



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- دراسة حالة قطب المحروقات بسكيكدة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

فرع اقتصاد و تسيير مؤسسة

إشراف الدكتور

نصر الدين عيساوي

إعداد الطالبة:

كريمة سلطان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
نصر الدين عيساوي	أستاذ محاضر - أ-	أم البواقي	مشرفا
العايشي زرزار	أستاذ التعليم العالي	سكيكدة	عضوا
محمد دهان	أستاذ محاضر - أ-	قسنطينة 2	عضوا
محي الدين شبيرة	أستاذ محاضر - أ-	أم البواقي	عضوا
صبري مقيح	أستاذ محاضر - أ-	سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- دراسة حالة قطب المحروقات بسكيكدة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

فرع اقتصاد و تسيير مؤسسة

إشراف الدكتور

نصر الدين عيساوي

إعداد الطالبة:

كريمة سلطان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
نصر الدين عيساوي	أستاذ محاضر - أ-	أم البواقي	مشرفا
العايشي زرزار	أستاذ التعليم العالي	سكيكدة	عضوا
محمد دهان	أستاذ محاضر - أ-	قسنطينة 2	عضوا
محي الدين شبيرة	أستاذ محاضر - أ-	أم البواقي	عضوا
صبري مقيح	أستاذ محاضر - أ-	سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19

أتقدم بشكري الخالص أولاً لله عزوجل الذي كان لي خير معين ووقفني في إتمام هذا العمل.

واحتراماً وتقديراً وامتناناً أتقدم بشكري إلى كل من:

- الدكتور نصر الدين عيساوي على تفضله بالإشراف على هذا البحث وصبره ونصحه.

- إلى السيد سنوسي حسين زهير على دعمه ومساندته لي

- إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة.

- إلى كل الأساتذة والزملاء ممن ساعدوني على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتورة إلهام بوغليطة والدكتور صبري مقيح.

- إلى كل الموظفين والإطارات للمؤسسات محل الدراسة، وخاصة لمن ساعدوني في إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان.

فشكراً جزيلاً

الإهداء

إلى سبب وجودي في الحياة ومن أنا را لي درب النجاح والدي الكرمين أطال الله
في عمرهما

إلى قرّة عيني ورفيق دربي زوجي العزيز زهير أدامه الله وسدد خطاه

إلى فلذات كبدي: إسرائ، عبد الرحمان، عبد الجليل ورؤيا

إلى أخي العزيز محمد وزوجته وابنيه

إلى كل أخواتي وأزواجهم وأولادهم

إلى عائلة زوجي كبيرا وصغيرا

إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا العمل

المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وتقدير
أ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ص	قائمة الملاحق
ط	قائمة الرموز والمختصرات
	المقدمة
2	أولاً: تمهيد
3	ثانياً: طرح الإشكالية
4	ثالثاً: فرضيات الدراسة
4	رابعاً: أهمية الدراسة
4	خامساً: أهداف الدراسة
5	سادساً: دوافع اختيار الموضوع
5	سابعاً: منهج ومنتغيرات الدراسة
6	ثامناً: حدود الدراسة
6	تاسعاً: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
7	عاشراً: الدراسات السابقة
12	حادي عشر: تقسيم الدراسة
13	ثاني عشر: المفاهيم الأساسية في الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الإطار التاريخي والمفاهيمي للأداء

فهرس المحتويات

17	المطلب الأول: الخلفية النظرية للأداء
20	المطلب الثاني: مفهوم الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به
26	المبحث الثاني: إدارة وتقييم الأداء
26	المطلب الأول: إدارة الأداء
36	المطلب الثاني: تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: معايير تصنيف الأداء
48	المطلب الأول: المقاربة المالية والغير مالية للأداء
50	المطلب الثاني: تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي
74	المطلب الثالث: أنواع الأداء حسب معيار الشمول
75	المطلب الرابع: أنواع الأداء حسب الطبيعة
81	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة
83	تمهيد
84	المبحث الأول: أساسيات حول الجودة
84	المطلب الأول: الإطار التاريخي والفكري للجودة و روادها الأوائل
107	المطلب الثاني: التعريف بالجودة وأهميتها
114	المطلب الثالث: أوجه الجودة وأبعادها والتكاليف المرتبطة بها
130	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
130	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومراحل تطبيقها
138	المطلب الثاني: مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
141	المطلب الثالث: المقومات المادية لإدارة الجودة الشاملة
143	المبحث الثالث: نظم إدارة الجودة "إيزو"
143	المطلب الأول: مفهوم الإيزو وأهميته والخلفية التاريخية له
148	المطلب الثاني: أنواع الإيزو والتعديلات التي طرأت عليه
155	المطلب الثالث: مراحل (خطوات) الحصول على الإيزو
158	المطلب الرابع: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

161	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة
163	تمهيد
164	المبحث الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
165	المطلب الأول: ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا
178	المطلب الثاني: تمييز دور العاملين
187	المطلب الثالث: التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد
192	المطلب الرابع: التحسين المستمر والمقارنة المرجعية
199	المطلب الخامس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وشمولية واستمرارية الرقابة
201	المطلب السادس: أدوات الجودة
213	المبحث الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة
213	المطلب الأول: دور ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة
219	المطلب الثاني: تمييز دور العاملين والأداء
224	المطلب الثالث: التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء
227	المطلب الرابع: التركيز على الزبائن وتحسين الأداء
228	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة
230	تمهيد
232	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك ومستوى أدائها
232	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك
241	المطلب الثاني: مجالات الدراسة الخاصة بالاستبيان
246	المطلب الثالث: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك وتقييم الأداء بها
262	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
262	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

264	المطلب الثاني: نموذج الدراسة ومتغيراتها
266	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة
273	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
273	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
279	المطلب الثاني: عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة وتحليلها
293	المطلب الثالث: عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغير التابع
296	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
296	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
313	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
315	خلاصة الفصل
316	الخاتمة
324	قائمة المراجع
345	الملاحق
363	الملخصات
364	الملخص بالعربية
365	الملخص بالفرنسية
366	الملخص بالإنجليزية

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	معايير الأداء حسب Cambell	(1-1)
42	مقارنة بين الرقابة وتقييم الأداء	(2-1)
79	أهمية تقييم الأداء البيئي	(3-1)
92	أهم الأحداث المبرزة لتطور إدارة الجودة الشاملة	(1-2)
106	رواد الجودة وأهم إسهاماتهم	(2-2)
111	معنى الجودة	(3-2)
119	أبعاد جودة السلعة والخدمة	(4-2)
133	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(5-2)
159	العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	(6-2)
164	أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق مجموعة من الباحثين	(1-3)
197	مقارنة بين الكايزن والابتكار	(2-3)
223	فوائد التمكين بالنسبة للفرد والمؤسسة	(3-3)
235	تطور إنتاج أنشطة المنبع لمؤسسة سوناطراك	(1-4)
236	تطور نشاط النقل عبر الأنابيب لمؤسسة سوناطراك	(2-4)
238	تطور منتجات نشاط المصب لمؤسسة سوناطراك	(3-4)
240	تطور المبيعات من مختلف المنتجات النفطية محليا ودوليا	(4-4)
242	الطاقة الإنتاجية السنوية لمركب تميمع الغاز الطبيعي	(5-4)
242	سعة التخزين وعدد الخزانات لمركب تميمع الغاز الطبيعي	(6-4)
246	عدد العمال الإجمالي بالمؤسسات محل الدراسة	(7-4)
258	تطور رقم الأعمال لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013- 2014-2015-2016	(8-4)
259	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013- 2014-2015-2016	(9-4)
261	تطور التكلفة المتوسطة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2012-2013-2014- 2015-2016	(10-4)

فهرس الجداول

264	الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة	(11-4)
269	توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)	(12-4)
270	درجات سلم ليكرت الخماسي	(13-4)
270	طول الفئات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي	(14-4)
272	معاملات ثبات أداة الدراسة	(15-4)
273	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(16-4)
274	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(17-4)
275	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(18-4)
276	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(19-4)
277	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	(20-4)
278	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	(21-4)
279	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التزام الإدارة العليا	(22-4)
281	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة	(23-4)
284	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للجودة	(24-4)
286	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تامين دور العاملين	(25-4)
290	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التركيز على الزبائن	(26-4)
292	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحسين المستمر للجودة	(27-4)
294	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء للمؤسسة	(28-4)
298	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	(29-4)
300	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير الأداء	(30-4)
301	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(31-4)
302	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(32-4)
303	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(33-4)
303	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ تامين دور العاملين وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(34-4)

فهرس الجداول

304	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(35-4)
305	مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة مع المبادئ الأخرى	(36-4)
306	معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة	(37-4)
307	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة	(38-4)
308	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ثقافة الجودة في تحسين أداء المؤسسة	(39-4)
308	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة	(40-4)
309	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تهيئة دور العاملين في تحسين أداء المؤسسة	(41-4)
310	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التركيز على الزبائن في تحسين أداء المؤسسة	(42-4)
310	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحسين المستمر للجودة في تحسين أداء المؤسسة	(43-4)
311	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة	(44-4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	مثلث الأداء	(1-1)
28	أهداف إدارة الأداء	(2-1)
35	المداخل الحديثة لإدارة الأداء	(3-1)
41	متطلبات تقييم الأداء	(4-1)
46	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(5-1)
54	خطوات تقييم أداء الأفراد	(6-1)
55	معايير تقييم أداء الأفراد	(7-1)
64	العلاقة بين معايير تقييم الطرق الإنتاجية	(8-1)
80	معايير تصنيف الأداء	(9-1)
87	مبادئ الجودة في الإسلام	(1-2)
91	مراحل تطور الجودة	(2-2)
96	حلقة "ديمينغ"	(3-2)
98	مثلث (ثلاثية) جوران	(4-2)
110	مداخل تعريف الجودة وفقا لـ Garvin	(5-2)
113	أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة	(6-2)
116	أوجه الجودة	(7-2)
124	مختلف التكاليف المرتبطة بالجودة	(8-2)
126	العلاقة بين التكاليف الإيجابية والتكاليف السلبية	(9-2)
126	العلاقة بين قيمة الجودة بالنسبة للزبون والتكاليف المرتبطة بها	(10-2)
129	جبل الجليد لتكاليف الجودة الخفية	(11-2)
132	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(12-2)
138	خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	(13-2)
142	المقومات المادية لإدارة الجودة الشاملة	(14-2)
149	سلسلة مقاييس الجودة	(15-2)
151	نموذج العملية كأساس لنظام الجودة في إيزو 9001-2000	(16-2)

فهرس الأشكال

154	تطور سلسلة الإيزو	(17-2)
158	مراحل الحصول على الإيزو	(18-2)
171	عناصر التخطيط الاستراتيجي	(1-3)
173	مراحل وضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة	(2-3)
174	استراتيجيات الجودة	(3-3)
176	مسؤولية الإدارة العليا تجاه الجودة	(4-3)
184	أبعاد التمكين	(5-3)
189	خطوات التركيز على الزبون	(6-3)
191	مثال توضيحي لسلسلة الزبون -المورد	(7-3)
193	مداخل تعريف التحسين المستمر	(8-3)
199	خطوات المقارنة المرجعية	(9-3)
205	بيان باريثو	(10-3)
207	رسم توضيحي لبيان إيشيكاوا	(11-3)
208	مبدأ التجزئة بالطبقات	(12-3)
209	بطاقة المراقبة	(13-3)
210	المدرج التكراري	(14-3)
211	مختلف أشكال الارتباط	(15-3)
215	شجرة ثقافة المؤسسة	(16-3)
235	رسم بياني لتطور إنتاج أنشطة المنبع لمؤسسة سوناطرك	(1-4)
237	رسم بياني لتطور نشاط النقل عبر الأنابيب	(2-4)
239	رسم بياني لتطور منتجات نشاط المصب	(3-4)
240	رسم بياني لتطور المبيعات من مختلف المنتجات النفطية محليا ودوليا	(4-4)
259	رسم بياني لتطور رقم الأعمال لمؤسسة سوناطرك خلال السنوات 2012-2013- 2014-2015-2016	(5-4)
260	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطرك خلال السنوات 2012-2013-2014- 2015-2016	(6-4)
261	تطور التكلفة المتوسطة لمؤسسة سوناطرك للسنوات 2012-2013-2014- 2015-2016	(7-4)

فهرس الأشكال

265	نمذج الدراسة	(8-4)
268	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	(9-4)
306	مخطط لنتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(10-4)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	أنواع القياس المقارن	346
(2)	الاستبيان	348
(3)	قائمة بأسماء محكمي الاستمارة	355
(4)	سياسة QHSE الخاص بمؤسسة GL1K	356
(5)	التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الاستبيان	357

قائمة الرموز

والمختصرات

قائمة الرموز والمختصرات

قائمة الرموز والمختصرات:

الرمز	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
TQM	Totale quality management	إدارة الجودة الشاملة
ISO	Internationale Standard organisation	منظمة التقييس العالمية
BSC	Balanced scorcard	بطاقة الأداء المتوازن
RSE	La Responsabilité Sociale de l'Entreprise	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
JIT	Just in Time	الانتاج في الوقت المحدد
PDCA	Plan, Do, Chech, Act	حلقة ديمينغ (خطط، اعمل، افحص، نفذ)
QLF	Quality Loss Function	دالة خسارة الجودة
BS	British standards	المعيار البريطاني
AS	Astralian standards	المواصفات البريطانية
AFNOR	Association Française de normalisation	الجمعية الفرنسية للمعايير
ANSI	American National Standards Institus	المعهد الوطني الأمريكي للمعايير
Crédoc	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vis	مركز البحث لدراسة ومراقبة ظروف المعيشة
SONATR-ACH	La Société Nationale pour le Transport, la Transformation, la Recherche, et la Commercialisation des Hydrocarbures	الشركة الوطنية لنقل وتحويل والبحث عن وتوزيع المواد الهيدروكربونية
ENAFOR	Entreprise Nationale de Forage	المؤسسة الوطنية للتنقيب
GL1K	Complexe de liquéfaction de gaz naturel Skikda	مركب تميع الغاز الطبيعي سكيكدة
RA1K	Raffinerie de Skikda	مركب تكرير البترول سكيكدة
CP2K	Complexe de produits en plastique Skikda	مركب صناعة البلاستيك 2سكيكدة
TRC	Transport par canalisation	فرع النقل عبر الأنابيب
QHSE	Qualité, hygiene, sécurité et environnement	جودة، صحة، أمن، وبيئة

قائمة الرموز والمختصرات

(سياسة الجودة الخاصة بمؤسسة سوناطراك)		
مركز التطوير المؤسسي	Centre de perfectionnement de l'entreprise	CPE
المعهد الجزائري للبتروك	Institut algérien du pétrole	IAP
مواصفة تقييم الصحة والسلامة المهنية	Occupational health and Safety assessment spécification	OHASAS
مركز تطوير وتطبيق تقنيات النفط والغاز	Centre de développement et d'application des techniques pétrolières et gaz	Naftogaz
مستوى المعنوية	Signification	Sig

المقدمة

أولاً: تمهيد

إن العالم اليوم يتميز بتغيرات اقتصادية واجتماعية عدة؛ مثل الانتقال نحو اقتصاد السوق وما ينتج عن ذلك من تحرير للتجارة الخارجية، والصراع نحو تحقيق الميزة التنافسية، وكسب رضا الزبائن، هذا بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات. هذا ما فرض على المؤسسات التأقلم مع هذه التطورات من أجل البقاء والاستمرار والبحث دائماً عن كسب رضا الزبائن وولائهم من خلال التركيز على استخدام طرق وأساليب إدارية حديثة.

لكل زمان ومكان مقتضياتها من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الواحد والعشرين هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة، فالتطور التقني والتكنولوجي مكن المؤسسات من تجسيد فكرة الإنتاج الأسرع والأجود، مما ساهم بشكل كبير في زيادة حجم الإنتاج واتساع الأسواق، واشتداد حدة المنافسة، كما ساعد ذلك على ضيق الأسواق المحلية، وقد كان لانتشار المنافسة أثر كبير على المؤسسات، حيث تغيرت البيئة غير التنافسية التي نمت في ظلها وتطورت، وأصبح لزاماً عليها أن تطور من أدائها وأسلوب عملها.

ومن أجل مواجهة التطورات الحاصلة والسيطرة على أكبر حصة في السوق؛ كانت الدول المتقدمة هي السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك، وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة، ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك، حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة؛ والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات الزبائن، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص، وذلك لمواجهة حاجات الزبائن التي تتغير بين الحين والآخر.

فبعد أن كانت الجودة تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفة الإنتاجية؛ أصبحت حالياً تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف في المؤسسة؛ الإدارية منها والإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فإن تبنيها يتطلب تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في كافة النشاطات.

إن الأداء يعتبر مفهوم جوهري وأساسي بالنسبة لمختلف المؤسسات، ولطالما كان محل اهتمام علماء الإدارة منذ زمن بعيد وعلى مراحل متعاقبة في منظمات الأعمال، وكذلك الحال بالنسبة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ حيث هناك الكثير من الباحثين الذين تناولوا أحد المفهومين أو كلاهما من خلال دراسة العلاقة بينهما، وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها لإدارة الجودة الشاملة إلى وجود علاقة إيجابية بينهما؛ حيث تمت الإشارة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بكل مبادئها أو حتى بعضها تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإن نتائج تلك الدراسات أثبتت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد العوامل المسؤولة على تحسين الأداء.

