمة ذات جودة طبقا للشهادة؛

5- تحسين طرق التسيير من خلال تجديد الإجراءات المتعلقة بالنشاطات؛

- 6- تحسين صورة المؤسسة وزيادة درجة الوفاء لدى الزبون إذ تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر صورة جيدة في السوق وبالتالي القدرة على التعامل مع حاجات والمتطلبات الزبون سواء المحلي أو الأجنبي من جهة وطرف يمكن الاعتماد عليه من جهة أخرى؛
- 7- تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة من خلال المنتج الأخير المتعلق بالعجائن الخاصة الذي أطلقته المؤسسة، وهذا ساعدها على التميز.

### ثانيا: أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسة عمر بن عمر

ومن خلال الزيارات المتكررة على المؤسسة والمقابلة مع السيد المسؤول استنتجنا أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المؤسسة كما يلي:

1- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها وتطبيق إدارة الجودة الشاملة جعل هذه المؤسسة تتوفر على وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة والتي تقوم بصورة فعالة ومستمرة بالعمل على مواجهة منافسيها؛

2- استيراد آلات ومعدات تكنولوجية متطورة من أجل زيادة الإنتاج واحتلال السوق وبالتالي تحسين الأداء والتميز؛

3- المؤسسة تركز في عملية الإنتاج على التعرف على ما يرغب فيه المجتمع الجزائري لأن هذا الأخير أصبح يبحث على الجودة ويتخذ قراره الشرائي من خلال المقارنة بين المنتجات والحصول على المنتج ذو جودة عالية وهذا الهدف الأول للمؤسسة؛

4- بالنسبة للسوق: إذ عرفت المؤسسة تحسن ملحوظا خاصة على مستوى الأداء في السوق وذلك بعد تبنيها وتطبيقها لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت المؤسسة من أكبر المنتجين للكسكس على مستوى البحر الأبيض المتوسط، إذ احتلت حصة سوقية تفوق 50% سنة 2016 بعدما كانت حصتها السوقية سنة 2012 مقدر ب 20% من سوق العجائن والسميد وهي نسبة متميزة خاصة في ظل وجود العديد من المنافسين مثل (سفينية) (Safina) وسيم (Sim).. الخ، كما تسعى المؤسسة إلى تحسين مردودية إنتاجها وتحسين حصتها السوقية من خلال إصدار خطوط إنتاج جديدة وكذا تفضيل العجائن الخاصة، وترسيخ العلامة التجارية لدى المستهلك الجزائري وكذا الأجنبي؛

5- بالنسبة للموردين: حيث تسعى المؤسسة للحصول على الجودة للمنتجات التي يبحث عنها المستهلك، وهذا يعود إلى جودة المواد الأولية وفي هذا الصدد قامت المؤسسة من أجل تحسين أدائها من خلال تبني الجودة وتوفيرها بالتعاقد مع موردين ذوي كفاءات وخبرة على المستويين المحلي والدولي، مثلا على المستوى الدولي نحصل على المادة الأولية من المكسيك والو. م.أ، وكذا كندا، هذا ما صرح به المسؤول أثناء المقابلة؛

6- بالنسبة للوسطاء: إن هدف المؤسسة الأساسي هو رضا الزبون، والمؤسسة لتصريف منتجاتها تستعين بالوسطاء لتوصيل الطلبات في الوقت المناسب وفي أحسن الظروف، إذ تتعامل مع تجار الجملة الذين تكلف لهم مهمة إيصال المنتج إلى المستهلك، كما أن للمؤسسة نقاط بيع خاصة بتجار الجملة يقومون بتوزيع منتجاتها لتجار الجملة الذين يتعذر عليهم الالتحاق بمقر المؤسسة كالحصول على المنتج، حيث المؤسسة في اليوم الحالي

توزع منتجاتها إلى 48 ولاية على مستوى الجزائر وكذا إلى بعض الدول الأجنبية كالسويد، الخليج...، وبالتالي التصدير إلى الخارج وهذا الأمر إيجابي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: دراسة مردودية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

إن مردودية المؤسسة من أفضل المعايير حكما على أداء المؤسسة أفضل من الربح فهذا الأخير عبارة عن قيمة تشير إلى حجم رأس المال أو إلى الاستثمارات الحقيقية في حين أن المردودية تجمع بين كلا الطرفين، وفي هذا السياق سوف تعتمد على ثلاث أساليب في ذلك:

➔ مردودية النشاط:

➔ المردودية الاقتصادية:

➔ المردودية المالية.

**أولا: مردودية النشاط:** تسمح بتقييم الأداء البيعي للمؤسسة. المؤسسة فهي من أهم المعايير لتقييم أداء المؤسسة، وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض التشغيل أو الهامش التجاري فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم أمثل كفاءة وفعالية النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة، والمتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سوف يتم مقارنتها مع رقم الأعمال فهو السبب في توليدها ويمكن الاعتماد على المؤشرات التالية<sup>(1)</sup>:

**1- مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال:** يعد مقياس الأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياس لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسم.

(1) السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المرعب للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص 85.

## الجدول رقم (3-8): يوضح الهامش الإجمالي للاستغلال لمؤسسة عمر بن عمر

الوحدة (دينار جزائري)

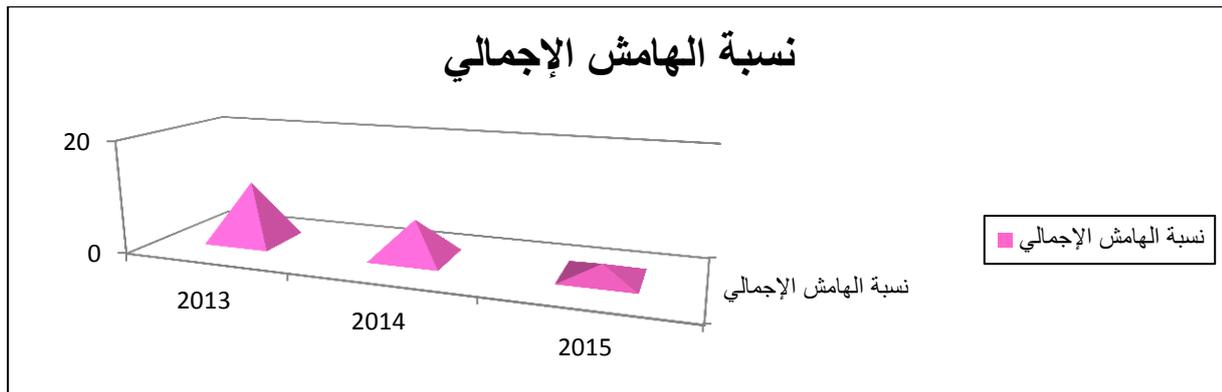
النسبة %	المؤشرات		السنوات
	رقم الأعمال خارج الرسم	الفائض الإجمالي للاستغلال	
10.74%	6391134393.17	68681132040	2013
6.56%	7339493810.66	488312723.24	2014
2.15%	8345672578.26	179570018.19	2015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (انظر الملاحق رقم 09، 10، 11)

إن نسبة الهامش الإجمالي تعبر عن مقدار الربح الخام في كل دينار من دنانير المبيعات، فإذا انخفض هذا المعدل فذلك يدل على انخفاض سعر البيع، وهو يعد مقياسا للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، وأيضا مقياس لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة.

نلاحظ من خلال الجدول ومن خلال النسب المتحصل عليها، أن نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال متذبذبة من سنة لأخرى، حيث كانت (9.4%) سنة 2012 ثم ارتفعت سنة 2013 إلى (10.74%) لتتخفف انخفاضاً حاداً خلال 2014 و2015 حيث قدرت ب (6.56%) (2.15%) على الترتيب، وفي هذه الحالة المؤسسة سنة 2015 يمكن لها توليد موارد الخزينة بنسبة 2.15% والمنحنى البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-8): يوضح نسبة الهامش الإجمالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (3-8).

2- مؤشر الهامش الصافي: يسمى بالربحية، ويقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الجدول رقم (3-9): يوضح الهامش الصافي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

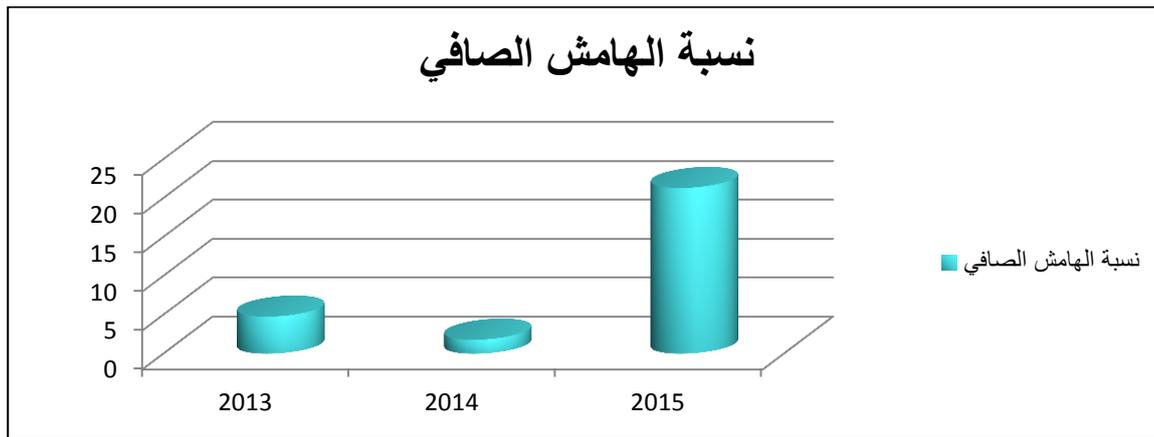
النسبة %	المؤشرات		السنوات
	رقم الأعمال خارج الرسم	النتيجة صافية	
4.76	6391134393.17	304678976.17	2013
1.79	7339493810.66	131949666.61	2014
%21.30	8345672578.26	1777703078.32	2015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الملحق المتحصل عليه من طرف المؤسسة. (انظر الملاحق رقم 10، 09، 11)

إن مؤشر الهامش الصافي يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وعلى قدرتها على التنافس، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع في ربحية هذه المؤسسة فالربح يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكلفة.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مؤشر الهامش الصافي أو صافي الربح بالمؤسسة كان مرتفع سنة 2012 والمقدر ب(4.50) مقارنة بسنة (2014) الذي انخفض إلى (1.79%) وهذا يدل على أن نشاط المؤسسة غير مستقر وفي وضعية غير مرغوب فيها، ثم يرتفع مباشرة سنة 2015 إلى 21.30% حيث استقر نشاط المؤسسة، وفي هذه السنة (2015) نقول أن مؤسسة عمر بن عمر حققت أرباح صافية بنسبة 21.30% وهذه الأرباح تعتبر معتبرة مقارنة مع السنوات السابقة وبالتالي لديها القدرة على التنافس نتيجة لتحسين أدائها، والمنحنى التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-9): يوضح نسبة التغير في مؤشر الهامش الصافي للسنوات (2012-2015)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

#### ثانيا: المردودية الاقتصادية.

المردودية الاقتصادية تهتم بالنشاط الرئيسي وتستبعد الأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول

الاقتصادية من الميزانية<sup>1</sup>. وهي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، كما تقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح، لذلك نجد أن مؤشرات المردودية الاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد، والمسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة من خلال هذا المؤشر<sup>2</sup>.