ثانيا: طرح الإشكالية

باعتبار قطاع النفط أحد أهم القطاعات الإستراتيجية في الاقتصاد الوطني، وباعتبار النفط مورد أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية كان إنشاء مؤسسة مختصة في إنتاج وتحويل ونقل المنتجات النفطية؛ وهي مؤسسة سوناطراك والتي تتوزع فروعها في عدة مناطق من التراب الوطني، والتي من بينها قطب المحروقات بسكيكدة، و باعتبار أن جل المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بكل مرتكزاته، وبناء تصور واضح عن مفهومها؛ إلا أننا نجد بعضها يركز على بعض المبادئ أو المرتكزات في عمليات التسيير، وعلى هذا كان طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

ومن هنا تبلور التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق قطب المحروقات لولاية سكيكدة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يركز عليها قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟
- ما هو مستوى الأداء بمؤسسة سوناطراك وبالأخص بقطب المحروقات لولاية سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تمت صياغة أربع فرضيات رئيسية.

الفرضية الأولى: يطبق قطب المحروقات بسكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تهيئة دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة) بدرجة كبيرة.

الفرضية الثانية: يركز قطب المحروقات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يركز على أخرى.

الفرضية الثالثة: يحقق قطب المحروقات بسكيكدة مستوى عالي من الأداء.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة.

رابعا: أهمية الدراسة

إن التحديات التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحالي تقترن إلى حد كبير بالجوانب النوعية، فأصبحت تستخدم الجودة كسلاح تنافسي رئيسي، ولهذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار؛ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم المبادئ التي تركز عليها، ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية بالغة في حياة أية مؤسسة اقتصادية، وذلك بالتطرق إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة

يصبو هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

– إمداد قطب المحروقات بسكيكدة ومؤسسات أخرى بالإجراءات والتوجيهات التي تضمن لها حسن سير العمل واستغلال مواردها بكفاءة أكبر، وذلك من خلال توفير بيانات مرجعية قيمة لهذه المؤسسات؛

- مساعدة المؤسسات على تغيير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، وكبح مقاومة التغيير؛
- تعزيز مستوى معرفة العاملين في قطب المحروقات ومؤسسات أخرى عموماً بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: دوافع اختيار الموضوع

من الأسباب والدوافع التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة:

- انفتاح السوق الوطنية على المؤسسات الأجنبية واشتداد حدة المنافسة، وما يتطلبه ذلك من وجوب مواكبة المؤسسات المحلية للتطورات الحاصلة من أجل الدخول في هذا المجال؛ وذلك عن طريق البحث عن السبل الكفيلة بتحسين أدائها؛
- الاهتمام المتزايد بالجودة في مختلف المؤسسات الاقتصادية؛
- الأهمية التي يلعبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين مكانتها بين المنافسين؛
- ما تمنحه الجودة من إمكانية زيادة الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين أدائها الشامل.

سابعاً: منهج ومتغيرات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات ومقترحات تثرى البحث العلمي والواقع العملي.

لبناء نموذج الدراسة تم اعتماد متغيرين أساسيين هما الأداء كمتغير تابع، وإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بما تشمله من مرتكزات، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على ستة مبادئ، هي: التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تثمين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبون، والتحسين المستمر للجودة.

ثامنا: حدود الدراسة

يهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المقترحة تم تسليط الضوء على موضوعي إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الميلادية 2017، وطبقت الدراسة على مستوى 4 مؤسسات تابعة لقطب المحروقات بولاية سكيكدة، والذي يضم مجموعة من أهم المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناطراك؛ وهي: مؤسسة تبيع الغاز الطبيعي GL1K، مؤسسة تكرير البترول RA1K، مؤسسة البلاستيك CP2K، المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب TRC.

تاسعا: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسات الأربع السابقة ممن يشغلون منصب استشرافية (رؤساء دوائر، رؤساء مصالح أو فروع...)، ومن لا يشغلون أي مناصب استشرافية. أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في:

- مراجع عربية وأخرى أجنبية بما فيها كتب ومقالات ودوريات وتقارير ومواقع الكترونية.
- المقابلة الشخصية لبعض رؤساء الدوائر والمصالح والعمال بقطب المحروقات بسكيكدة.
- الاستبيان الذي شكل الأداة الرئيسية في جمع البيانات؛ حيث تم اعتماد مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة.

قسما الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية:

1. المحور الأول: ويضم معلومات عامة عن عينة الدراسة؛ تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، والمستوى الوظيفي.

2. المحور الثاني: خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ ويضم بدوره ستة أقسام؛ القسم الأول خاص بالتزام الإدارة العليا وتأييدها للتغيير، القسم الثاني خاص بالتخطيط الاستراتيجي، القسم الثالث خاص بثقافة الجودة، القسم الرابع خاص بتثمين دور العاملين من خلال التحفيز والتدريب و التمكين، القسم الخامس خاص بالتركيز على الزبون، أما القسم الأخير فيختص بالتحسين المستمر للجودة.

3. المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع؛ وهو أداء المؤسسة.

عاشرا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمؤلفين، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من أشمل وأعمق تلك الأساليب، حيث اختلفت الدراسات التي تناولتها في العناصر التي تؤثر فيها، أو التي تتأثر بها، وقد قمنا في هذه الدراسة وبحكم موضوعها باستعراض بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، فمنها التي أجريت في بيئة جزائرية، ومنها عربية وأخرى أجنبية، وذلك خلال الفترة 1999-2016، حيث بدأنا بالأقدم.

1-دراسة "مسعود عبد الله بدري"، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت، (1999):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المؤسسات من خلال إطار نظري لهذه العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة؛ والمتمثلة في عملية تصميم السلعة وإدارة العمليات تعتبر محددات رئيسية في خلق انطباع جيد عن السلعة في السوق، حيث يعزز الانطباع الجيد من قوتها التنافسية، وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة تعتبر متعددة الأبعاد ولا يمكن التركيز على عدد محدود من الأبعاد لتحقيق مركز تنافسي قوي، كما أن ذلك مرتبط بعلاقات جيدة بالمستهلكين والموردين من خلال نظام عالي الكفاءة لإدارة الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة أيضا أن دعم الإدارة العليا يمكن أن يؤثر في تكوين باقي مكونات البنية التحتية اللازمة لإدارة الجودة، وهذا يوضح أن إدارة الجودة فلسفة تخص كافة مستويات المؤسسة التشغيلية والتكنيكية والإستراتيجية، ويجب أن تقتنع بها كافة الإدارات والمستويات.

2- دراسة "محمد محبوب ضياف"، نموذج مقترح لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي: حالة المؤسسات التونسية للملابس والنسيج، 2007: (1)

اعتمد الباحث ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث على المنهجية التالية:

- تحديد ممارسات الجودة الشاملة وفقا للأدبيات الإدارية المتخصصة.

- دراسة تأثير الممارسات المحددة على الأداء العام.

(1) Mohamed Mahjoub Dhiaf, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : Cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement**, Thèse de doctorat, L'école nationale supérieure d'arts et métier, Spécialité génie industriel, Parais, 2007.

- تطوير نموذج لتقييم ومراقبة الجودة في سياق إدارة الجودة الشاملة التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على 102 مؤسسة في قطاع النسيج، وتوصل إلى النتائج التالية:

- لمتغير القيادة دور مباشر ومهم في باقي المتغيرات (الموارد البشرية والسياسة الإستراتيجية والعمليات)، وله تأثير غير مباشر على الأداء العام، مما يثبت الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة.

- لا يؤثر متغير الموارد والشراكة بشكل مباشر أو غير مباشر على المتغيرات الأخرى لإدارة الجودة الشاملة أو على الأداء.

- متغير العمليات له تأثير مباشر ومهم على الأداء العام للمؤسسة.

- ممارسات الموارد البشرية والسياسة الإستراتيجية لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على ممارسة العملية، ولها تأثير غير مباشر على الأداء العام.

3- دراسة "ماريا ليتيسيا ولويس ألفاريز غونزاليس"، إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات"، 2007:⁽¹⁾

وقد كان الهدف من الدراسة هو تطوير أداة لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعقاب النموذج الأوربي لإدارة الجودة، وتقديم الأدلة التجريبية على ممارسات إدارة العلاقات ومقاييس أداء الأعمال في النموذج، وتحقيقاً لهذه الغاية تم إجراء الدراسة على عاملين من عينة من مؤسسات تصنيعية وخدمية إسبانية.

وقد تم استخدام التحليل العاملي لاختبار خصائص موازين القياس والعلاقات المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وبالتالي فإن هذا البحث يوفر بيانات مرجعية قيمة للمؤسسات، كما أنه يوفر سنداً لمساهمة النموذج الأوربي لإدارة الجودة لتحقيق ميزة تنافسية.

(1) Maria Leticia, Luis Alvarez Conzalez, **TQM and firms performance**, Journal of business science and applied management, Université of Oviedo, Spain, vol 2, Issue 2, 2007.

4- دراسة "أحمد عبد اسماعيل الصفار وماجدة عبد اللطيف"، أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية -حالة دراسية في شركة بتر للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية- 2008:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي في الأداء التشغيلي، من خلال قياس مدى اهتمام المؤسسة بالزبون الداخلي والخارجي وأثر ذلك على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي الواضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين (الزبون الداخلي)، ودرجة الرضا الوظيفي لهم، وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي وارتفاع نسبة المبيعات والأرباح، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية للعاملين.

5- دراسة شادي عطا محمد عايش، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة- 2008:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتلك المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق لعنصر التركيز على الزبون، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على الزبون يختلف من بنك إلى آخر.

وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة؛ من خلال عقد دورات تدريبية، والاهتمام بالحوافز والمكافآت مقابل كفاءتهم في تأدية أعمالهم.

6- دراسة "مزغيش عبد الحليم"، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (2012/2011):

أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- تم التوصل إلى أن القياس الموضوعي للأداء يعتمد على استخدام مؤشرات مالية وغير مالية.
- تم التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصرها بعد واحد فقط، حيث أنها تشمل كل النظام وثقافة المؤسسة.
- أوضحت الدراسة أن العنصر البشري هو أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة خير دليل على ذلك.
- تم إثبات نسبيا أن المؤسسة الجزائرية بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بعد مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، إذ لم يتبين من خلال قراءة مؤشرات الأداء ذلك التحسن المنشود.

7. دراسة "إزين صديق أوغلو وهلال أولكاي، آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء، والأسباب والعقبات التي تعترض ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا، 2014⁽¹⁾ :

وقد بحثت هذه الدراسة في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف مقاييس الأداء، فضلا عن الأسباب والعوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التركية، وقد استخدم الباحثان منهجية مسح مستعرضة، وتمت الدراسة على عينة مختارة من المؤسسات الأعضاء في جمعية الجودة التركية، وتم توزيع 242 استمارة.

وقد أظهرت الدراسة أن هناك اختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى، كما اختلفت نتائج الأداء أيضا، وتمثلت العقبات الأساسية في انعدام اشتراك العاملين ووعيهم والتزامهم، كما أن هيكل المؤسسات غير مناسب للعاملين، ومن أجل تحسين الأداء لتلك المؤسسات تم اقتراح التواصل مع كل التغيرات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل المؤسسة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تعيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

(1) Esin sadikoglu and Hilal Olkay, **The effects of TQM practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey**, advances in decision sciences, 2014.

8-دراسة بوخلوة باديس بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"
:2016

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير- على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة من 49 فقرة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام spss ، وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من 259 مفردة، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة بنسبة 62.4% .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعمق فيها رغم اختلاف كل دراسة في المبادئ التي تركز عليها.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في مجموعة من النقاط أهمها:

- ركزت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث درست العلاقة بينها وبين تحسين أداء المؤسسة؛ وهي: إلزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط

الاستراتيجي، تبيين دور العاملين من خلال: التدريب، التحفيز والتمكين الإداري، التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر للجودة.

مكان الدراسة: هناك العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في قطاع المصارف، وبعضها تمت في مؤسسات في قطاعات مختلفة، في حين أجريت دراسة "بوخلوة باديس" على مؤسسات التكرير بسوناطراك، وتميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات بأنها أجريت ببعض المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناطراك، والمتواجدة بقطب المحروقات بسكيكدة؛ إلا أن هذه المؤسسات تختلف من حيث النشاط، فنجد نشاط التكرير والتميع والنقل بالأنابيب وصناعة البلاستيك.

مجال الدراسة: إن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة ركزت على ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ على غرار دراسة "Esin sadikoglu" ودراسة "مسعود عبد الله بدري".

وتختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في تناولها لأهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها بالمؤسسات محل الدراسة، وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة.

حادي عشر: تقسيم الدراسة

قسم هذا البحث ووفقا لمتطلبات الدراسة إلى أربع فصول أساسية؛ فقد عنون الفصل الأول بن: الإطار النظري لأداء المؤسسة؛ والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث: تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للأداء؛ والذي تناول تطور مفهوم الأداء، بالإضافة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم، أما المبحث الثاني فعنون بن: إدارة وتقييم الأداء؛ وقد تناول هذين المبحثين والفرق بينهما، كما تعرض إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى طرق تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فتناول معايير تصنيف الأداء، حيث تم تصنيفه وفق أربع معايير: المقاربة المالية والغير مالية، المعيار الوظيفي، معيار الشمول وحسب معيار الطبيعة.

وقد عنون الفصل الثاني بن: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث: تناول المبحث الأول أساسيات حول الجودة؛ والذي تضمن المفاهيم الأساسية للجودة وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى روادها الأوائل، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات إدارة الجودة الشاملة من تعريفها، أهميتها، مراحل تطبيقها ومقومات وعوائق تطبيقها، والمقومات المادية لإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث

الثالث فتناول نظم إدارة الجودة "إيزو" والذي تناول مفهومه وأنواعه وخطوات الحصول على شهادة الإيزو، وفي الأخير تم التطرق إلى الفرق بين كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة "إيزو".

أما الفصل الثالث فتضمن العلاقة بين كل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأداء، وقد عنون به: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة، وقد تضمن مبحثين: تناول المبحث الأول أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فتناول دور تلك المبادئ أو أهمها في تحسين أداء المؤسسة.

أما الفصل الرابع فاختص بتطبيق ما جاء في الفصول السابقة على الواقع، وقد عنون به: "دور مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة" وقد تضمن أربع مباحث: تم الوقوف في المبحث الأول على مستوى أداء مؤسسة سوناطراك وواقع الجودة بها، أما المبحث الثاني فاختص بتقديم الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، وخصص المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الاستبيان، أما المبحث الرابع فتضمن اختبار فرضيات الدراسة وتقديم النتائج.

ثاني عشر: المفاهيم الأساسية في الدراسة

1. الجودة: الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعية في التصميم ومع حاجات و رغبات الزبائن بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، و بأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء الزبون.

2. إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وإرضاء الزبون بالدرجة الأولى.

4. الإيزو 9000: عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير تصدرها المنظمة العالمية للمواصفات، تهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق نظام جودة فعال في المؤسسة، فهي تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.

5. الأداء: هو الاستعمال الكفء للموارد المادية والبشرية خلال فترة زمنية معينة من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة وبأقل تكاليف ممكنة.

6. **بطاقة الأداء المتوازن:** بأنها خريطة إستراتيجية مشتركة وتعد نقطة مرجعية للمؤسسة، وهي نهج من أعلى إلى أسفل، أين تضع الإدارة العليا رسالة المؤسسة والقيم الأساسية والرؤية المستقبلية لها، وبعدها وضع إستراتيجية تسمح بتحديد المسار اللازم للوصول إلى تلك الوجهة.

7. **ثقافة الجودة:** هي الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة، وهي تلك التي تعطي قيمة للزبائن والتحسين وعمل الفريق، فالتركيز على هذه العناصر يسهل تغيير الثقافة التنظيمية والتوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8. **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** هو وضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها في مجال الجودة، وذلك من خلال التنسيق بين مختلف الجهود، بالإضافة إلى التقييم المستمر من خلال معرفة ما تم انجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.

9. **التزام الإدارة العليا:** يتمثل في تحديد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال.

10. **التحسين المستمر للجودة:** هي عملية شاملة يقوم بها كل فرد في المؤسسة بتطبيق عدة طرق واستخدام عدة أدوات، وهو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وأساسياً بالنسبة لمختلف المؤسسات، ويعد محل اهتمام علماء الإدارة منذ زمن بعيد وعلى مراحل متعاقبة في منظمات الأعمال، وقد اختلف هذا المفهوم باختلاف النظريات الاقتصادية وتوجهاتها، وقد انصب تطور الأداء في المجال التطبيقي في بادئ الأمر على المؤشرات المالية، وفي إطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة وفي الدول الأوربية؛ حاولت الإدارة الحكومية إثبات الإجراءات والسبل المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية، أهمها ربط الأنشطة بتكاليفها، وكل هذا بهدف ترشيد الإنفاق الحكومي، وتوالت بعد ذلك المحاولات في تطوير أداء العمل وربط الأنشطة بالتكاليف الخاصة بها، ومع ظهور بعض المفاهيم مثل الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية بدأ الاهتمام بخلق قيمة غير مادية لذوي المصلحة من عمال ومساهمين وزبائن...

أما قياس الأداء فهو عمل متم لتقييم الجودة، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد، أو الوحدات التنظيمية للمؤسسة، حيث يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو حوصلة لنشاط المؤسسة وتفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي.

وعلى هذا تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم الأداء من خلال تعريفه وتحديد أهميته، ثم التعرف على كل من إدارة وتقييم الأداء، كما تمت الإشارة إلى أهم أنواع الأداء من خلال أهم معايير تقييمه، وعلى هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار التاريخي والمفاهيمي للأداء؛

المبحث الثاني: إدارة وتقييم الأداء؛

المبحث الثالث: معايير تصنيف الأداء.

المبحث الأول: الإطار التاريخي والمفاهيمي للأداء

إن الأهمية التي اكتسبها موضوع الأداء للمؤسسات الاقتصادية جعل من اللازم الخوض في مدلوله كمصطلح، إذ يجب تحديد مفهومه وضبط مدلوله، حيث أن هذا المصطلح يحمل الكثير من المعاني، ويرتبط بعدة مصطلحات أخرى كالكفاءة والفعالية؛ حيث أن هناك من لا يفرق بينه وبين تلك المصطلحات، ولعل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في قياسه لخير دليل على ذلك، وعلى هذا سيتم في هذا المبحث التعرف على مصطلح الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به، ونظرا لصعوبة إيجاد تعريف مطلق للأداء فمن الحكمة وضع هذا المفهوم أولا في إطار مفاهيمي قبل تعريفه.

المطلب الأول: الخلفية النظرية للأداء

إن مفهوم الأداء موجود في مختلف أدبيات الإدارة، وعلى هذا سيتم في هذه الدراسة تحليل تصورات مختلفة موجودة في الكتابات حول هذا المفهوم، فالطبيعة التطورية لهذا المفهوم وأرقامه المتعددة وصعوبة تمثيحه ووصفه تؤدي إلى الطابع المعقد له.

الفرع الأول: نظرة تاريخية عن مفهوم الأداء

لطالما تم اعتبار مفهوم الأداء من المفاهيم التي تتميز بالديناميكية المستمرة في مضمونها ومعناها، فقد عرف هذا المفهوم عدة تطورات منذ استعماله الأولى، ويرجع ذلك إلى التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.

وتتجسد النظرة التقليدية للأداء من خلال مجموعة من المفكرين، ومن أهمهم "فريدريك تايلور **Fridirec Taylor**" رائد مدرسة الإدارة العلمية، فقد انصب اهتمامه على البحث في كيفية الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وذلك عن طريق التخلص من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها أداء العمل؛ ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل، إلا أن "تايلور" لم يكن يعر اهتماما بالجانب الإنساني أو العنصر البشري، حيث كان ينظر إلى العامل كأنه كتلة يمكن تشكيلها حسب مقتضيات العمل.

غير أنه وبمرور الوقت تبين أن الاعتماد فقط على الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء لم يعد كافي، وتم إدراك أن الاهتمام بالجانب الإنساني سيزيد أكثر من الإنتاجية ويحسن من أداء المؤسسات، وصاحب ذلك ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أين نجد أعمال الباحث "إلتون مايو **Elton Mayo**" التي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد، وتوصل الباحث بعد مجموعة من التجارب في هذا المجال

إلى أن ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير أكبر على الأداء من ظروف العمل المادية، وأن الأجور ليست المحفز الوحيد بل هناك عوامل أخرى مثل: المشاركة، التعاون، أخذ آراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار. إن فلسفة العلاقات الإنسانية أصبحت اليوم على درجة عالية من الأهمية في تبيين دور الموارد البشرية في المؤسسات، وبسبب حدة المنافسة أصبح التميز مرهون بتبني تطبيقات حديثة في التسيير خاصة في حقل تسيير الموارد البشرية، وقد قامت النظرية السلوكية (العلاقات الإنسانية) على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة، وافترضت أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل.

وتأتي بين المدرستين السابقتين المدرسة البيروقراطية والتي تنسب لعالم الاجتماع الألماني "ماكس وبر Max Weber" حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، وكانت دراسته تدور في محاولة توضيح سبب طاعة الأفراد للأوامر التي توجه إليهم، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأسس أهمها: (1)

القواعد لتحقيق الانضباط في العمل، الموضوعية، تقييم العمل، هيكل السلطة، الالتزام بالمسار المهني طوال الحياة، العقلانية أي العمل بأسلوب علمي بالاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لتحقيق أداء عالي. وبالتالي يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور مفهوم الأداء في الفكر التنظيمي، حيث اختلف مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات، فمدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء عن طريق رفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، والمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سابقا، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل (Job enlargement) وإثراء العمل (Job enrichment) تغيرت النظرة من "الأداء ستم مكافأته" (performance is rewarded) إلى "الأداء هو المكافأة" (performance is a reward) وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي (2).

(1) سناء رحباني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 21.

(2) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 35.

بالإضافة إلى نظريات أخرى كان لها دور في تطور مفهوم الأداء وفي تحديد أبعاده أهمها النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z)؛ والتي أسسها "وليم أوشي W.Ouchi" حيث قام بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتقوم هذه النظرية أيضا على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وأكدت أن العمل الجماعي وتوحيد الجهود هي الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء.

الفرع الثاني: اتجاهات تطور مفهوم الأداء

ويمكن إبراز تطور مفهوم الأداء عبر ثلاث اتجاهات مختلفة:

1- من الأداء المالي إلى الأداء الشامل :

لطالما كان الأداء مفهوما أحادي البعد يقاس بالربح وحده، حسب وزن المالكين أو المشاركين في اتخاذ القرار، ووفق هذا المنظور فقياس الأداء هو خلق قيمة للمساهمين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المنطق المالي تم انتقاده بشدة لأنه لا يدمج الجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في تطوير المؤسسة (المديرين، الموظفين، الزبائن..⁽¹⁾)، حيث اقترح بعض الباحثين أمثال "كابن ونورتن Kaplan & Norton" رؤية واسعة لمفهوم الأداء أين تم دمج مؤشرات مختلفة إلى جانب المؤشرات المالية.

2- من الأداء الموضوعي إلى الأداء باعتباره بناء اجتماعيا ذاتيا:

نظرا لاختلاف الأهداف من مؤسسة لأخرى واختلاف الأطراف المشاركة في التنظيم؛ أصبح مفهوم الأداء له العديد من المعاني، وذلك باعتبار تعدد الأفراد والمجموعات التي تستخدمه فيصبح ذاتيا وله معاني كثيرة، فهو مثلا يختلف بين وجهة نظر المدير والموظف والزيون، أي أن الأداء يصبح متعدد الأبعاد لأنه يظل مسألة إدراك، وكل طرف له التصور الخاص به تجاهه.

3- من الأداء (أداة قياس) إلى الأداء (أداة إدارة):

هذا التطور الثالث يقود إلى طرح سؤال رئيسي حول الغاية من الأداء، وفي هذا الإطار وضح "سولكينتي Saulquinet" أن نماذج تقييم الأداء تقوم على علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية ومؤشرات الأداء الوسيطة (الإنتاجية والجودة مثلا)، وافترض ضمنا أن الأداء الوسيط هو ضمان للأداء النهائي، وفي هذا الصدد فإن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة هما مفهومان لا ينفصلان، وبالتالي نصل إلى وجهة النظر التي تقيم الأداء العام للمؤسسة من خلال الجمع بين الأداء قصير الأجل والمتوسط وطويل الأجل

(1) Milchoir Salgado, *La performance une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, <https://hal.archives-ouvertes.fr, jul2013, PDF>.

(المحتمل) والأداء الاجتماعي⁽¹⁾، وبالتالي تبقى رؤية الأداء كأداة قياس بسيطة محدودة؛ لأن في الحياة اليومية للمؤسسات يتم استخدامها بشكل صريح كأداة للإدارة.

وأداء المؤسسة يعتبر مفهوما جوهريا في العلوم الإدارية منذ الثمانينات، وقد حاول العديد من الباحثين تعريفه، ومؤخرا تمت تعبئة هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية بهدف تقييم تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيات التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمؤلفين وفي مختلف البحوث والدراسات الإدارية، لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة لكل مؤسسة مهما كان نشاطها، كما أن هذا المفهوم لظالما يرتبط بمفاهيم أخرى ذات صلة كمفهوم الكفاءة والفعالية، وعلى هذا سيتم في هذا المطلب التعرض لمفهوم الأداء لإزاحة بعض الغموض الذي يكتنفه، والمفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعود أصل كلمة "أداء" إلى منتصف القرن التاسع عشر في اللغة الفرنسية، حيث كان يشار به إلى نجاح سباق الخيل مثلا، أو إلى النتائج والإنجازات الرياضية للرياضيين...

وبالتالي الأداء في الأدب الفرنسي "هو نتيجة عمل ما لرؤية النجاح أو الفشل"، أما في الأدب الإنجليزي فإن الأداء يحتوي على كل من العمل ونتائجه أو نجاحه الاستثنائي⁽²⁾.

أما في مجال الإدارة فقد كان الأداء دائما مفهوم غامض، وناذرا ما يتم تعريفه بوضوح، فقد عرفه "بورغينيون Bourguignon" بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية أيا كانت طبيعتها وتنوع هذه الأهداف".

ويمكن فهم هذا التعريف بالمعنى الدقيق للعملية التي تؤدي إلى النتيجة، فالأداء موجود فقط إذا كان من الممكن قياسه، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقتصر هذا الإجراء على معرفة النتيجة؛ إذ يتم مقارنة النتائج المحققة بالمرغوبة أو المعيارية، وينطبق تعريف "بورغينيون" على المؤسسة بقدر ما ينطبق على الفرد، والأداء لا يجب الاكتفاء بتحديدده بل يجب قياسه، وطالما قدم المنطق المالي حلا لذلك ولكنه كان مشكلة لفترة طويلة.

(1) Idem.

(2) Hebrri Assia, **Le rôle de responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Baker Belkaid , Tlemcen , 2014/2015, p 88.

ووفقاً لـ "بورغينيون" وفي مجال الإدارة أخذ مصطلح الأداء معاني مختلفة، بحيث ارتبط بثلاث اتجاهات:⁽¹⁾

- الأداء هو النجاح: فالأداء غير موجود في حد ذاته، وإنما هو وظيفة لتمثيل النجاح؛
- الأداء هو نتيجة للعمل؛

- الأداء هو العمل: حيث يعتبر الأداء عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة من الزمن؛

وعلى هذا يمكن القول أن الأداء يشكل نقطة مشتركة واحدة على الأقل مع (العمل، النتيجة والنجاح).

وبشكل عام أصبح تحديد المعلمات لشرح الأداء موضوع الكثير من الأبحاث الإدارية؛ فهناك الكثير ممن بحث في تعريفه بشكل واضح وتحديد أدوات قياسه، والواقع أن الأداء يغطي عدة مفاهيم مثل الفعالية، الكفاءة والإنتاجية⁽²⁾. ويختلف مفهوم الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين لذلك سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي أعطيت له:

- الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة⁽³⁾.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه عرف الأداء من منطلق المقارنة بين ما تم تحقيقه من قبل العامل وما كان مفروض أن يحققه، حيث يتضمن تحليل وتقييم أداء العامل.

- عرف الأداء بأنه الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون ذلك لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة، وذلك لتقديم منتج أو خدمة أو جزء منها⁽⁴⁾.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه ربط مفهوم الأداء بالخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستخدام مدخلات معينة، وركز في جانب المدخلات على العنصر البشري، ولهذا يمكن القول على هذا التعريف أنه يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

(1) Mohamed Bouamama, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat, Management et gestion, Université de Bordeaux, France, 2015, p30.

(2) Olivier de la villarmais , **Le concept de performance et sa mesures** , Les cahiers de la recherche, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, Avril 2001, p01.

(3) ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص31.

(4) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص39.

- وعرف "لورينو Lorino" الأداء في المؤسسة بأنه: "كل ما يساعد في تحسين الشئانية (القيمة-التكلفة) أي تحسين خلق صافي القيمة، فالأداء هو الوحيد الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية"⁽¹⁾.
- وقد حصر هذا التعريف باختصار مفهوم الأداء في العلاقة بين قيمة العمل المنجز وتكلفته.
- وعرفته المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000: "بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات المحققة، أما الفعالية فتعني مدى تحقيق الأهداف"⁽²⁾.
- أما "لويس رايوند Louis Raymond" فقد ركز على جانب القياس، حيث عبر أن تعريف الأداء يبني على أنظمة قياس الأداء التنظيمي المستخدمة حالياً من قبل شركات عالمية (وهي بطاقة الأداء المتوازن)⁽³⁾.
- وتجدر الإشارة أن هناك من المؤلفين والمقارنين الذين يحددون مفهوم الأداء من خلال الإجابة على أربع أسئلة مترابطة:⁽⁴⁾

- لماذا يقاس الأداء؟ (هل ينبغي اعتبار الأداء بمثابة حافز سابق لبذل جهد معين أو تحقيق هدف معين)
- ماهي معايير الأداء؟ (الأداء الكلي أو الجزئي، أداء سوق الأسهم أو الأداء المحاسبي...)
- من أجل من يقاس الأداء؟ (المساهمين الحاليين أو المحتملين، مجلس إدارة المؤسسة، أصحاب المصلحة الآخرين..)
- على أي مدى يتم قياس الأداء؛ على المدى القصير، المتوسط أو الطويل؟
- ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي للأداء: "هو الاستعمال الكفء للموارد المادية والبشرية خلال فترة زمنية معينة، من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة وبأقل تكاليف ممكنة".
- ونخلص في الأخير إلى إبراز الفرق بين الأداء والإنجاز؛ فالأداء يعني العمليات المتلاحقة للأنشطة في المؤسسة، أما الإنجاز فهو نهاية النشاط أي إتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات وتحويل كل ذلك إلى نتائج ملموسة تضاف إلى النتائج التي حققت على مستوى الفرد أو المؤسسة
- (5)

(1) Quach Thikin Oanh, **Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation**, 23e colloque annuel de conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois rivières, 2006, p3.

(2) Norme ISO9000-2000, **Système management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**, p4 .

(3) Quach Thikini Oanh , op.cit, p3.

(4) Mohamed Terchoune et Sofiane Bouchikhi, la gouvernance des entreprises : **Quelque impact sur la performance des sociétés marocaines cotées ?** Dossiers de recherches en économie et gestion, Dossier (n05), Juin 2016, pp85-86.

(5) مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 30 .

الفرع الثاني: بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

كثيرا ما يربط الباحثين عند تعريفهم للأداء هذا الأخير بمفهوم الكفاءة والفعالية كما هو تعريف المنظمة العالمية للمقاييس، فهناك من حصره في الكفاءة وهناك من حصره في مفهوم الفعالية، والبعض حصره في المفهومين معا، فالكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان إذا ما تعلق الأمر بقياس ما تم إنجازه.

1- الإنتاجية (الكفاءة الإنتاجية):

إن أول من تطرق لمفهوم الإنتاجية هو "أدم سميث **Adem Smith**" في كتابه "ثروة الأمم" حيث قال بأن تحسين وسائل الإنتاج وتقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري سيؤدي إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، وبعد ذلك جاء اقتصاديون آخرون ربطوا هذه النظرية بالاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية. ويعتبر قياس الإنتاجية من الأمور المعقدة، لأنها خلاصة تضافر جميع العوامل الداخلة في العملية الإنتاجية، وبصفة عامة كلما أمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من أقل قدر ممكن من هذه العوامل؛ كلما دل ذلك على الارتفاع في الإنتاجية والعكس صحيح⁽¹⁾. فالإنتاجية تعني العلاقة بين مدخلات الإنتاج ومخرجاته، فالمدخلات تعني الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات سواء كانت مادية أو بشرية، أما المخرجات فهي مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة، وبالتالي فإن الزيادة في الإنتاج تعني الزيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات.

وأفضل تعريف أعطي للإنتاجية هو تعريف "جاسون غرايسون **Jackson Grayson**": "الإنتاجية هي عملية الحصول على مخرجات تزيد كثيرا عن المدخلات، أي أن تعمل بطريقة أفضل بما لديك من موارد"⁽²⁾.

$$\text{وتقاس الإنتاجية كما يلي: } \leftarrow \text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

ويرتبط مفهوم الإنتاجية إلى حد كبير بمفهوم الكفاءة حتى أن هناك من لا يفرق بينهما، وهناك من يستخدم المصطلحين معا.

2- الكفاءة: وتتمثل الكفاءة في تعظيم استعمال الموارد التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج دون زيادة التكاليف أو منح مستوى معين من الإنتاج أو الخدمات مع الحد في العوامل الطبيعية.⁽³⁾

(1) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص185.

(2) بيسيوني البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص20.

(3) Olivier de la villarmais, op.cit, p01.

وعرفت الكفاءة بأنها مدى القدرة الاقتصادية على تحويل المدخلات (الأموال، الخبرات، الوقت...) إلى نواتج⁽¹⁾.

وتشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها بالنسبة بين المخرجات إلى المدخلات⁽²⁾، وهو نفسه التعريف الخاص بالإنتاجية.