ويمكن حساب معدل المردودية الاقتصادية بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

حيث أن: الأصول الاقتصادية = الاستثمارات الثابتة + الاحتياجات من رأس المال العامل

كما تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الاستخدامات المالية - خزينة الأصول) - (الموارد المالية - خ الخصوم).

الجدول رقم ( 3-10): يوضح احتياجات رأس المال العامل بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

البيان	2013	2014	2015
أصول متداولة	7130398554	6756290926.35	6146451285
خزينة الأصول	1426022830	915193371.41	142391429
الموارد المالية	9450468407	9560606693	8745107405
خزينة الخصوم	0	0	2528894595
احتياجات رأس المال العامل	-3746092683	-3719509138	-212452653

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (انظر الملاحق رقم (9، 10، 11)

<sup>1</sup> - إلياس بن سامي ويوسف القريشي، "التسيير المالي ( الإدارة المالية)", دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 2011، ص 281.

<sup>2</sup> - محمد مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 384.

<sup>3</sup> - Christim Zanbotto et coin Zanbotto, "Exercice de gestion financiere", dunod, France, 3ème edition, 2010, p100.

## الجدول رقم ( 3-11): يوضح الأصول الاقتصادية لمؤسسة عمر بن عمر

2015	2014	2013	البيان
6479660593.10	4747039693.41	607161749.05	الأصول الثابتة
-212452653	-3719509138	-3746092683	احتياجات رأس المال العامل
6267207490	1027530555	-3138930934	الأصول الاقتصادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (انظر الملاحق رقم (9، 10، 11)

وعليه يتم حساب المردودية الاقتصادية من خلال الجدول التالية:

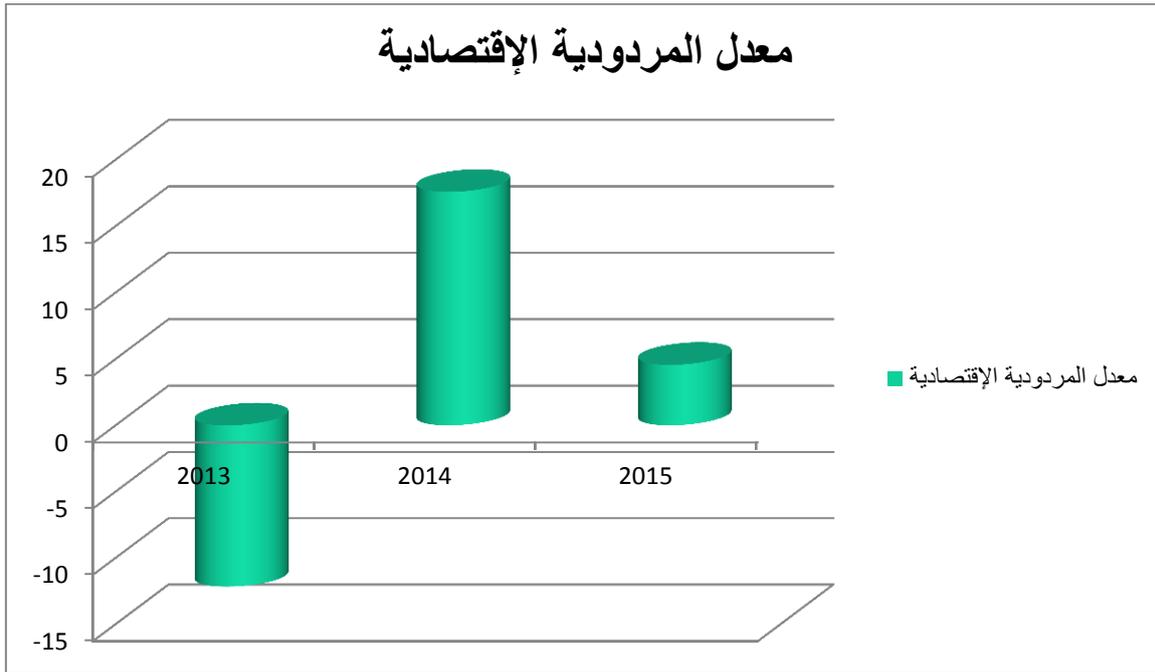
## الجدول رقم (3-12): يوضح المردودية الاقتصادية لمؤسسة عمر بن عمر للسنوات (2013 - 2015)

2015	2014	2013	
285787153.22	180734305.40	381743568.73	نتيجة الاستغلال
6267207490	1027530555	-313893093	الأصول الاقتصادية
%4.56	%17.58	%-12.16	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من المؤسسة انظر الملاحق رقم (9، 10، 11)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة في تذبذب، حيث أنها في سنة 2013 تغيرت بالنقصان ب 12.16%، لترتفع مرة أخرى في السنوات المقبلة 2014 و 2015 على التوالي، بمعنى أن كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة بالأموال المستثمرة جيدة خاصة خلال 2014 و 2015 أي (17.58%) (4.56%)، وهذا يدا على أن المؤسسة في طريقها لتحقيق أهدافها.