وحسب "فينسينت بلوشي Vincent Plauchet" الكفاءة هي: "القدرة على إنجاز العمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة"⁽³⁾.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه ربط مصطلح الكفاءة بتحقيق الهدف المطلوب بأقل تكلفة أي تحقيق المخرجات بأقل مدخلات وهو نفسه تعريف الإنتاجية، وبالتالي يمكن استنتاج أن الكفاءة والإنتاجية هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن التفريق بينهما، فهناك من يستخدم أحد المفهومين كبديل عن الآخر أو جعلهما متلازمين باستخدام مصطلح الكفاءة الإنتاجية. وهناك من يقول أن الفرق بين الإنتاجية والكفاءة يكمن في أن الإنتاجية تعبر عما هو كائن حالياً، أما الكفاءة فتعبر عما يجب أن يكون.

وكفاءة المؤسسة هي قدرتها على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها المرسومة بأحسن صورة وأقل تكاليف ممكنة، فمثلاً لو استعملت مؤسسة ما نفس المدخلات التي استعملتها مؤسسة أخرى وحققت مخرجات أكثر من مخرجات المؤسسة الأخرى؛ فنقول أن المؤسسة الأولى هي الأكفأ.

3- **الفعالية:** وهذا المصطلح ليس ببعيد كل البعد عن مصطلح الكفاءة الإنتاجية فهو يرتبط به ويكمّله،

فقد عرفها "فينسينت بلوشي" بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"⁽⁴⁾.

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} = \text{الفعالية} \leftarrow$$

أي أنها تعبر عن النتائج المحققة بالمقارنة بالأهداف الموضوعه، أو تشير إلى نسبة تحقيق الأهداف.

4- **الملاءمة:** وتتمثل في مقارنة الوسائل المستخدمة مع الأهداف الموضوعه؛ أي مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف.

(1) سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 262.

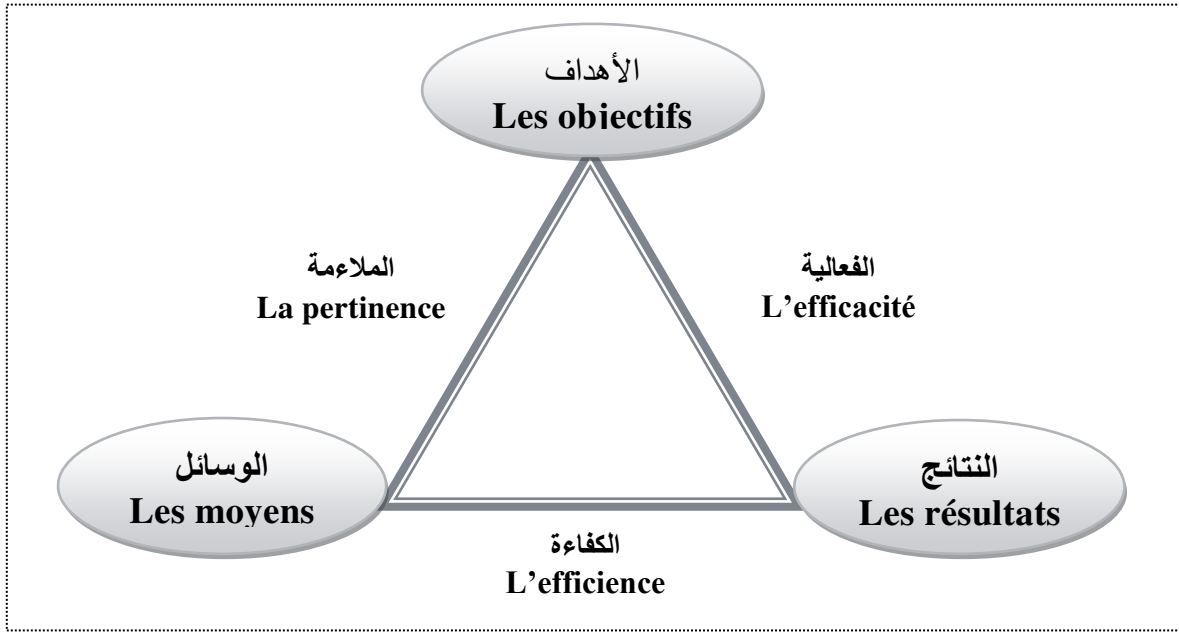
(2) كامل المغربي، الإدارة: مبادئ ومفاهيم، مطابع النيل، الرياض، 1998، ص 39.

(3) Vincent Plauchet, *Mesure et amélioration des performance industrielles*, Tome 24PMF, France 2006, p7

(4) Vincent Plauchet, op.cit, p 06.

وبالتالي فتعريف الأداء ينطوي على تقييم النتائج الواجب تحقيقها وفقا للوسائل المستخدمة، وأيضا مقارنة مع الأهداف الموضوعية في التخطيط، حيث يتم الحصول على نتيجة ما بالاستخدام الأمثل للموارد، وبالمقارنة مع أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال مثلث الأداء الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مثلث الأداء



Source : Aude de amorin et al, **Guide de l'évaluation**, Direction générale de la coopération internationale et du développement service de la stratégie, Nouvelle édition, Paris, 2005.

من خلال ما تم تقديمه حول مفهوم الكفاءة والفعالية؛ يتضح أن الفعالية أشمل من الكفاءة، حيث أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة هي جزء من تلك الأهداف، إلا أنها تركز فقط على تخفيض التكاليف، إلا أن تبني أحد المفهومين يعتبر غير كافي لتحقيق الأداء المطلوب؛ إذ أن كلاهما يكمل الآخر، فتحقيق مخرجات بأقل قدر من المدخلات أو التكاليف؛ والذي يمثل مفهوم الكفاءة، يعتبر جزء من الأهداف المحققة مقارنة بما تم التخطيط له؛ والذي يمثل مفهوم الفعالية، كما أن تحقيق الأهداف المطلوبة لا يكون دون تحقيق منتجات أو خدمات بأدنى التكاليف، ومنه فإن كل من الكفاءة والفعالية هما مفهومان متلازمان. كما أن مصطلح الملائمة ليس ببعيد عن مفهومي الكفاءة والفعالية؛ فإن لم تكن الوسائل أو الموارد المتاحة ملائمة للأهداف الموضوعية؛ فلا تتحقق الفعالية والكفاءة المطلوبتين، أي تكون درجة تحقيق الأهداف ضئيلة، وهنا يبرز دور المدقق الداخلي أو الخارجي؛ فهو من يحدد إذا كانت الوسائل متلائمة مع الأهداف الموضوعية أم لا.

حاولنا في هذا المبحث إزالة الغموض الذي يكتنف مصطلح الأداء من خلال إدراج الإطار المفاهيمي له، فقد رأينا أن العديد من الباحثين والمؤلفين قد اجتهدوا في تعريفه وتوضيحه، وبعد التعرف على مفهوم الأداء بمختلف أبعاده والمفاهيم المرتبطة به، سنحاول في المبحث الموالي التعرض لإدارة وتقييم الأداء.

المبحث الثاني: إدارة وتقييم الأداء

إن لدراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حيث أصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره هدفا لكل مؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك من أجل تحقيق التميز وتعزيز المركز التنافسي، ومن هنا جاءت أهمية دراسة إدارة الأداء وتقييمه؛ سواء أداء المورد البشري الفرد أو الجماعة أو إدارة الموارد الأخرى.

المطلب الأول: إدارة الأداء

إن بذل أية مؤسسة لجهود من أجل تحسين أداؤها يتطلب دراسة وتخطيط مسبق ومتابعة وتوجيه وتقييم ثم تحسين، بما يتفق مع أهدافها والمقاييس الموضوعية سلفا، ومن هنا يبرز مفهوم إدارة الأداء الذي سنتعرض له فيما يلي بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء

توجد العديد من التعاريف لإدارة الأداء وذلك بسبب تعدد الأطر النظرية التي تستند إليها هذه التعاريف، ومن بينها :

"إدارة الأداء عملية إدارية تم تصميمها للربط بين كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة وذلك بطريقة يمكن من خلالها توحيد تلك الأهداف ما أمكن"⁽¹⁾. فهذا التعريف يبين أنه لا فرق موجود بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلها كل متكامل بحيث لا يمكن تحقيق إحداها بعيدا عن الأخرى. كما عرفت إدارة الأداء بأنها: "تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم"⁽²⁾.

ويوضح هذا التعريف أنه ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛ لا بد من الاستثمار أولا في المورد البشري عن طريق تدريبه على اكتساب المعارف والخبرات وتحفيزه عن طريق المكافآت وحوافز أخرى.

(1) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص72.

(2) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص39.

كما عرف "روبرت باكول Robert Pakol" إدارة الأداء بأنها: "عملية متواصلة ومستمرة بين العامل ومشرفه المباشر، تهدف إلى التوصل إلى توقع وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل، ثم ما هو دور ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية"⁽¹⁾.

والملاحظ من التعاريف السابقة أنها كلها تركز في تعريف إدارة الأداء على العامل البشري فقط، ولكن إدارة الأداء أشمل من ذلك؛ فهي تختص أيضا بمختلف الموارد في المؤسسة المادية منها والتكنولوجية والبشرية...، وعليه يمكن تعريف إدارة الأداء بشكل أشمل: "هي مجموعة من الممارسات الفردية والمؤسسية التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعة وتحديد وتطوير القدرات اللازمة لأداء أفضل"⁽²⁾. أي أنه يعني كيفية التوليف بين مختلف الموارد المادية منها والبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الأداء

1- أهميتها:

إن لإدارة الأداء أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة عموما، وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بشكل خاص، فهي ترتبط بها ارتباطا وثيقا، حيث أن إدارة الأداء تركز على الدمج بين تحديد الأهداف ثم قياس الأداء، وبعدها تأتي عمليات التطوير والتحسين المستمرين اللذان يعتبران من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتكمن كذلك أهمية إدارة الأداء في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات بين الموارد وقيادتها، كما يمكن اعتبار إدارة الأداء من الحوافز المعنوية للعمال، وبالتالي فهي تؤثر إيجابيا على سلوكهم ودافعيتهم بما يخدم مصالح المؤسسة.

2- أهدافها:

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الأداء وفق ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في:⁽³⁾

1-1-أهداف إستراتيجية: إن الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء يتمثل في الربط بين أنشطة العاملين والأهداف التنظيمية للمؤسسة، ويستند تنفيذ الاستراتيجيات إلى تحديد النتائج والممارسات

(1) نفس المرجع، ص 40.

(2) علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، 2016، ص 31.

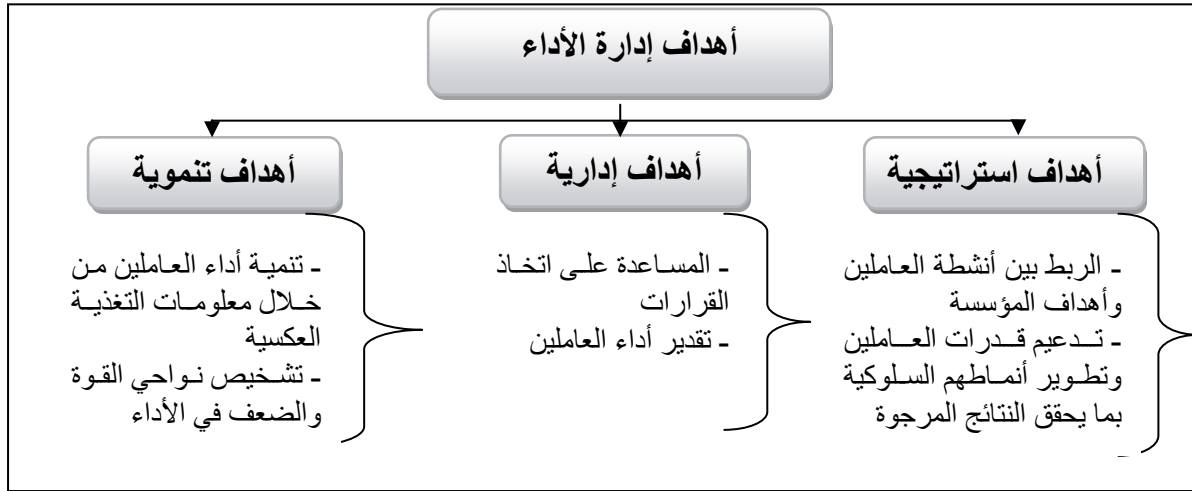
(3) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-88.

الضرورية من طرف العاملين، بالإضافة إلى تطوير أنظمة القياس وجمع المعلومات حول أداء العمال، والتي تدعم استخدام قدرات العاملين، وتطوير أنماطهم السلوكية بما يحقق النتائج المرجوة.

2-2- أهداف إدارية: تهدف إدارة الأداء إلى اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها: إدارة الرواتب والأجور والترقية، الاستغناء عن بعض العاملين أو التسريح المؤقت لهم، وتقدير أداء العاملين الفردي أو الجماعي، إلا أن المديرين وباعتبارهم هم من يقومون بالتقييم قد يميلون إلى المغالاة أو إعطاء تقديرات متساوية للعمال، لشعورهم بعدم الراحة عند تقييم الآخرين.

2-3- أهداف تنموية: تمثل الأهداف التنموية لإدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير طرق أدائهم للأعمال، ففي حالة انحراف العامل عن الأداء المتوقع؛ فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال معلومات التغذية العكسية، حيث تشخص نظم الأداء نواحي القوة والضعف في الأداء. والمخطط التالي يوضح تلخيص لأهداف إدارة الأداء:

الشكل رقم (1-2): أهداف إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

وبالتالي فالأهداف السابقة هي كل متكامل؛ فلا يمكن القول بأن أهداف إدارة الأداء قد تحققت إلا إذا تحققت الأهداف السابقة معاً.

الفرع الثالث: الأطراف المشاركة في إدارة الأداء

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن ملاحظة أن إدارة الأداء هي عملية متكاملة، حيث أن أي عمل ناجح لا يكون نتيجة جهد فردي وإنما يأتي نتيجة لمشاركة وتعاون عدة أطراف، فإذا اعتبرنا أن إدارة الأداء تمر بالمراحل التالية:⁽¹⁾

- مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية؛
 - مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل؛
 - مرحلة تقييم الأداء؛
 - مرحلة تطوير وتحسين الأداء؛
 - مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة.
- فإن هناك أطراف متكاملة لتحقيق الأداء المتميز حيث أن لكل مرحلة من المراحل السابقة طرف يقوم بها، وفيما يلي سنوضح الأطراف المشاركة في إدارة الأداء ومهام كل طرف:
- 1- الإدارة العليا بالمؤسسة:** وتقوم بما يلي:
- وضع الأهداف الإستراتيجية؛
 - وضع نموذج إدارة الأداء.
- 2- إدارة الموارد البشرية:** وتمثل مهامها فيما يلي:
- صياغة السياسات والعمليات؛
 - تدريب العاملين ودعمهم؛
 - التأكيد على جودة العمليات وكفاءتها.
- 3- المشرفون:** وتمثل مهامهم فيما يلي:
- ترجمة الأهداف الكلية إلى أهداف فردية؛
 - تقديم التدريب ومعلومات التغذية العكسية؛
 - مراجعة وتطوير الأداء؛

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

— صياغة الخطوات وتوثيقها.

الفرع الرابع: مداخل إدارة الأداء الحديثة

هناك خمس مداخل حديثة لإدارة الأداء: تمكين العاملين، وإعادة الهندسة، والهندسة القيمة، وإدارة الجودة الشاملة، والقياس المقارن.

1-مدخل تمكين العاملين:

تعود جذور مدخل تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في نظرية الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي " تايلور " في الولايات المتحدة الأمريكية، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، تعتبر مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين. وغالبا ما تم ربط مفهوم تمكين العاملين بمبدأ تفويض السلطة، وبالتالي قبل التعرف على التمكين أو تفويض السلطة يجب أولا التعرف لمفهوم السلطة، فقد عرفها " هنري فايول Henri Fayol " بأنها: "الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة"⁽¹⁾.

وعرفها "سيمون" بأنها: "القدرة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر"⁽²⁾.

من التعريفين السابقين يتضح أن السلطة تعطي الحق للفرد والدعم اللازم للقيام بتصرف ما بدلا عن شخص آخر، أما تفويض السلطة فهو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين، وسيتم التطرق للتمكين لاحقا بشيء من التفصيل.

2-مدخل إعادة الهندسة:

هناك الكثير من التعاريف التي أعطيت لهذا المدخل إلا أنها كلها تدور حول مفهوم واحد، ألا وهو إحداث ثورة على النظم والمفاهيم الإدارية القديمة وتغيير ثقافتها وتصميم مناهج جديدة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في مستويات الأداء، ويمكن إعطاء التعاريف التالية لإعادة الهندسة:

- هي إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء.⁽³⁾

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 2000، ص34.

(2) نفس المرجع والصفحة.

(3) سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة "مدخل جديد لمنظومة التعليم"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص26.

- هي اتباع سياسات جديدة في منظمات الأعمال، بحيث تعمل مبدأ الصفحة النظيفة وذلك بإجراء عمليات إعادة تصميم جذرية، من أجل إعادة خلق رؤية جديدة للتحسين وتسيير العمل بعمليات ونظم عمل جديدة.⁽¹⁾

- إعادة الهندسة هي البدء من جديد والتركيز على العمليات الإستراتيجية دون غيرها، وابتكار أساليب جديدة للعمل، أي أن إعادة هندسة العمليات لا تهتم بإصلاح وترميم الأوضاع الحالية لنظم وأساليب العمل؛ وإنما تعني التخلي تماما عن إجراءات العمل القديمة الراسخة في عقول المديرين والعاملين، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تماما عن نظم الإدارة الكلاسيكية.⁽²⁾

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهندسة ليست إضافة أو تحسين لما هو قائم؛ وإنما هي العودة إلى نقطة البداية واكتشاف وسائل لأداء العمل من نقطة الصفر. وتتضمن عمليات إعادة الهندسة النقاط التالية:

- البدء من جديد أي من نقطة الصفر؛
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي؛
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا؛
- التخلص من بيروقراطية العمل؛
- تحقيق السرعة في الأداء؛
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية وبالتالي العمل على تقليل التكاليف؛
- تحفيز العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات؛
- التركيز على حاجات الزبائن والاهتمام بالنتائج؛
- يتميز مدخل إعادة الهندسة بطموحات غير محدودة، حيث يركز على عبارات معينة مثل: التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي.

(1) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 290.
(2) نفس المرجع والصفحة.

إلا أنه ومما سبق يلاحظ أن أسلوب إعادة الهندسة لا يعطي اعتباراً للعامل البشري في المؤسسة بسبب التركيز على النتائج فقط، كما أن تطبيق هذا الأسلوب في بعض المؤسسات خاصة العمومية منها يعتبر صعب التحقيق بسبب وجود تعقيدات، وانخفاض المرونة في هذه المؤسسات.

3-مدخل الهندسة القيمة:

يقوم هذا المدخل على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة وبين تحقيق وفورات في التكاليف، ولكن لا يكون ذلك على حساب عنصر الجودة والوظائف الأساسية المتوقعة من المنتج أو الخدمة، ويمكن الإشارة إلى أن هذا الأسلوب كان سابقاً يدعى أسلوب تحليل القيمة، وتعرف الهندسة القيمة بأنها: "دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحقيق وتصنيف الوظائف التي يؤديها، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً، من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية"⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة أن هذا التحليل ظهر لأول مرة بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة شركة "جنرال إلكتريك" بالولايات المتحدة، نتيجة شح الموارد الإستراتيجية لمنتجاتها أصبحت تبحث عن البدائل الكفيلة بتطوير منتجات المؤسسة أولاً وتقليل سعر المنتج ثانياً.

وفي السعودية تصدر شعبة الهندسة القيمة بالهيئة السعودية للمهندسين مجلة "الهندسة القيمة"، وفي حوار مع رئيس مجلس إدارة الشركة السعودية للصناعات الأساسية "سابك"، صرح بأن تجربة الهندسة القيمة أثبتت نجاحها من خلال:⁽²⁾

- تحقيق وفورات مالية وصلت إلى 2.77 مليار ريال، ونسبة تبلغ 7.61% من تكاليف المشاريع التقديرية؛
- رفع جودة وكفاءة التصاميم من خلال المحافظة على الموارد المالية عن طريق إدخال أنظمة الطاقة الشمسية، واستخدام مواد محلية الصنع قدر الإمكان؛
- التخلص من التصاميم والمواصفات المفرطة التي تعرقل تحقيق الوظيفة الأساسية.

إذا يعتبر مدخل الهندسة القيمة من المداخل التي تعيد النظر في المشاريع من خلال تحسين طرق العمل واختيار الموارد التي تحقق أعلى عائد بأقل التكاليف، مع المحافظة على شكل ووظائف المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي فهو يقوم على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة وبين تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين الجودة، إلا أنه هناك مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق أفضل قيمة؛ أهمها عدم

(1) بسيوني البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص56.

(2) مجلة الهندسة القيمة، العدد الأول، المجلد8، السعودية، مارس 2015، ص6.

التشجيع على العمل الجماعي وضعف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعد توفر المعلومات اللازمة عند الحاجة.

4-مدخل إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن تبين أن الجودة سلاح استراتيجي فعال لاحتلال مكانة تنافسية؛ تم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار المتعلقة بالجودة، فقد أصبحت هذه الأخيرة لا تقتصر فقط على المنتج النهائي أو على وظيفة واحدة داخل المؤسسة؛ بل أصبحت تمس كل الوظائف والأفراد والعمليات بشكل متكامل للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وبالتالي فالمدخل الشامل لإدارة الجودة يركز على مفهوم واسع وشامل يشمل جودة أداء الوظائف الإدارية المختلفة وجودة الأفراد وحتى المعلومات.

5- مدخل القياس المقارن:

باعتبار أن المؤسسة لا تعيش في وسط منعزل بل في محيط تكونه عدة مؤسسات، منها من تعمل في نفس النشاط ومنها من نشاطاتها مختلفة؛ فمنها الرائدة والأكثر خبرة، لذلك يستلزم على المؤسسة ومن حين لآخر إجراء المقارنة معها والاستفادة من خبراتها، ومن هنا كان مصطلح القياس المقارن أو المقارنة المرجعية الذي أعطيت له عدة تعاريف نذكر من بينها:

- "القياس المقارن هو عملية قياس منظمة ومستمرة، فهي عملية مستمرة لمقارنة وقياس أداء أية مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"⁽¹⁾.

- "القياس المقارن هو قياس مميز لأداء محدد مسبقا واستخدامه كنقطة مرجعية، وهو معيار عن كيفية قياس شيء ما أو الحكم عليه"⁽²⁾.

- هو إجراء تحليل مقارن داخلي أو خارجي للمفاهيم، الطرق، الأدوات، العمليات، المنتجات والخدمات، فهو يعتمد على جمع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية وفهم ثقافة المؤسسة التي ستجرى المقارنة معها.⁽³⁾
إن التعاريف السابقة وإن اختلفت فهي تتضمن النقاط التالية:

— مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة النشاط؛

— مقارنة أداء مختلف العمليات في المؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات المشابهة؛

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005، ص ص 194

(2) نفس المرجع، ص 195.

(3) Fabien lepouvre, **Benchmarking « concept et méthodologie »** NEVAO Conseil (stratégie en entreprise), Fichier PDF, p4.

— مقارنة أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب الأفضل والمناسب لظروف المؤسسة؛

— تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل؛

— تحقيق احتياجات الزبائن بل والتفوق عليها.

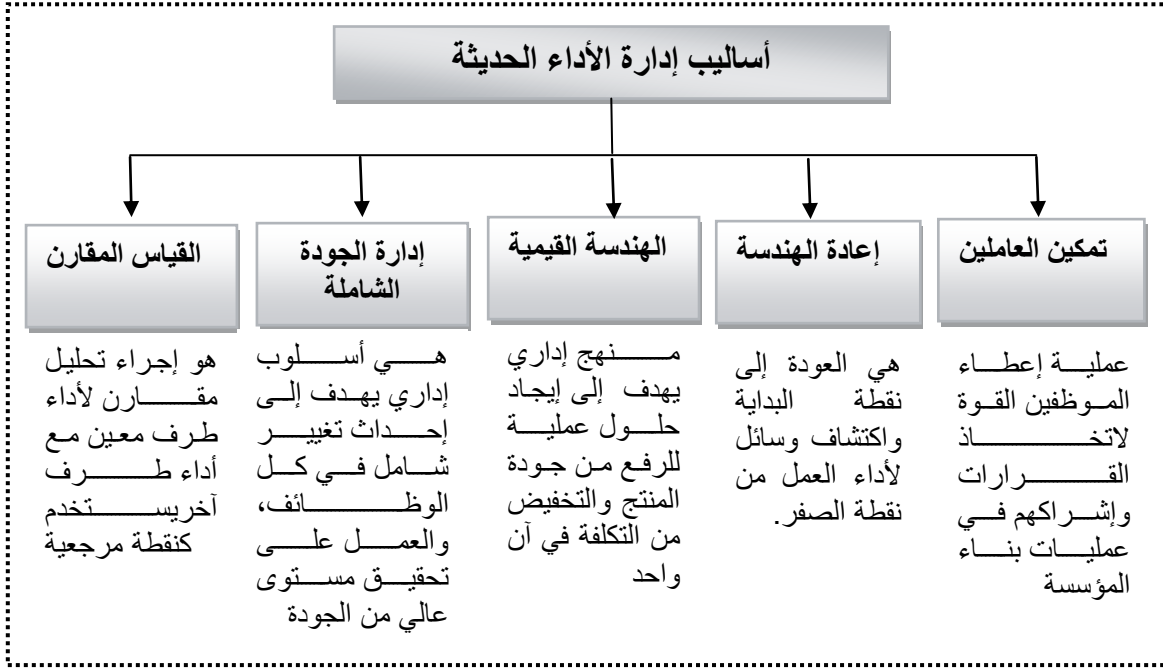
وهناك أنواع للقياس المقارن نذكرها فيما يلي:

- **القياس المقارن الداخلي:** ويتم بمقارنة عمليات أو وظائف داخل المؤسسة بأخرى داخل نفس المؤسسة.

- **القياس المقارن الخارجي:** أين تتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة وتحديد الأفضل، أ ومقارنة للعمليات والإجراءات بين صناعات مختلفة، ويمكن توضيح أهم أنواع القياس المقارن في الملحق رقم (1).

إن القياس المقارن الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسات هو القياس المقارن التنافسي خاصة إذا وجدت سهولة في الحصول على المعلومات، وتجدر الإشارة أن القياس المقارن هو حديث كمصطلح فقط وليس في مضمونه، فهو متواجد منذ القدم؛ فالإنسان بطبعه يعمل دائماً على مقارنة نفسه بغيره سعياً منه ليكون دائماً الأفضل، ويعتبر القياس المقارن من بين الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات من أجل تحسين أدائها، فهو يجيب على العديد من التساؤلات التي تؤدي الإجابة عنها إلى التعرف على إمكانات المؤسسة وتحديد موقعها ضمن المنافسين، وبالتالي يمكنها تحسين وضعها ومواكبة التطورات. والشكل الموالي يلخص مداخل إدارة الأداء السابقة الذكر:

الشكل رقم (1-3): المداخل الحديثة لإدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

إن جل الأساليب السابقة متداخلة فيما بينها وتكمل بعضها البعض، فمثلاً أسلوب تمكين العاملين والقياس المقارن هما مبدآن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه الأساليب تشترك في عدة نقاط أبرزها أنها تهدف كلها إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الرئيسية مثل الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة والإتقان.

بعد التعرض إلى جانب إدارة الأداء سنحاول من خلال العنصر الموالي التعرف على تقييم الأداء؛ وذلك من خلال تعريفه وتطور مفهومه من خلال إبراز أهم الباحثين في مجال الأداء، وفي الأخير سيتم التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أهم أداة لتقييم أداء المؤسسات وفق رؤيتها الإستراتيجية، وقد جاءت كثرة جهود عدة باحثين ومؤلفين في إدارة الأعمال.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

عادة ما تتوفر كل مؤسسة مهما كان نشاطها على مجموعة من الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تقييم الأداء، حيث يجب أن تتناسب مع طبيعة نشاطها ومع حجمها، فهو يعتبر من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً مهماً لدى المسؤولين ومنتخذي القرار، وعلى هذا سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تقييم الأداء؛ فتقييم الأداء يختلف عن الأداء في حد ذاته، وذلك من خلال تعريفه وإدراج إسهامات بعض الرواد والمؤلفين في المجال ومقاييس الأداء التي اقترحتها كل واحد.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.⁽¹⁾ كما يمكن تعريفه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".⁽²⁾ ويرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي:⁽³⁾

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها؛
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد؛
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة؛
- وضع الحوافز لتحسين الأداء؛
- وضع أسس المقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

وبالتالي فإن تقييم الأداء يعتبر الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية والتي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توفير بيانات تساعد على تحديد المشاكل ووضع الحلول السابقة لها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في جوانب التنظيم.

(1) زهير ثابت، اللبيل العملي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، 2004/2003، ص 03.

الفرع الثاني: تطور مفهوم قياس الأداء

في هذا الصدد يمكن إبراز مساهمات عدة رواد أمثال: Cambell, Quinn et Rohrbough, Welge et .Fessman,Peters et Walterma, Kaplan et Norton

1- كيمبل (Cambell):

يعتقد "كامبل" أن قياس الأداء يتم من خلال وضع معايير كمية أو نوعية، وفي هذا الصدد اقترح قائمة تضم حوالي ثلاثين معيارا للأداء، وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): معايير الأداء حسب "كيمبل Cambell"

الكفاءة	القدرة على الإدارة	الأخلاقيات
الفعالية	إدارة المعلومات والاتصال	الصراع والتاسك
الجودة	التقييم من قبل الأطراف الخارجية	إضفاء الطابع الداخلي على أهداف المؤسسة
النمو	المشاركة وتأثير المساهمين	المهارات العلائقية للإدارة
التسليم	الإنجاز	الاستعداد
التحفيز	الإنتاجية	حماية البيئة
المراقبة	الريخ	الاستقرار
المرونة	الحوادث	قيمة الموارد البشرية
الإجماع حول الأهداف	التغيب	الأهمية المعطاة للتدريب
الانسجام بين الأدوار والمعايير	الرضا الوظيفي	التخطيط وتأسيس المشاريع

Source : Mohamed Mahjoub Dhiaf, Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total qualité management sur la performance globale, Thèse de doctorat, l'école nationale superieurs d'arts et métiers, Spécialité génie industriel, Paris, 2007, p54.

2- واج وفريسمان (Welge et Fressman):

اعتمد هذا النموذج على 22 معيارا لتقييم الأداء هي: (1) الإنتاجية، المرونة، التقلبات، الريخ، رقم الأعمال والكميات المنتجة، معدل التغيبات عن العمل، تجنب الصراعات، الرضا الوظيفي، الجودة، التكاليف

(1) https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie19.html.

واقصديات التكاليف، الروح المعنوية، جودة الإدارة، التموين والاستخدام الأمثل للموارد، تماسك الفريق، التعاون، التكامل، الاتصال، التحفيز، قيمة المؤسسة، معدل تحقيق الأهداف، معدل النمو، رضا المساهمين. وقد تم اختبار هذا النموذج عام 1980 من قبل الباحثين، وتوصلا إلى أن المعايير الاقتصادية والمالية هي الأكثر أهمية في تقييم الأداء العام للمؤسسة.

3-كين وروهبوغ (Quinn et Rohrbough):

نظرا لتعدد معايير الأداء شرع الباحثان في غربلتها من أجل إزالة التداخلات بينها، وتقييم أوجه التشابه، واستنادا إلى المعايير التي وضعها "كيمبل" توصل الباحثان إلى تحديد ثلاث أبعاد للأداء:⁽¹⁾

- أ. يتراوح الاهتمام التنظيمي بين قطبين هما: الأهمية الداخلية الجزئية والتي تركز على رفاهية الأفراد وتطويرهم، والأهمية الخارجية الكلية والتي تركز على رفاهية المؤسسة ذاتها وتطورها.
- ب. الخصائص الهيكلية تتراوح بين الاهتمام بالاستقرار والاهتمام بالمرونة.
- ت. تختلف الوسائل والغايات بين قطبين؛ حيث تتراوح بين الأهمية المعطاة للعملية (التخطيط وتحديد الأهداف)، والأهمية المعطاة للإنتاجية، وقد أكتفى الباحثان بالإشارة إلى القائمة التي وضعها "كيمبل".

4-بيترز ووترمان (Peters et Waterman):

عرف هذا النموذج بتفسيره للأداء وقد قدم الباحثان ثماني سمات للتمييز:⁽²⁾

- العمل جزء من الإجراء: القيام بالعمل، التطوير، الاختبار؛
- الاستماع للزبون؛
- تعزيز الاستقلالية وروح الابتكار؛
- تحفيز العمال؛
- القيم المشتركة؛
- الالتزام بما نجيد عمله، ولا يمكن اعتماد التجديد إلا إذا كان يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- تسهيل الاتصال وتداول المعلومات؛

(1) Mohamed Mahjoub Dhiaf, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total qualité management sur la performance globale**, Thèse de doctorat, l'école nationale supérieurs d'arts et métiers, Spécialité génie industriel, Paris, 2007, p59.

(2) https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie19.html

– الجمع بين الصرامة والمرونة في التعامل.

5-كابلان ونورتون (Kaplan et Norton) :

غالبا ما ترتبط قيمة المنتج بسعره وجودته واعتبارات أخرى؛ وبالتالي أصبحت طريقة حساب التكاليف وتحديد اختيار طرق توزيعها لا تسمح بتحديد رؤية واضحة للأداء، وبالتالي أصبح أساس الإدارة الفعالة لنظام الإنتاج يكمن في معلومات دقيقة تتكيف مع عملية صنع القرار، وعلى ذلك أصبح النظام القائم على الأدوات التقليدية غير ملائم للاحتياجات المختلفة لتقييم الأداء، ومن أجل ذلك اقترح كل من " Kaplan et Norton" إنشاء مؤشرات مالية وغير مالية الغرض منها هو إدارة الأداء العام للمؤسسة، حيث قدما نموذجا يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد النظام (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة أداة لصياغة الإستراتيجية وإيصالها، ومواءمة مبادرات الجهات الفاعلة لتحقيق هدف مشترك، والسعي لتبسيط الواقع المعقد لأداء المؤسسات الذي لا يمكن أن يكون ماليا بشكل بحث⁽¹⁾. وقد تم اشتقاق اسم هذا النموذج نتيجة لمحاولته تحقيق التوازن بين قوى معارضة كالأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير مالية... وتجدر الإشارة أنه سيتم التعرض لبطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل لاحقا.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية المؤسسات وتطويرها وتشجيع الإبداع والابتكار؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد؛
- التخطيط المستقبلي للتنظيمات الإدارية من خلال وضع الخطط ومواجهة التحديات؛
- إن تقييم الأداء يدعم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة. كما ويمكن التفريق بين أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد والنسبة للمدير والنسبة للمؤسسة:⁽²⁾

(1) Mohamed Mahjoub Dhiaf, op.cit, p64.