الشكل رقم ( 3-10): يوضح تمثيل بياني لنسبة التغير في المردودية الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم(3-12).

**ثالثا: المردودية المالية:** تعتبر من أهم المعطيات لقياس مدى قوة المؤسسة في مكافأة أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة وكذا الحصول على الأموال لضمان تجديد وسائل إنتاجها وتطويرها، وبالتالي ضمان التمويل الذاتي وتمكين المؤسسة من فرض سيطرتها في السوق الذي تنشط فيه<sup>1</sup>.

ويمكن حساب المردودية المالية بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة} * 100}{100}$$

الجدول رقم ( 3-13): يوضح المردودية المالية لمؤسسة عمر بن عمر

البيان	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	304678976.17	131949666.61	177703078.32
الأموال الخاصة	527342689.97	1942723926.20	2120427004.52
المردودية المالية%	57.77%	6.79%	8.38%

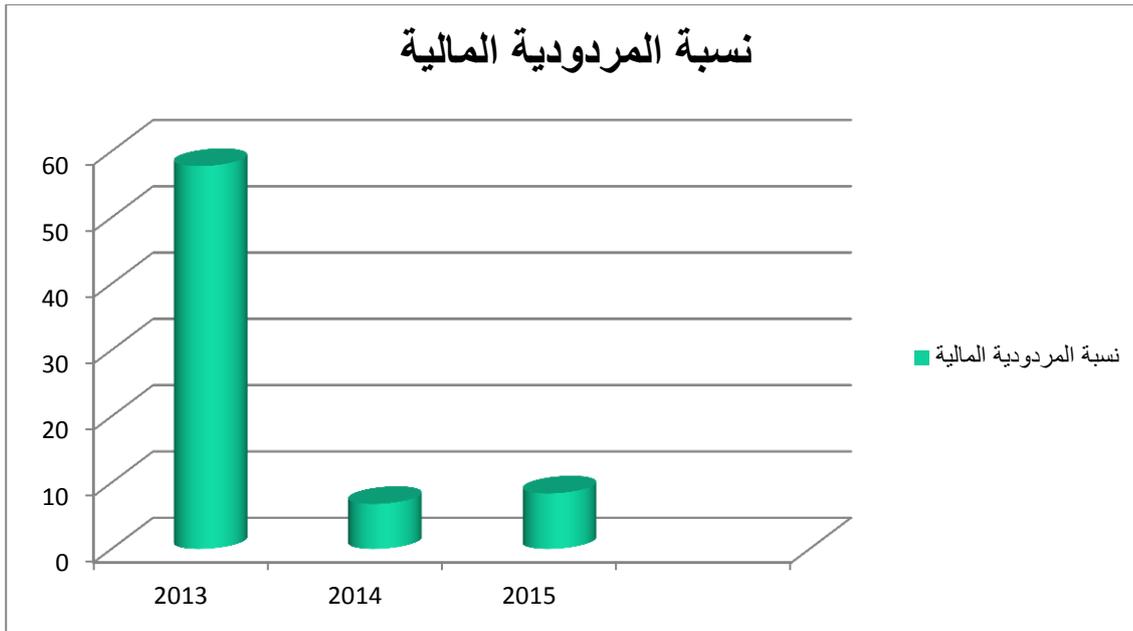
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة، انظر الملاحق رقم(9، 10، 11)

<sup>1</sup> - يوسف مامش وناصر دادي عدون، "أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي"، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص20.

<sup>2</sup> - Pierre Paucher, "Mesure de la performance financière de l'entreprise", officier des publications univairsitaires , France, 1993 p129.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مردودية المؤسسة ارتفعت سنة 2013 بنسبة قدرها 57.77% أي أن كل دينار مستثمر من رأس مال المؤسسة يحقق ربح يقدر ب 0.5777 دج وهذا الارتفاع في المردودية المالية يعود إلى الارتفاع الكبير في النتيجة الصافية مع انخفاض في الأموال الخاصة وبالتالي يمكن القول أن كفاءة توليد الأرباح من الأموال الخاصة سنة 2013 قويا جدا وهذا نتيجة أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنه تحسين أدائها وبالتالي التميز في السوق إلا أن المؤسسة شهدت خلال 2014 انخفاض حاد في نسبة المردودية المالية وبالتالي نقول أن كفاءة المؤسسة في هذه الحالة ضعيفة على العموم.

الشكل رقم (3-11): يوضح تمثيل بياني لنسبة التغير في المردودية المالية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (3-13)

### المطلب الثالث: بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة

كتشخيص لمراحل إدارة الجودة الشاملة، تم إعداد بطاقة تقييم الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تحديد الدراسة الإستراتيجية وصياغة رسالتها:

يمكن القول بأن رسالة المؤسسة هي المحافظة على شهادة الإيزو والعمل على التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة وإدخال نظم وأساليب جديدة، والمحافظة على الريادة في السوق المحلي وزيادة الحصة السوقية في السوق الدولي.

#### ثانياً: وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تعتبر هذه المرحلة ترجمة للأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وتتم هذه المرحلة من خلال مجموعة من الخطوات:

1-المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وعليه فإن المرحلة تتضمن الإجابة على التساؤلات

التالية:

- من نحن؟

من خلال دراسة وتحليل وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن الإجابة تكون كالتالي:

نحن مؤسسة اقتصادية لها وزنها في السوق، تتضمن موارد ضخمة تحتوي على 764 عامل، ومساحة أرض تقدر بحوالي 91735 م<sup>2</sup>، ولها تجهيزات جد متطورة.