(2)عبد السلام أبو تحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004، ص484.

1- بالنسبة للفرد:

يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المتعلقة بتقييم الأداء، مثل أساليب التقييم، الأداء السابقة، الأداء المتوقع...، هذا بالإضافة إلى إيضاح الفرص المتاحة أمام الفرد لتحسين وتطوير أدائه وتعزيز ثقة الفرد في نفسه.

2- بالنسبة للمدير:

تمثل هدف التقييم في تعريفه بأساليب دعم الأفراد وتشجيعهم لتحسين سلوكهم وأدائهم، بالإضافة إلى مساعدة المدير في تخطيط القوى العاملة.

3- بالنسبة للمؤسسة:

يساهم تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتحديد نقاط الضعف وطرق علاجها، بالإضافة إلى توفير المعلومات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات وتحديد برامج التدريب وتحديد معايير اختيار العمالة وغيرها.

الفرع الرابع: متطلبات تقييم الأداء

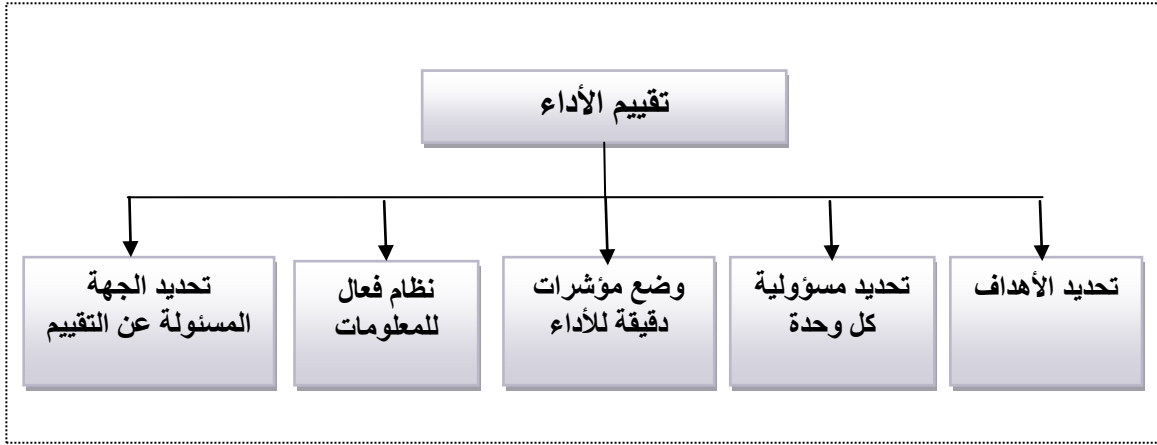
تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المستلزمات هي: ⁽¹⁾

- **تحديد الأهداف:** إذ يجب أن يتم تحديد الأهداف بكل دقة ووضوح وأن تتصف بالشمول، وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية.
- **تحديد مراكز المسؤولية:** حيث لا بد من تحديد مسؤوليات كل وحدة من الوحدات الإدارية والإنتاجية بكل وضوح.
- **ضرورة وجود مؤشرات ومعايير واضحة بسيطة ودقيقة للأداء.**
- **ضرورة توفر نظام سليم وفعال للمعلومات:** هذه الأخيرة التي يجب أن تكون متوفرة بالكم والنوع والسرعة المطلوبة.
- **تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:** هناك عدة جهات مسؤولة عن تقييم الأداء بحيث يكون هدفها واحد، مثل الجهاز الإداري داخل المؤسسة والجهاز المركزي للرقابة، هذا بالإضافة إلى مقومات

(1) رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009، لا توجد صفحات.

أخرى منها؛ وجود مرونة في الهياكل التنظيمية بحيث تتناسب مع كل من متطلبات الأداء والمتغيرات الداخلية والخارجية وتوفر نظام متطور لتدريب وتنمية الموارد البشرية. ويمكن تلخيص متطلبات تقييم الأداء في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-4): متطلبات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

نظراً لأهمية موضوع تقييم الأداء لما يتضمنه من أحكام وموضوعية؛ فهو يستند أساساً على إعداد جملة من القيم والمؤشرات والنسب التي تعكس نشاط المؤسسة، لهذا يتطلب تقييم الأداء جملة من المستلزمات تبدأ بتحديد الهدف من التقييم، ثم تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح حتى تكون عملية التقييم عادلة، ثم تحديد مؤشرات ومعايير الأداء والجهة المسؤولة عن التقييم، هذا كله يتطلب توفر نظام معلوماتي فعال، فعملية التقييم لا تتم دون توفر قاعدة واسعة من المعلومات والبيانات.

الفرع الخامس: الرقابة وتقييم الأداء

تعتبر الرقابة وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط والتوجيه والقيادة، ويمكن تعريف الرقابة بأنها: "التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، ويندرج ضمن ذلك تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها".⁽¹⁾

أو "هي مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف".⁽²⁾ حيث أن الرقابة يجب أن تمر بثلاث خطوات نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

(1) عبد السلام أبو خنف، أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 471.

(2) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 194.

1-تحديد معايير ومستويات الأداء للأفراد والأقسام والإدارة وكل المؤسسة:

هذه المعايير والمستويات التي تختلف من مؤسسة لأخرى، حسب تعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى لتحقيقها كل مؤسسة، ومن أمثلة هذه المعايير والمستويات (معايير الربحية، معايير تسويقية، معايير تكنولوجية، معايير إنتاجية، معيار التكلفة...).

2-قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات:

وذلك عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

3- تصحيح الانحرافات:

بعد قياس الأداء وتصحيح الانحرافات يجب البدء فوراً في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، والمتمثلة خاصة في علاج الأخطاء والمشاكل سواء في بعض الوظائف الإدارية أو كلها؛ فقد يتطلب تصحيح الانحرافات إعادة التخطيط أو التنظيم أو تغيير أساليب التوجيه أو تطوير الأدوات المستخدمة. ويلاحظ أن الرقابة ترتبط بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، حيث يعتبر تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة في المؤسسة، ويمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين الرقابة وتقييم الأداء

معايير المقارنة	الرقابة	تقييم الأداء
المفهوم	الرقابة هي وظيفة إدارية تقوم بمتابعة الأعمال وتقييمها	تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي وتقييم معدل إنجاز الأهداف
الهدف الرئيسي	- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها - تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف - تصحيح الانحرافات	- قياس ما تم تحقيقه من أهداف وتحديد الانحرافات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

وما تجدر الإشارة إليه أن عملية تقييم الأداء ليست منفصلة عن عمليات الرقابة، فهي ملازمة لها في كل خطواتها وفي كل جزء من جزئياتها، فإذا كانت الرقابة تنطوي على جملة من العمليات منها تقييم الأداء

وتصحيحه؛ فإن تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف المتعلقة سواء بالفرد أو المؤسسة أو جزء منها.

الفرع السادس: بطاقة الأداء المتوازن "Balanced scorcard"

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة وإحدى أهم المفاهيم التي تقوم على فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستويات الأداء المحققة، وبالتالي فهي تمثل الإطار المفاهيمي للتعبير عن الأهداف الإستراتيجية من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء، وهي ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، وبالتالي معرفة مفتاح النجاح وتحقيق الأهداف.

1-التطور التاريخي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وجذورها الأولى:

في جانفي 1992 تقدم كل من "كابلن ونورتن" بفكرة تقييم الأداء المتوازن في مجلة harvard business review، وأوضحا أن ما دعاهم إلى التقدم بهذه الفكرة هو الحاجة إلى معالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة، وما حثهم على العمل أكثر في هذا الاتجاه هو الممارسات التي أصبحت تتم في المؤسسات، مثل التجديد والابتكار وأنشطة التدريب؛ إذ من الصعب الحكم على أداء تلك الأنشطة باستخدام الأساليب التقليدية، ومن هنا برزت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمؤسسة.⁽¹⁾

وفي 2001 و 2003 نشر "كابلن ونورتن" كتابين عنوانها على التوالي: الإستراتيجية المركزة للمنظمة، وخرائط الإستراتيجية، أين تم تحويل الأصول الغير ملموسة إلى ملموسة، ومن هنا ظهر جيل جديد لبطاقة الأداء المتوازن.

و تعود جذور بطاقة الأداء إلى أبعد من ذلك، ففي عام 1950 قام مجموعة من الموظفين من شركة "جنرال الكتريك" بتطوير مقاييس الأداء بوحدات الأعمال اللامركزية، حيث توصلوا إلى تقييم الأداء من جانب واحد مالي وستة غير مالية؛ وهي: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، المنتج القائد، المسؤولية العامة (السلوك الأخلاقي، المسؤولية القانونية لأصحاب المصلحة من مساهمين وتجار وموردين)، تطوير الموظفين، التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة المدى.⁽²⁾

وتتضح جذور البطاقة من خلال المقاييس السبعة السابقة:

(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص211.

(2) Robert Kaplan, Conceptual foundations of de balanced scorcard, warning paper, 10-074, Harvard business school, 2010, p4.

- المنظور المالي ← الربحية
- منظور الزبائن ← الحصة السوقية
- منظور العمليات ← الإنتاجية، المنتج القائد، المسؤولية العامة
- منظور التعلم والنمو ← تطوير الموظفين

أما المقياس الأخير فيعد جوهر بطاقة الأداء المتوازن؛ باعتباره يختص بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

وفي 1954 قدم "بيتر دراكر Peter Drucker" الإدارة بالأهداف، حيث قال أن الأداء الشخصي لجميع العاملين يجب أن يتماشى وأهداف المؤسسة، وعلى الرغم من رؤى "دراكر" فإن الإدارة بالأهداف في نصف قرن بعد ذلك بقيت ممارسة بيروقراطية إلى حد ما، تدار من قبل إدارة الموارد البشرية على أساس تحديد الأهداف المحلية، وكانت المؤسسات ولسنوات عديدة تفتقر إلى وسيلة واضحة لوصف الإستراتيجية.

وفي 1960 قام "روبرت أنتوني Robert Antoni" باقتراح إطار شامل لأنظمة التخطيط والرقابة؛ حيث حدد ثلاث أنواع مختلفة من الأنظمة: التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الإدارية، والرقابة التشغيلية، حيث وضح "أنتوني" أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تقدير العلاقة بين السبب والنتيجة، أما الرقابة الإدارية فهي العملية التي تضمن أن يتم الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لإنجاز أهداف المؤسسة، وأشار أن نظام الرقابة الإدارية له هيكل مالي أساسي حيث يتم التعبير عن النتائج نقدياً، إلا أن ذلك لا يعني أن المال هو الأساس الوحيد للقياس، أما الرقابة التشغيلية فتتمثل في تنفيذ المهام المحددة بكفاءة وفعالية، وأوضح أن المعلومات اللازمة لمراقبة التشغيل هي غير نقدية⁽¹⁾.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تطور مفهوم BSC كنظام إداري جديد لقياس معايير الأداء باعتبار أن المقاييس التقليدية التي تعتمد على المعايير المحاسبية والمالية أصبحت عقيمة ودون جدوى، وفي هذا الصدد يقول "كابلان" أنه عندما يمكن قياس ما نتحدث عنه والتعبير بالأرقام فنحن نعرف شيئاً عنه، وأما إذا لم نستطع قياس ما نتحدث عنه فهو نوع من الهزل، وما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسيته⁽²⁾.

(1) IBID, p06.

(2) Robert kaplan, Conceptual foundations of de balanced scorecard, op.cit , p3.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها خريطة إستراتيجية مشتركة وتعد نقطة مرجعية للمؤسسة، وهي نهج من أعلى إلى أسفل، أين تضع الإدارة العليا رسالة المؤسسة والقيم الأساسية والرؤية المستقبلية لها، وبعدها وضع إستراتيجية تسمح بتحديد المسار اللازم للوصول إلى تلك الوجهة⁽¹⁾.

3- أهميتها وأهدافها:

الأهمية: تسمح BSC بتطبيق خمسة عمليات أساسية لإدارة وتسيير المؤسسة للوصول إلى هدفها، وهي:⁽²⁾

- التأكيد على الإرادة في التغيير؛
- ترجمة الإستراتيجية في صيغة تنفيذية؛
- محاذة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- التحرك لجعل تنفيذ الإستراتيجية مهمة للجميع؛
- العمل على جعل الإستراتيجية عملية مستمرة؛

الأهداف: يهدف برنامج الأداء المتوازن إلى:⁽³⁾

- تحديد بناء الأهداف وقياس الأداء؛
- الحصول على التزام ما بين المشاركين في المشروع؛
- توضيح الإطار الذي يجب أن تتم فيه عمليات التنفيذ، والإدارة التي يجب أن تتبع بناء النتائج الأولية.

4- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن BSC تقترح ومن أجل تطوير الإستراتيجية يجب تحقيق التوازن بين وجهات النظر التالية:⁽⁴⁾

- المنظور المالي: ما هي القيمة التي يتم خلقها للمساهمين؟
- منظور الزبائن: ما هي القيمة التي يتم خلقها للزبائن؟

(1) Nicolas Berland, **mesurer et piloter la performance**, 2009, Sur le site :

<https://fr.slideshare.net/KrichenAnis/mesurer-et-piloter-la-performance>, pdf, p128.

(2) Patrick Jaulent ,Marie-Agnès, **Pilotez vos performances**, 2e édition, AFNOR 2008, p67.

(3) Robert kaplan, David p.norton, **The balanced scorecard**, Micheal hammer copyright, USA, 1996, p295.

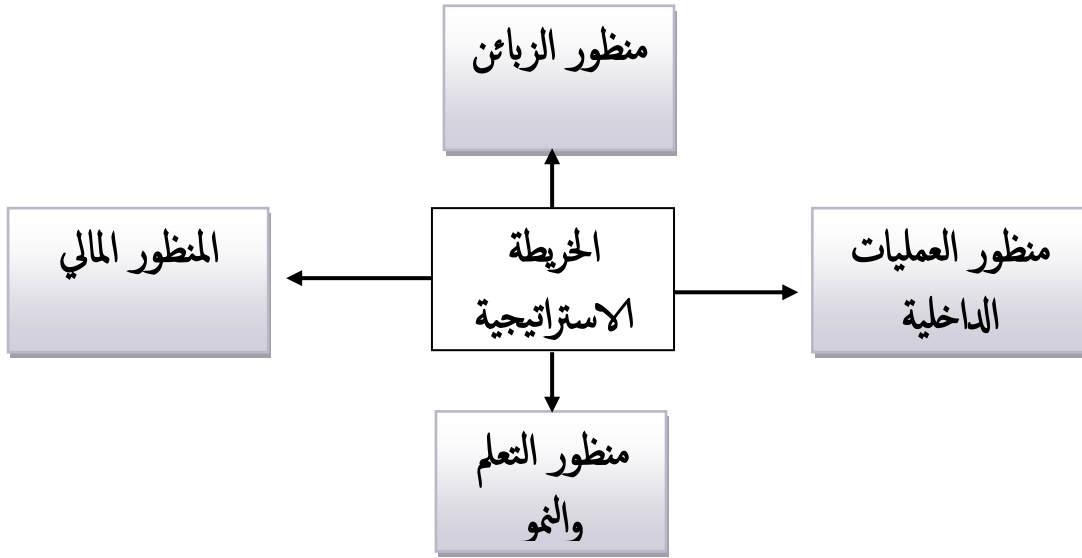
(4) Alain fernandez Nodeway, **balanced scorcard et tableaux de bord de pilotage**, une mise au point s'impose, 2014, sur le site : <https://www.piloter .org/livres-blancs-pdf/balanced-scorcard.pdf> , p05.

– منظور العمليات الداخلية: ما هو أداء العمليات الرئيسية للنجاح؟

– منظور التعلم التنظيمي: ما هي قدرتنا على التقدم؟

ويمكن توضيح أبعاد BSC في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Alain Fernandez, **Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage**, Une mise au point s'impose, 2014, sur le site : <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf>, p05.

4-1- المنظور المالي:

ويتمثل في تحليل مختلف المقابلات والوثائق التي تسمح بتحديد الأهداف المالية، ويقوم هذا المنظور على فرضيتان أو محوران استراتيجيان لتصور الأهداف المالية (ضمان نمو مرجح):⁽¹⁾

– الفرضية الأولى: موجهة للنمو مع التركيز على أهداف وسيطة مثل الإيرادات من المنتجات، والخدمات (الصيانة، قطع الغيار ..).

– الفرضية الثانية: تركز على الإنتاجية من خلال إعطاء الأولوية للهدف بتأثير الوسيط (تحسين إدارة رأس المال والموارد)

وكلتي الفرضيتان تفتحان المجال لتحقيق زيادة في العائدات وتقليل التكاليف.

(1) Patrick Jaulent, Marie Agnés, op.cit, p70.

وتجدر الإشارة أن المؤشرات المالية توجه قياس الربحية، كالعائد على الاستثمار وصافي فائض الاستغلال، هذه المؤشرات التي تسمح بتقييم أداء الأنشطة الماضية.

2-4- منظور الزبائن:

إن تحسين ربحية الزبون هو أمر واجب في كل شكل من أشكال النمو، إما عن طريق زيادة رقم الأعمال الناتج عن كل زبون وكل قطعة، أو عن طريق نمو الزبائن، حيث يجب البحث عن كل المسارات، وتعتبر مؤشرات هذا المحور عموماً موجهة لتقييم رضا الزبائن وولائهم، قياس زيادة الزبائن وزيادة الربحية المحققة عنهم (1).