- أين نحن؟

نحن في سوق واسع يحتوي على مؤسسات كثيرة تنشط في نفس المجال لكن بجودة أقل من جودة منتجاتها هذا على المستوى الوطني أما على المستوى الدولي فهناك مؤسسات ذات جودة أعلى، كما أن لنا عملاء يتميزون بالوفاء لمنتجاتنا نظرا لجودتها، كما أن لنا شركات مع مؤسسات أجنبية ومحلية.

- إلى أين نود الاتجاه؟

نود الاتجاه نحو التحسين المستمر لوضعية المؤسسة والمحافظة على المكانة الهامة التي وصلنا إليها حيث إتبعنا أنظمة هي:

- نظام إدارة سلامة المواد الغذائية ISO22000؛

- نظام دعم النظام السابق FSSC 22000.

2- المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية لضمان السير الحسن في الاتجاه التي تم تحديده ويتم

العمل على تطبيق جملة من الأهداف الإستراتيجية والتي تتمثل في:

- الرفع من رقم أعمال المؤسسة وزيادة أرباحها بما يتناسب مع حجمها والتخلص من الديون؛

- توسيع حصة المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي؛

- إرضاء الزبائن وكسب المزيد منهم؛

- الوصول إلى الأسواق الإقليمية وعالمية؛

- انجاز مصانع ووحدات جديدة وشركات مع المؤسسات الأجنبية.

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية.

تتمثل عوامل النجاح فيما يلي:

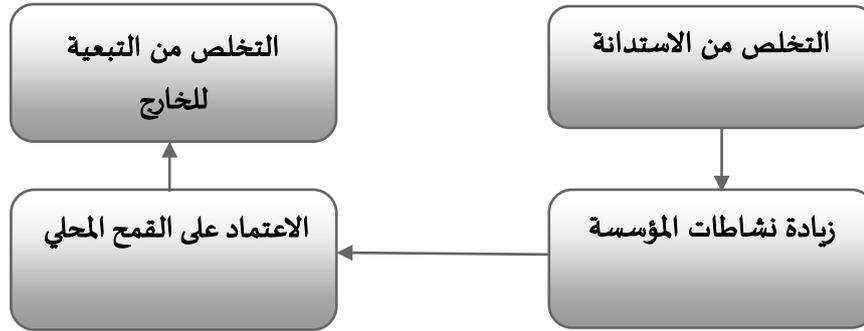
- زيادة مجموعة من النشاطات إلى المؤسسة؛

- التخلص من الاستدانة والاعتماد على التمويل الذاتي؛

- العمل على زرع القمح محليا واستخدامه في العملية الإنتاجية للتخلص من التبعية للخارج وهذا الأمر

يقودنا إلى إعداد خريطة إستراتيجية تكون على النحو الآتي:

الشكل رقم (3-12): يوضح الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعا: اختيار المقاييس: من أجل قياس أداء المؤسسة تم وضع مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في:

1- رقم الأعمال: كلما زاد رقم الأعمال دل ذلك على تحسن في أداء المؤسسة؛

2- النتيجة التشغيلية أي مدى ارتفاعها وتحسنها؛

3- الديون: كلما نقصت الديون كلما دل على تحسن أداء المؤسسة؛

رابعا: إعداد خطط العمل: تتمثل الخطة التي تعتمدها المؤسسة في إتباع المعايير العالمية والمتمثلة في

شهادة الايزو حيث تقوم بتطبيق القوانين المنصوص عليها في جميع مراحل الإنتاج من بوابة الإنتاج وحتى الوصول إلى عمليات التغليف والتعبئة وهذا من أجل المحافظة على سلامتها وجودتها بالإضافة إلى التحليل الفيزيوكيميائية على المنتجات كما يجب مراعاة عمليتين:

1- احترام الأجل في عملية التسويق؛

2- تلبية احتياجات الزبائن.

خامسا: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة بطاقة الأداء المتوازن هناك أنواع من الرقابة يمكن ذكرها على النحو التالي:

1- الرقابة الداخلية وتتمثل في: الرقابة التي يمارسها المدير العام والمتمثلة في مدى انضباط العمال في

ممارسة مهامهم بالشكل المطلوب وتقييم السلوكيات الشاذة والانحرافات في الوقت المناسب؛

2- الرقابة المحاسبية التي تقوم بها محاسب المؤسسة والتي من خلالها يتم مراقبة جميع التحركات المالية

وتقييم الأداء المالي للمؤسسة والتي تمكن من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب؛

3- الرقابة الخارجية وتتمثل في رقابة المؤسسة المانحة لشهادة الإيزو للمؤسسة وهذا عن طريق مراقبين

مختصين وتتم هذه الرقابة في مؤسسة عمر بن عمر مرة كل سنة؛

مما سبق يمكن القول أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن تعمل من خلالها المؤسسة على تحديد الانحرافات