وتستخدم في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لزبائنها عدة معايير كمية، بالإضافة إلى معايير أخرى نوعية، مثل الشكاوي والنصائح والاقتراحات التي يتقدم بها بعض الزبائن.

3-4- منظور العمليات الداخلية: (2)

هناك نوعان من العمليات تؤخذان في الاعتبار عند تقييم المشروع؛ الأول للعمليات التي من خلالها ينفذ ويقام المشروع، والثاني للعمليات التي يحاول المشروع القيام بها، ويجب أن يكون المشروع على قدر عالي من التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة، وتحديث الخطة باستمرار بحيث يمكن توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها، بالإضافة إلى أهمية عملية الاتصال في إدارة المشروع، وخاصة الاتصالات الداخلية، ومن أهم مجالات القياس التي يمكن استخدامها في قياس أداء العمليات الداخلية (إيجاد أو تحديد السوق، تصميم المنتجات، البناء الذي ييسر العملية الإنتاجية، خدمات ما بعد البيع).

4-4- منظور التعلم والنمو:

ويتم هذا المنظور أو البعد بقدرات العاملين الفكرية ومهاراتهم، ومدى تناسب النظم والإجراءات الإدارية مع التطورات الحاصلة، حيث يهدف هذا البعد إلى الاهتمام بالعامل والبحث عن السبل لإرضائه وتحفيزه وزيادة كفاءته الإنتاجية، باعتباره يمثل رأس المال الفكري.

5-4- الخريطة الإستراتيجية:

وهي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، تشير إلى الترابط بين محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، فما يحدث في مجال معين؛ مثلاً العمليات يؤثر في المجالات المتبقية.

(1) Alain Fernandez, op.cit, p7

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص72.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تشكل الجزء المركزي في عملية الربط الإستراتيجي، ضمن إطار قياس الأداء الذي يساعد الإدارة على تطبيق الإستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها باستخدام النظام الموصل مع رؤية المؤسسة بعيدة المدى.⁽¹⁾

ويلاحظ أن كل من "كابلن ونورتن" قد قدما نموذجا يمكن أن تقبل به كل المؤسسات خاصة تلك التي لطالما وجدت إشكالا في تقييم أداؤها، والتي كانت تعتمد فقط على الجانب المالي، وتلك التي أصبحت تهتم أكثر بالعنصر البشري من جهة والزبائن من جهة أخرى.

وباعتبار أن بيئة التصنيع الحديثة تشمل خدمة أطراف عديدة تتأثر بأداء المؤسسة، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة لتلك الأطراف (الزبائن، المساهمين، المجتمع، الحكومة...) وبعد التعرض لعنصر تقييم الأداء يجدر بنا الإشارة إلى تصنيفات الأداء المتعددة وفق مجموعة من المعايير، حيث سنبرز أهمها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: معايير تصنيف الأداء

يمكن تصنيف الأداء وفق مجموعة من المعايير أهمها المعيار الوظيفي حسب الوظائف الأساسية في المؤسسة، والمعيار الثاني هو معيار الشمول، والمعيار الثالث هو حسب طبيعة الأداء؛ فهناك الأداء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي، وقبل ذلك سيتم التعرض للمقاربتين المالية والغير مالية للأداء.

المطلب الأول: المقاربة المالية والغير مالية للأداء

منذ فترة طويلة كان الأداء ينحصر في الجانب المالي، حيث كان يركز على تحقيق الأرباح المطلوبة للمساهمين، ورقم الأعمال والحصة السوقية، لكن وفي السنوات الأخيرة تم الانتقال من القياس المالي للأداء إلى مناهج أكثر شمولاً بما فيها الأبعاد الاجتماعية والبيئية؛ أين ظهرت جهات أخرى فاعلة تسمى أصحاب المصلحة.

الفرع الأول: المقاربة المالية للأداء

يتم قياس الأداء المالي بشكل رئيسي من خلال المؤشرات المتعلقة بالأهداف المالية مثل المحاسبة ومؤشرات سوق الأوراق المالية، فهناك من يقيمه باستخدام الربحية العامة (صافي الربح بعد الضريبة/إجمالي

(1) ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص188.

الأصول)، وهناك من يقيمه بالرجوع إلى رأس المال المستثمر وهامش الربح الصافي، إلا أن القياس المالي للأداء له عيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- باعتبار أن القوائم المالية والمحاسبية هي بيانات تاريخية؛ فإن الاعتماد على تلك البيانات في التنبؤ بالمستقبل قد يشوبه كثير من عدم الثقة، وبالتالي يقود إلى نتائج غير مرضية؛

- إن هذا النوع من التقييم قد فشل إلى حد كبير في علاج العديد من المشاكل الإدارية باعتباره يعتمد على الماضي أكثر من اعتماده على المستقبل؛

- يتصف هذا النوع من التقييم بعدم إظهاره لأثر العنصر البشري وأوجه النشاط الإنتاجية والإدارية المختلفة، كما أنه لا يمكن من معرفة أثر الظروف الخارجية على عمل المؤسسة، كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛

- إن نتائج هذا التقييم لا يستند عليها كأساس في اتخاذ القرارات أو تعديل مسارات المؤسسة، وذلك باعتبارها لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر معينة بذاتها؛ وإنما هي تراكبات لأنشطة معينة خلال فترة معينة.

الفرع الثاني: المقاربة الغير مالية للأداء

إن المؤسسات في السابق كانت متهمة فقط برؤية مالية لأدائها، وحاليا بدأت بدمج المزيد من العناصر الغير مالية، حيث يصف كل من " **بوناشي ورينالدو Ponachi § Rinaldo** " هنا التطور من خلال تحديد ثلاث نماذج لتقييم الأداء: (1)

- **النموذج الأول:** يقدم النموذج الأول قياسا ماليا بحثا، وتتمثل المؤشرات الرئيسية في: عائد الاستثمار والقيمة المضافة، إلا أنه وفي أوائل الثمانينات من القرن العشرين تم انتقاد هذا النموذج، حيث تم اعتباره ذو رؤية جزئية للأداء؛ فهو لم يأخذ بعين الاعتبار أداء الأصول غير الملموسة (رضا الزبائن، جودة المنتج، رأس المال الفكري..) والتي تعكس بشكل أفضل آفاق نمو المؤسسة، وملء هذه الفجوة بدأ البحث عن استخدام مؤشرات غير مالية، وصاحب ذلك ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وفلسفة الوقت المحدد، وفي منتصف التسعينات ظهرت نماذج عالمية لقياس وإدارة الأداء أهمها بطاقة الأداء المتوازن.

- **النموذج الثاني:** ويشتمل على مؤشرات غير مالية للأداء، وهو يركز على خلق قيمة مالية فقط للمساهمين.

- **النموذج الثالث:** وظهر بظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، هذا النهج الذي يركز بشكل خاص على البعد النفسي كخلق القيمة من خلال التركيز على مراعاة السلوك الأخلاقي في المؤسسة.

(1) Stéphane Andre, **Evaluation de la performance non financière des entreprises : Apport des méthodes multicritère d'aide à la décision**, thèse discipline :informatique, Université Paris Dauphine, 2009, p49.

لا يوجد إجماع حول تعريف واحد للأداء الغير مالي، وهو مفهوم متعدد الأبعاد ومثير للجدل، ويهتم الأداء غير المالي بخلق القيمة الغير مادية مثل مستوى جودة المنتجات ودرجة رضا الزبائن، ودرجة الابتكار والتي تؤثر مباشرة على ربحيتها، وعلى هذا يظهر الأثر المباشر للأداء غير المالي (المؤشرات غير المالية) على الأداء المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية هذا النوع من الأداء في تقريب المديرين من واقع السوق وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ويمكن قياس محاور الأداء غير المالي بشكل ملموس من خلال عدة إجراءات مأخوذة من عمل "كابلن ونورتن" (1996) حيث قاما بإنشاء لوحة القيادة التي تنقسم إلى ثلاث محاور رئيسية: (1) (الزبون، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي) بالإضافة إلى البعد المالي، والأبعاد الأربعة تشكل فيما بينها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء وفق الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: (وظيفة الأفراد، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التسويقية، والوظيفة المالية)

الفرع الأول: أداء الأفراد (الموارد البشرية)

سننتظر في هذا العنصر إلى تقييم أداء الأفراد من خلال تعريفه، وأهميته، وخطواته، وفي الأخير سنستعرض أهم معايير تقييم أداء الأفراد وطرق التقييم.

1-تقييم أداء الأفراد:

من خلال التعاريف التي أعطيت للأداء نجد أن هناك الكثير من حصر مفهوم الأداء في العنصر البشري أو أداء الأفراد، حيث أن هناك من اعتبر أن الأداء هو: "تعبير عن السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يدعم ويعزز هذا السلوك من قبل الإدارة بما يضمن الجودة المناسبة من خلال التدريب" (2)، أما عن تقييم أداء الأفراد فيمكن إعطاء التعاريف التالية:

(1) Sabrina Guennoun, Wafi Chtourou, **Le rôle de médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière**, 6^{ème} conférence internationale de management stratégique, Tunisie, 2016.

(2) ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص13.

— إن تقييم أداء العاملين هو عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة⁽¹⁾.

— أو هو عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير، من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين خلال مدة معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المحدد سابقاً⁽²⁾.

2- أهداف تقييم أداء الأفراد:

إن قياس وتقييم أداء الأفراد في المؤسسة يهدف إلى تحقيق عدة نتائج أهمها:⁽³⁾

- **توفير المعلومات:** توفر تقارير تقييم الأداء الوظيفي معلومات كثيرة عن أداء الموظفين في الأعمال التي يقومون بها، ويمكن الاستفادة من هذه المعلومات في عملية التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات، كما تساعد هذه المعلومات على معرفة الأشخاص الذين باستطاعتهم تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال، كل حسب قدراته وكفاءته.

- **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** إن العناصر الأساسية في التقييم تحتوي على فقرات متعددة تحلل وتوضح سلوك الشخص، ومن تحليل هذا التقييم وتكراره يتضح مدى قدرته على تأدية الأعمال، ومن ثم يتم توجيه الأشخاص للأعمال المناسبة، ومما لا شك فيه أن الشخص الذي يشعر أنه في المكان المناسب لقدراته وتطلعاته سوف يشعر بالرضا مما يؤدي إلى رفع كفاءته في العمل وقدرته على تحقيق الأهداف، كما أن إيجاد التوازن بين مسؤوليات الوظائف وقدرات العاملين على القيام بهذه المهام يرفع من الروح المعنوية من جهة، ويزيد من إنتاجيتهم من جهة أخرى.

- **تحقيق التنمية:** لا شك أن للمؤسسات دور مهم في تحقيق التنمية الوطنية وذلك من خلال ما تسهم به في حفظ الأمن الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية قياس الأداء الوظيفي، حيث بواسطته يتم اختيار الرجال الأكفاء للقيام بالأعمال، حيث لا تنمية بدون أمن اقتصادي.

- **التوجيه للصواب:** يبين تقييم الأداء مواطن القوة والضعف لدى الموظف، وبهذا يبحث على تحسين أدائه في حالة الضعف ويحافظ على العمل الجاد في حالة القوة.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

(2) نفس المرجع والصفحة.

(3) شبشة نوال، زبني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كدخل لتحقيق الميزة التنافسية، سومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي سعيدة.

- الأغراض الإدارية: تنفيذ عمليات قياس الأداء في قرارات الترقية والتحويل، وتجديد عقود العمل أو إنهاؤها، وكذلك قرارات صرف المكافآت التشجيعية واستفادة العاملين من برامج تدريبية.

3- خطوات تقييم أداء الأفراد:

يشتمل نظام تقييم أداء الأفراد على الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وضع توقعات الأداء: ويتم ذلك بالتعاون بين المؤسسة والعاملين من خلال الاتفاق على المهام المطلوبة والنتائج المراد تحقيقها، حيث يكون ذلك بمثابة حافز لأداء العاملين لإنجاز المهام المحددة.

الخطوة الثالثة: صياغة معايير الأداء: يجب وضع معايير مرجعية ينسب إليها أداء العامل، حيث يتم مقارنة الأداء بها لتقدير مستواه، ويشير مفهوم المعايير إلى مجموعة من الشروط أو الخصائص المحددة مسبقاً، والتي تبين متى يكون الأداء مقبولاً.

الخطوة الرابعة: مراقبة تحسين الأداء: وتتمثل هذه الخطوة في ملاحظة وتسجيل ما يتم من أداء من قبل العاملين حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات حول كيفية إنجاز الأعمال وتشخيص الفجوات ومحاولة معالجتها، ويمكن تصنيف العناصر التي تدخل ضمن دائرة الرقابة إلى عدة مجالات أهمها: الرضا الوظيفي، وحجم المخرجات ونوعيتها، ووقت الإنجاز، والتكلفة، والفعالية، وإجراءات العمل...

الخطوة الخامسة: التقييم الرسمي للأداء: وتتمثل هذه الخطوة في الإجراءات العملية لنظام تقييم الأداء، حيث يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات أدائهم، وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين مرحلة يتم فيها الحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية، وتعتمد عملية تقييم أداء العاملين على مجموعة من الأسس:

__ **توقعات المقيم:** تعتبر توقعات الشخص القائم بالتقييم أساساً للمقارنة؛ بحيث يجب أن تكون هذه التوقعات معروفة ومفهومة من قبل العاملين وأن يكون هناك توافق بين المشرف والعامل حتى يحقق هذا الأخير التوقعات المحتملة منه.

__ **معدلات الأداء:** فهي تعبر عن المستوى المطلوب أدائه كما أنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات.

__ **المقارنة مع الأقران:** ويقصد بالأقران هنا العاملين الذين يؤديون نفس الأعمال، ويستخدم هذا الأساس خاصة في حالة رغبة المدير بإجراء نقل أو ترقية أو منح حافز.

__ **الأداء السابق:** حيث يتم هنا مقارنة أداء العامل بأدائه خلال فترات ماضية، ويكشف هذا الأساس عن مدى التقدم في الأداء أو اتجاه التغيير في الأداء إلى الأحسن أو الأسوأ.

__ **أداء المقيم:** فالمقيم سواء كان مديرا أو مشرفا عادة ما يقارن أداء العاملين بأدائه عندما كان عاملا مثلهم، فيكون ذلك إيجابيا إذا كان المقيم ذو أداء عالي، والعكس إذا كان أداءه متدني.

__ **متطلبات العمل:** هناك العديد من الرؤساء الذين يقارنون بين النتائج التي يحققها العامل ومتطلبات العمل؛ هذه الأخيرة التي يمكن معرفتها من خلال وصف الوظائف، حيث يجب أن تعطى كل المسؤوليات والواجبات المحددة للعامل.

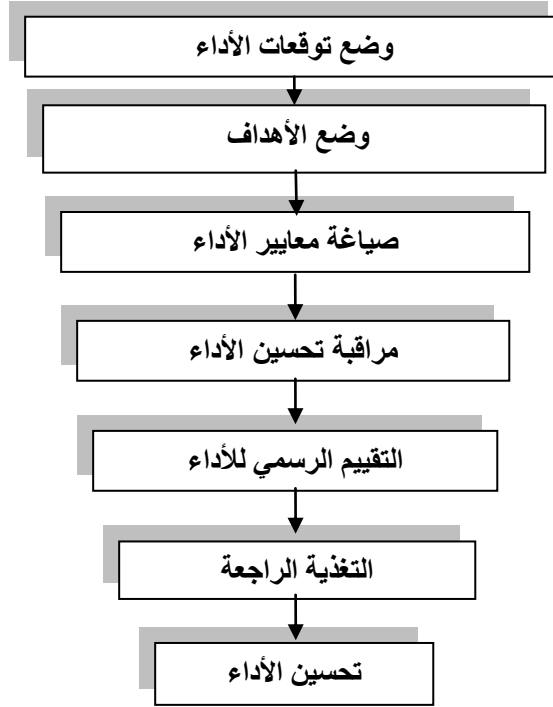
__ **الأهداف الحالية:** تعد الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل خلال فترة زمنية معينة أساسا فعلا لمقارنة وتقييم أدائه، إلا أنها قد لا تكفي وحدها للحصول على تقييم كامل؛ حيث أنها قد لا تتضمن كافة المسؤوليات، كما أن إنجازها قد يتأثر ببعض الظروف الخارجية.

الخطوة السادسة: التغذية الراجعة: تتمثل هذه الخطوة في إعلام العاملين بنتائج التقييم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم؛ حتى يكون ذلك حافزا ودافعا للمواصلة في جوانب القوة وتفادي جوانب الضعف والتغلب عليها.

الخطوة السابعة: تحسين الأداء: إذا ما تبين أن هناك مستويات متدنية لأداء بعض العاملين؛ في هذه الحالة فإن المؤسسة معنية بالبحث عن إجراءات ووسائل تحسين الأداء وتطويره، حيث تتضمن عملية التحسين كل من عناصر الأداء والعامل والبيئة الوظيفية.