وتصحيحها في الوقت المناسب مما يضمن لها السير الحسن وهذا بدوره يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء وزيادة أرباحها.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا هذه التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر باعتبارها من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية قالم والحاصلة على مواصفات الايزو ، حيث تبين لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، أدى إلى إحداث العديد من التحسينات على مستوى المؤسسة ، وذلك بداية من سنة 2012 متى تم الشروع في تطبيق ايزو 9001 وايزو 22000 وهذه التحسينات مست على الأغلب جميع المستويات والفروع في المؤسسة حيث قمنا بتقييم المؤسسة قبل وبع تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ وجدنا هناك بعض النقائص والهشاشة في التسيير ونظرا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مباشرة بدءا من 2012 لاحظنا أن هناك تحسن ايجابي وتغيرات خاصة على مستوى الأداء، مقارنة بالسنوات 2010، 2011 ، الأمر الذي يدل على أن المؤسسة في المسار الصحيح وبالتالي يمكن القول أنها قد نجحت في تبنيها لهذا الأسلوب الذي اثبت لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة خاصة حصولها على شهادات الايزو التي تثبت جودة المنتج والسلامة الغذائية ومنه فالجودة والأمن الغذائي ساهم في تحسين أداء المؤسسة ، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي محليا ودوليا.

البناتقمة

من خلال بحثنا الموسوم تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، تم استنتاج بأن لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر تحسين الأداء وتطويره غاية جميع المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية.

ومن خلال هذه الدراسة فإننا توصلنا إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تجسد المفهوم الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضح من خلال نظام إدارة الجودة ايزو 9001، ونظامي سلامة المواد الغذائية ايزو 22000 وFSSC، اللذان يعتبران دعامة وبرهان للزبائن حول الجودة العالية لمنتجات المؤسسة ولسلامتها الغذائية. ففي ظل بيئة تنافسية شديدة وجدنا بأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تطوير مواردها وتأهيل كفاءتها وإتباع المعايير والمواصفات العالمية من أجل الوصول إلى هدفها، وكل هذا يتم عن طريق تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

فتبني منهج إدارة الجودة الشاملة يساهم في التحسين المستمر للمهارات والكفاءات، وزيادة الحصص السوقية والربحية للمؤسسة وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة ومنه تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

#### ❖ اختبار الفرضيات:

☞ إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متميز وأداة تنافسية عالية المستوى باعتبارها تسعى دائما لتلبية رغبات الزبائن وتطلعاتهم حول المنتج والذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية وفقا لطلبات الزبون بالسعر المناسب والوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها وتميزها في السوق وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية وحصص سوقية أكبر، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: "تعتبر إدارة الجودة الشاملة المفتاح الأساس للتصدي للمنافسة الدولية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة";

☞ يدخل التحسين المستمر ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين الجودة مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة بحيث تكون متكاملة ومتضافرة في الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للموارد والتقليل من التكاليف، وبالتالي المساهمة في تطوير الأداء وتحقيق الربحية على المدى الطويل، من خلال إدماج أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن نشاطات المؤسسة المختلفة، وبالتالي التحسين المستمر لكافة العمليات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية المتمثلة في: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منهج جوهره الأساسي التحسين المستمر لعمليات المؤسسة";

☞ منذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أدى ذلك إلى تحسين أدائها وهذا لأنها طبقت مبادئها بدقة وإتقان منذ سنة 2012 حتى يومنا هذا مقارنة بالسنوات التي سبقت، وبالتالي كان لها الأثر الإيجابي عليها، وهذا ما يؤكد نجاعة وكفاءة منهج إدارة الجودة الشاملة في امتلاك الميزة وتحسين الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، والمتمثلة في: "يمكن اعتبار إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذات تأثير ايجابي ونظرة عالية في تحسين الأداء والوصول إلى أعلى درجات الإتقان".

#### ❖ نتائج الدراسة:

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

☞ إن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة تؤدي بها إلى الانفتاح نحو الأسواق العالمية ؛

☞ الأداء عنصر محوري والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود واستمرارية المؤسسة الاقتصادية؛

☞ إدارة الجودة الشاملة منهج متطور لتحسين الأداء في المؤسسات من خلال مشاركة واندماج العاملين، وبالتالي انجاز التنسيق الفعال بين هؤلاء داخل مشاكل الجودة وإجراء التحسين المستمر ؛

☞ إن بقاء المؤسسة في بيئة دائمة التغير يعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة، فالمشكلة لا تتمثل في كيفية تحقيق رغبات وحاجات الزبائن فحسب، بل تتمثل في كيفية كسب رضا الزبون والمحافظة عليه وبالتالي كسب ولائه، عن طريق استخدام أساليب متقنة ، وهذا ما يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة ؛

☞ إن تعدد الاتفاقيات المبرمة من طرف المؤسسة دليل على الجودة والإتقان لدى المؤسسة، بالإضافة إلى نظام لـ FSSC، الذي تبنته المؤسسة والذي اتاح لها فرصة غزو الأسواق العالمية؛

☞ تعتبر شهادات الايزو ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر استطاعت من خلالها غزو الأسواق المحلية والدولية، وتوسيع نقاط بيعها؛

☞ تطبيق معايير الإيزو أدى إلى تحسين وضعية المؤسسة من خلال تحسين الجودة والإنتاج بإتقان وزيادة المردودية وزيادة رضا الزبون وكسب ثقته ومنه تحقيق الأرباح ؛

☞ إن تطبيق معايير الايزو في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يعد بمثابة قاعدة قوية للتطوير ورفع أداء المؤسسة ، وخير دليل على ذلك اهتمام المؤسسات العالمية بهذا الأسلوب ونجاحه في العديد منها ؛

☞ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لم تطبق ايزو 14000 وهذا نظرا لموقع المؤسسة أي كونها الوحيدة المتواجدة في تلك المنطقة فلا تحيط بها سوى الأراضي الزراعية الخضراء ولا يوجد مصانع أخرى مجاورة ما عدا مصنع الحليب بني فوغال والذي ليس له أي تأثير سلبي على المؤسسة، كذلك طبيعة المواد الأولية التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإنتاج أي ليس لها أي تأثير على البيئة المحيطة؛

تقوم المؤسسة بعملية اليقظة التنافسية شهريا ، وهذا للكشف عن فئة المنافسين الحاليين والمستقبلين ، والتصدي لهم في الوقت المناسب ؛

إنتاجية الآلات في المؤسسة عرفت ارتفاعا كبيرا سنة 2013 نتيجة التجديدات التي قامت بها المؤسسة؛

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أصبحت بالفعل من أهم المؤسسات الجزائرية في عالم الغذاء والتي نجحت في تكوين مكانتها الرائدة في السوق المحلية وذلك بفضل منهج إدارة الجودة الشاملة الذي مكنتها من تطوير منتجاتها وتحسين أدائها وهذا جعلها تحتل مكانة هامة في السوق المحلية والعالمية ؛

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتسم بالمحافظة على جودة منتجاتها في إطار المقاييس العالمية للايزو، والذي يعتبر دليل قاطع للزبائن حول جودة منتجاتها المطروحة في السوق وذلك من أجل تحقيق مصلحة الزبائن و المؤسسة معا.

إن تحسين الأداء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة المسؤولة عن الجودة والإدارات العليا بتحسين الربحية والإنتاجية والقدرة التنافسية؛

إن أساس عملية تحسين الأداء في المؤسسة تحققت من خلال إنتاج منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هو وجود مصلحة إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية الذي يمتاز بالكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار بإتباع أحسن المناهج وأنجع الأساليب وهذا ما حققتة المؤسسة مؤخرا ؛

إن المؤهل العلمي للموظفين العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر له تأثير مباشر على تحسين الأداء، لأن كل من يعمل بتلك المؤسسة عليه أن يقوم بأداء متميز وأن يعمل باستمرار على التحسين المستمر لأجل البقاء في سوق المنافسة الشرسة؛

❖ **أهم الاقتراحات:** تأسيسا على ما سبق يمكن إدراج أهم الاقتراحات كما يلي:

ضرورة ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى الأفراد وتدريب العاملين فيما يتعلق بمعايير الايزو، وهذا في كافة مجالات النشاط للمؤسسة ؛

عقد اتفاقيات مع الجامعات باعتبارها مراكز للبحث العلمي والذي يمكنها من تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بأنجع الطرق؛

على المؤسسة تطبيق نظام إدارة حماية البيئة ايزو 14000، من أجل التصدي لأي سلبيات ومخاطر غير متوقعة؛

ضرورة التركيز على المنافسة من خلال التعامل مع موضوع الجودة الشاملة على أنه هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال وضع خطة إستراتيجية ودراسة السوق؛

الحرص على توفير الجو المناسب والظروف الملائمة للعمال وتكوينهم وتدريبهم بشكل مستمر، إذ يعتبر هذا مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية؛

✎ ضرورة تحفيز العمال من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وخلق روح الابتكار التي تعتبر أساس عملية التحسين المستمر ؛

✎ تنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودورها في خلق فرق عمل متكاملة.

✎ الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحسين أدائها الفعلي، وهذا يمكنها لا محالة من التفوق على منافسيها.

✎ أن لا تهتم إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التركيز على حصولها على شهادات الايزو فحسب، وإنما تحشد طاقاتها وإمكانياتها لتطبيق الجودة الشاملة في عملياتها، وفعاليتها وهذه عملية مستمرة، تحتاج إلى تهيئة جميع مواردها للتطبيق الفعلي لها، لأنها ستحسّن من مراكزها الإستراتيجية في السوق، وتضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية.

### آفاق الدراسة :

ويمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديرة بالدراسة وهي:

- ✓ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ريادة المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

الفرامج

1. أبو السعود أحمد محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الأردن، 2004.
2. أبو النصر مدحت، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
3. أبو النصر مدحت، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
4. أبو النصر مدحت، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
5. إدريس وائل محمد صبحي و الغالبي طاهر محسن منصور، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: توجيه الأداء الإستراتيجي (الوصف والمحاذاة)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
6. أرمسترونج مايكل، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، الطبعة الأولى.
7. إسماعيل إبراهيم القزاز، "six sigma: وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
8. البراوي نزار عبد المجيد و باشيوه الحسن عبد الله، "إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. بن سامي إلياس والقريشي يوسف، "التسيير المالي ( الإدارة المالية)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 2011.
10. بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
11. بن عيشي عمار، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
12. بوالشرس كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 ..
13. بوكميش لعلی، " إدارة الجودة الشاملة-إيزو:9000"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
14. جمعة السعيد فرحات، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المربع للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2000.
15. الحداد عواطف إبراهيم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
16. حمود خضير كاظم، " المنظمة الدولية لتوحيد القياسي الإيزو:2000:9000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
17. الخطيب أحمد و الخطيب رداح، " إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
18. الدرادكة مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
19. درة عبد الباري إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

20. دودين أحمد يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
21. الريفي محمد، "اقتصاديات البيئة"، دار التعليم الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
22. زرزار العياشي وكريمة عباد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016..
23. زيدان سليمان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج، الجزء الثاني، الأردن، 2011.
24. السامراتي مهدي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2007..
25. سلاطنة بلقاسم ونجاة قريشي وأسماء بن تركي وسهام بن رحمون، "الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
26. شعبان إياد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو توسيع ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
27. شقوعه فؤاد عبد المعطي، "إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
28. صبحي وائل محمد و الغالي طاهر محسن، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009..
29. الطائي عبد الله وقداة عيسى، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008..
30. الطيطي خيضر مصباح، "إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
31. عاشور أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 1986.
32. العالم فتحي أحمد يحي، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
33. عامر سامح عبد المطلب، "إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
34. عبد العزيز سمير محمد، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة أولى، 2000.
35. عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
36. علوان قاسم نايف، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
37. العويسات جمال الدين، " إدارة الجودة الشاملة". دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003.
38. عيوي زيد منير، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
39. غنيم أحمد محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008.
40. قدرى محمد حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2014.
41. القراوي محمد عبد الوهاب، " إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

42. القراوي محمد عبد الوهاب، "أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ISO 14000 و ISO 9000"، دار وائل للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الثانية، 2005.
43. القطب محيي الدين ، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
44. الكرخي مجيد ،"إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
45. الكرخي مجيد ،"موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 .
46. مامش يوسف وعدون ناصر دادي ، "أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي"، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
47. محفوظ جودة والزغبي حسن والمنصور ياسر، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004،.
48. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار الثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
49. محمد مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000..
50. محمود نبيل إبراهيم ، "تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات - التغير التقني - العمل ورأس المال"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
51. مصطفى أحمد سيد ،"إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000: دليل عصري للجودة والتنفسية"، المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
52. مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016،.
53. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "بطاقة المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
54. الوادي محمد حسين و الوادي بلال محمود ، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

#### ثانيا: المذكرات

1. عايش شادي عطا محمد ، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"(دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة -، فلسطين، 2008،.
2. مزغيش عبد الحليم ، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
3. مومن شرف الدين ، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-الجزائر، 2012.

ثالثا: الملتقيات

1. الملتقى الوطني الرابع حول "نظم المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 17 و18 مارس 2014.
2. الملتقى الوطني الرابع حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة طاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
3. الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
4. الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010،

رابعا: المجلات والمنشورات

1. مجلة الباحث ، جامعة قاصري مرياح ، الجزائر، العدد 7، 2010.
2. مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 5، 2007.
3. مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
4. منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003

خامسا: المقابلات

1. مقابلة مع السيد (كريم محمد فؤاد) مسؤول قسم إدارة الجودة – مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من تاريخ 18 مارس إلى 04 ماي 2017.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. <http://bot.gov.krd>.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Giesem Eva, "Démorache qualité et norme ISO 9009 une culture managerial appliqué à la **recherché**", IRD édition: institué de recherche par développent, France, 2013.
2. Giroud franoise ,"**control de gestion et pilotage de la performance**",Guolino éditeur, France, 2eme édition, 2004
3. Enregle Yves et amich souyet, "La responsibility societal de l'entreprise(R S E)", arnaudfranal edition, Québec, 2009,
4. Pierre Paucher, "**Mesure de la perfomance financiere de l'entrprise**", officier des publications univairsitaires , France, 1993 .
5. Zanbotto Christim et coin Zanbotto, "**Exercice de gestionfinanciere**", dunod, France, 3éme edition, 2010.

## الملخص:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال، فهي الوسيلة الأنسب والأداة الأنجع التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في مواجهة التحديات، حتى تتمكن من تطوير وتحسين عملياتها وأداء مختلف أنشطتها من خلال انجاز الأعمال بالطرق الحديثة والالتزام بالمسؤولية والقيادة السليمة.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى الحث على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها وسيلة من جهة وغاية من جهة أخرى تصبوا إلى بلوغها مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى التطبيق السليم لمختلف معايير الايزو بغرض تسهيل عمليات التصدير والاستيراد، وهذا يؤدي لا محالة إلى تحسين مستوى أدائها، وبالتالي تحقيق التميز والريادة في السوق المحلية والعالمية.

وتعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ابرز مثال على ذلك ، فقد تمت دراسة نشاط المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)، وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال حصولها على مختلف شهادات الايزو، الأمر الذي أدى إلى ارتقائها وتميزها من خلال التحسين المستمر لأدائها، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي في ظل القطاع الذي تنشط فيه.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، شهادة الايزو، الأداء، تحسين الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract:

TQM is one of the most important topics in the business environment. It is the most appropriate tool and the most effective tool that helps economic institutions to meet the challenges, so that they can develop and improve their operations and perform their various activities by accomplishing business in a modern way and with commitment to responsibility and good leadership.

The aim of this study is to urge the application of TQM in all economic institutions, as a means and on the other hand aspired to reach the various Algerian economic institutions, as the latter seeks to properly implement the various ISO standards in order to facilitate the export and import operations, This will inevitably improve its performance and thus achieve excellence and leadership in the local and global market.

The Omar bin Omar Mills Est. In Jalameh State is the most prominent example. The Foundation's activity was studied during the period (2010-2015). It was concluded that this institution adopts the TQM approach by obtaining various ISO certificates, which led to And improve its competitive position in the sector in which it operates.

**Key words:** Quality, Total Quality Management, ISO Certification, Performance, Performance Improvement, Economic Corporation.