ويمكن تلخيص خطوات تقييم أداء الأفراد السابقة الذكر في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-6): خطوات تقييم أداء الأفراد



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

4- معايير تقييم أداء العاملين:

غالبا ما يتم التركيز في تقييم أداء العاملين على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققها كل عامل، كما تلعب عوامل الشخصية عنصرا مهما في فعالية أداء العاملين، وبالتالي يمكن تقسيم معايير تقييم أداء العاملين إلى ثلاث عناصر: (1)

4-1- **تقييم الشخصية:** تعتبر الشخصية عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه يصعب تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

— غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يجعل التقييم غير موضوعي؛

— ليس هناك اتفاق حول عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

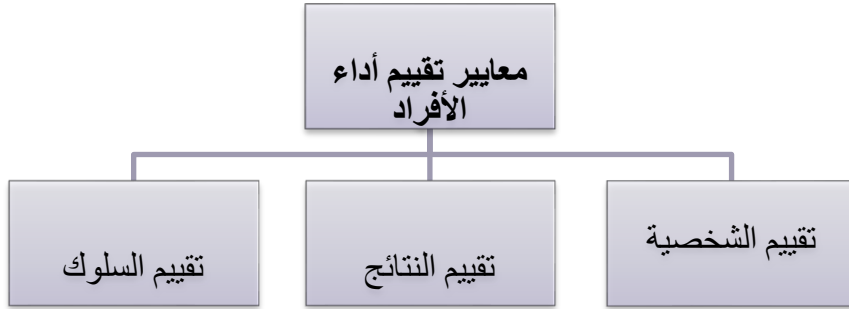
— غالبا ما يؤدي الاعتماد في تقييم الأداء على العوامل الشخصية إلى العداوة والسلوك الدفاعي.

4-2- **تقييم النتائج:** تشمل النتائج المحصلة النهائية للأداء، وتكون في الغالب سهلة القياس؛ حيث تكون النتائج عبارة عن أرقام محددة مثل المبيعات، نصيب المؤسسة من السوق، حجم الإنتاج...

(1) زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 97-100.

3-4- تقييم السلوك: يساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل، ويتمثل تقييم السلوك في تقييم الطرق التي يتبعها العامل في أداء عمله وعاداته في العمل، ومن أهم عوامل السلوك التي يتم تقييمها (التخطيط، التفويض، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، القيادة، الاتصالات، العلاقات الشخصية...)، والمخطط التالي يوضح معايير تقييم أداء الأفراد:

الشكل رقم (1-7): معايير تقييم أداء الأفراد



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

ولا يتحقق الهدف من تقييم أداء الأفراد إلا إذا تم التقييد بتقييم شخصية الفرد على الرغم من صعوبة ذلك لكون العوامل الشخصية غير واضحة ولا يمكن لأي شخص فهمها وتقييمها، وتقييم سلوك الفرد أثناء تأدية مهامه، وفي الأخير تقييم النتائج المحققة؛ لأن هذه الأخيرة قد لا تعبر عن شخصية أو سلوك الفرد.

5- طرق قياس أداء الأفراد:

5-1- طريقة استخدام الإدارة بالأهداف: يعتمد هذا الأسلوب على التخطيط المستقبلي لأهداف المؤسسة أو مقارنة النتائج بالأهداف المخططة، وتعتمد هذه الطريقة على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها خلال فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها⁽¹⁾.

5-2- طريقة التوزيع الإجباري: تميل هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً بدراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، ووفق هذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداءً ممتازاً ونسبة قليلة يحققون أداءً ضعيفاً، والغالبية يكون أداؤها متوسطاً².

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2002، ص 220.

(2) نفس المرجع، ص 222.

3-5- طريقة تسجيل الأحداث: وتعتمد هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل المؤسسة وتسجيل الوقائع والأحداث الهامة التي يقومون بها ومعدل تكرارها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على مقاييس موضوعية وتساعد على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

4-5- طريقة الدرجات: وهنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء العامل، وتقسّم كل منها إلى درجات تعطي أرقاما للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفق كفاءتهم في أداء عملهم، وتتفاوت هذه الأوزان وفق تقديرات المشرف، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء بين الموظفين، حيث يتم تجزئة عمل الموظف إلى أجزاء يعطي كل جزء وزنا معيناً ويقارن مع العامل الآخر.

الفرع الثاني: الأداء الإنتاجي

إن النظام الإنتاجي بالمؤسسة مهما كان نشاطها يسعى إلى توفير المنتجات في الوقت المناسب وبالكمية والتكلفة المناسبتين، وبالجودة المناسبة، ومن خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسة.

1- مفهوم الأداء الإنتاجي:

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الإنتاجي يجب أولاً معرفة مفهوم الإنتاج أو النشاط الإنتاجي والنظام الإنتاجي، فالإنتاج عموماً هو عبارة عن خلق السلع والخدمات، أما نظام الإنتاج فهو مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تتضمن التكامل والتناسق فيما بينها؛ وفي أداء مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي فنظام الإنتاج يبدأ بالمدخلات (المواد الخام، العمالة، رأس المال، المعلومات...) التي يتم تحويلها إلى مخرجات (سلع، خدمات ومعلومات).⁽¹⁾ أما الأداء الإنتاجي فيمكن تعريفه كما يلي:

— هو الاستخدام الكفء للموارد المادية والبشرية المتاحة لخلق حجم معين من الإنتاج، أو تقديم خدمات بالكمية والجودة المناسبة وفي الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة.

— أو هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.⁽²⁾

2- تقييم الأداء الإنتاجي: ويضم مجموعة من المقاييس هي:

(1) محمد اسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 23.
(2) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 2007/05، ص 46.

1-2- مراقبة التشغيل (العمالة): ويهدف هذا المؤشر أو المقياس إلى معرفة مدى بذل القوى العاملة لطاقتها من أجل الاستخدام الأمثل للخامات وتحقيق المنتجات بأعلى جودة، ويتم تقييم أداء العمالة داخل النشاط الإنتاجي من خلال: ⁽¹⁾

$$\text{— تحديد الوقت الضائع: من خلال النسبة:} \leftarrow \frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}}$$

حيث يجب أن تكون أقرب إلى الواحد، وإذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن هناك وقت ضائع، إذ يجب على الإدارة تحديد الأسباب الرئيسية وراء ذلك.

$$\text{— تحديد إنتاجية العامل: وتحسب بالنسبة:} \leftarrow \frac{\text{كمية الإنتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المدفوعة}}$$

حيث أن زيادة إنتاجية العامل في الساعة سوف تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

— نسبة غياب العامل: وتحتسب نسبة الغياب هنا إما عددياً بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منسوبا إلى العدد الإجمالي للعمال، أو من خلال ساعات العمل والأجور؛

$$\text{وتحسب بالنسبة:} \leftarrow \frac{\text{عدد أيام التغيب لأسباب مشروعة}}{\text{عدد أيام العمل المتاحة}}$$

— تحليل نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية والخدمية: وتستخدم في ذلك المؤشرات التالية:

$$\text{- نسبة عمال الإنتاج} \leftarrow \frac{\text{عدد العمال في النشاط الإنتاجي}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

$$\text{- نسبة عمال الصيانة} \leftarrow \frac{\text{عدد عمال الصيانة في النشاط الإنتاجي}}{\text{إجمالي عدد العاملين في النشاط الإنتاجي}}$$

ويحدد هذا المؤشر ما إذا كان هناك نقص أو فائض في عمال الصيانة بالقسم .

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-37.

$$\frac{\text{قيمة أجور الوقت الإضافي}}{\text{إجمالي الأجور}}$$

- مؤشر الأجور الإضافية: ويحسب بالنسبة: ←

وتستخدم هذه النسبة لتحديد العمالة التي يلزم تشغيلها لوقت إضافي طبقا لاحتياجات العمل الفعلية.

— معدل دوران العمل: ويتم حساب هذا المؤشر من خلال نسبتين:
في حالة الانضمام إلى المؤسسة:

$$\frac{\text{عدد العمال الجدد في فترة زمنية}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

← معدل دوران العمل:

في حالة الانفصال عن المؤسسة:

$$\frac{\text{عدد العمال المنفصلين في فترة زمنية}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

← معدل دوران العمل:

2-2- مراقبة المخزون (المواد):⁽¹⁾

يمكن تقييم كفاءة استخدام المواد الخام في العملية الإنتاجية من خلال:

— مدى وجود نظام للتحكم في العوادم (المواد التالفة):

$$\frac{\text{كمية المواد التالفة}}{\text{كمية المواد المستخدمة}}$$

← وتقاس بالنسبة:

— تقييم جودة الإنتاج: وغالبا ما يتم تحديد جودة الإنتاج وفقا لمؤشر نسبة الإنتاج المعيب إلى الإنتاج الكلي.

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج المعيب}}{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}$$

← وتحسب بالنسبة:

(1) نفس المرجع، ص ص 32-33.

2-3- تحليل التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التكنولوجية:

ويمكن توضيح المؤشرات التي تساعد في تحليل وتقييم التكنولوجيا المستخدمة وعلاقتها بالبيئة التكنولوجية؛ من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تتضمن مدى اعتماد النظام التكنولوجي في تحليل المدخلات، العمليات والمخرجات، بالإضافة إلى معلومات التغذية العكسية والبيئة التكنولوجية:⁽¹⁾

تحليل المدخلات في النظام التكنولوجي:

- هل تم استخدام التكنولوجيا وفقا للمتطلبات الفنية للمنتجات؟
- هل تم استخدام التكنولوجيا وفقا لما يسمح به النظام المالي للمؤسسة؟
- هل تم تدريب العمال على التكنولوجيا المستخدمة؟
- هل تمت دراسة موردي التكنولوجيا واختيار الأفضل؟
- هل التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج غير ضارة بالبيئة؟
- هل توجد مرونة التعديل التكنولوجي إذا لزم الأمر؟
- هل يتوفر نظام معلومات للأداء التاريخي للمدخلات؟

- تحليل العمليات في النظام التكنولوجي:

- هل هناك وظيفة مفعلة في الهيكل التنظيمي لمراقبة العمليات التكنولوجية؟
- هل توجد علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة واتجاهات وآراء الزبائن؟
- هل توجد علاقة بين البحوث والتطوير والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والتصنيع؟
- هل يتم اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة عند استخدام التكنولوجيا في الإنتاج والتصنيع؟
- هل تتم مراقبة العمليات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج بشكل دوري؟
- هل يتوفر نظام معلومات للأداء التاريخي عن العمليات؟

تحليل المخرجات في النظام التكنولوجي:

- هل توافرت معايير الجودة التكنولوجية المخططة في السلع والخدمات المنتجة؟

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-48.

- هل توافرت الاعتمادية في كل المنتجات؟
 - هل كان هناك تنوع وفقا للتكنولوجيا المستخدمة؟
 - هل تم اعتماد اقتصاديات الحجم لتقليل التكلفة؟
 - هل يتوفر نظام معلومات للأداء التاريخي عن المخرجات؟
- تحليل التغذية العكسية للأداء التكنولوجي:**

- هل تمت مطابقة المعايير الفعلية للمنتج بالمعايير المخطط لها في ظل التكنولوجيا المتاحة؟
- هل كانت نسبة التالف الفعلية في حدود النسبة المخططة في ظل التكنولوجيا المتاحة؟
- هل تمت مقارنة المنتج النهائي بدراسات البحوث والتطوير بشأن التطور التكنولوجي؟
- هل تمت دراسة السوق للتعرف على رضا الزبائن عن المنتج بعد إدخال الخصائص التكنولوجية؟
- هل يتوفر نظام معلومات للأداء التاريخي عن التغذية العكسية؟

- تحليل البيئة التكنولوجية:

- هل هناك تحليل رباعي للإستراتيجيات التكنولوجية؟
 - هل يتم اعتماد المقارنة المرجعية في التطبيق التكنولوجي للإنتاج؟
 - هل يتم تحليل العرض والطلب للتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الإنتاج؟
 - هل تتوافر الثقافة التنظيمية التكنولوجية داخل المؤسسة؟
 - هل تتوافر إستراتيجية تكنولوجية تسمح بوجود نظام التخزين الصفري؟
 - هل توجد إدارة للتكنولوجيا المحولة من الخارج؟
 - هل يوجد نظام معلومات لتحليل البيئة التكنولوجية؟
- إن الإجابة على كل الأسئلة السابقة أو حتى أهمها يساعد بشكل كبير في تقييم التكنولوجيا المستخدمة، ومدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في مختلف العمليات والوظائف، وكل ذلك يساعد على معرفة أثر التكنولوجيا واستخدامها بشكل كبير وصحيح على تحسين أداء المؤسسة.

3-معايير تقييم أداء الطرق الإنتاجية:

وتتمثل في ثلاث عناصر يتم من خلالها تقييم طرق الإنتاج وهي: الوقت، التكلفة، والجودة، وتضم هذه العناصر الثلاث جميع المقاييس التي تم ذكرها سابقاً؛ فهي متداخلة فيما بينها؛ مثلاً نسبة غياب العامل تؤثر على وقت الإنجاز، وقد تؤثر على جودة الإنتاج وتعتبر تكلفة إضافية، وهكذا....فحتى يمكن لأي مؤسسة الاستمرار والمنافسة يجب أن تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مطابقة للمواصفات، ويجب أن تتعدى ذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التكاليف ووقت الإنتاج.

3-1-الوقت كعيار لتقييم الأداء: يعتبر الوقت مورد متاح للأفراد والمؤسسات، وباعتبار المؤسسات لها أهداف تسعى لتحقيقها من خلال الاستغلال الكفء للموارد المتاحة بما فيها الوقت؛ والذي ورغم أهميته الكبيرة إلا أنه يعتبر أكثر الموارد هدراً وأقلها استغلالاً، وما يهمننا في هذا المحور هو الوقت الإنتاجي؛ والذي يمثل في الفترة الزمنية المخصصة لتنفيذ العمل الإنتاجي. ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين: (1)

– وقت الإنتاج العادي؛ فما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي فهي في وضع جيد.

– وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المبرمج)؛ يفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المؤسسة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ.

وعلى هذا فإن الوقت في دنيا الأعمال يعادل الإنتاجية، فإذا كان الفرد أكثر فاعلية مع وقته فإنه يستطيع زيادة إنتاجيته بصورة آلية، أين ينتقل التركيز بشكل مباشر من إدارة وقت الفرد لذاته إلى زيادة إنتاجيته ومضاعفتها. (2)

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى الإنتاج في الوقت المحدد، أو ما يعرف اختصاراً بنظام الإنتاج JIT؛ والذي يعبر عن إنتاج المواد وعناصر العمل بالكميات المحددة وفي الوقت المحدد لاستخدامها، ولا يتضمن هذا المفهوم المنتج النهائي فقط؛ بل يتضمن جميع مراحل سلسلة التوريد سواء الداخلية أو الخارجية، ويعبر هذا المفهوم عن فلسفة التخلص من مخزون المنتجات، وتجنب الإسراف والتبذير، ما يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق، لكن الإنتاج في الوقت المحدد ينطوي على الكثير من المخاطرة حيث

(1) ياسر خالد سلامة، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 20.

(2) نفس المرجع، ص 59.

يقلل مخزون البضائع إلى الحد الأدنى، وبالتالي فهو لا يتيح الفرصة أمام المؤسسة لكي تكون مستعدة لمواجهة الظروف الطارئة بنسبة كبيرة⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة أن السرعة في تسليم المنتج تتضمن ثلاث جوانب وهي: السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الفاصل بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليتها، التسليم في الوقت المحدد والمتفق عليه بين المنتج والزبون، السرعة في التطوير؛ ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتصميم وتطوير منتج جديد، فكلما كان الوقت بين لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي قصيرا؛ كلما زاد ذلك من أداء المؤسسة.⁽²⁾

وعلى ذلك ومن أجل تحقيق معدلات أداء عالية يجب الاهتمام بعنصر الوقت؛ عن طريق أداء الأعمال في أوقاتها وتقديم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد، والالتزام بمواعيد التسليم، فالوقت يعتبر مؤشر هام لقياس الأداء؛ حيث أن زيادة وقت أي مرحلة أو عملية إنتاجية عن وقتها المحدد سينتج عنه عواقب وخيمة (مثلا فقدان الزبائن، تلف المتوج..) وعكس ذلك إذا استغرقت العملية أقل من الوقت المحدد قد ينجم عنه نقص في الجودة، أو وقوع أخطاء في الإنتاج أو التركيب، وبالتالي يسعى المديرون إلى تحديد أمثل وقت لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

3-2- التكلفة كعيار لتقييم الأداء: لطالما شغل موضوع التكاليف المديرين منذ زمن بعيد وحتى وقتنا الحالي، فهي تؤثر وبشكل مباشر على الربح، لذلك تسعى المؤسسات إلى تخفيضها قدر الإمكان، ولكن لا يجب أن يكون ذلك على حساب الجودة.

إن الهدف الأساسي للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نسبة عالية من الأرباح هو تخفيض التكاليف الإجمالية، فبالإضافة إلى تكاليف عدم الجودة (التي سيتم التعرض لها في الفصل الثاني)، تجدر الإشارة إلى التكاليف الخاصة بالعملية الإنتاجية، وللتعرف على هذا المفهوم سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالتكلفة، وهي:

— **التكلفة:** يقصد بالتكلفة ذلك العبء المحمل لمنتج معين عند أي وظيفة من الوظائف التابعة للدورة الاستغلالية، وتتضمن العناصر المكونة للتكاليف والتي تتحملها المؤسسة، مثل اليد العاملة وسعر الخدمة.⁽³⁾

(1) مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 123.

(2) بهجة عثمان فضل السيد وصادق إبراهيم، البور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في

المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 22.

(3) عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بترى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة منتوري- قسنطينة، 2008/2009، ص 166.

— **سعر التكلفة:** هو مجموع التكاليف التي يتحملها منتج أو طلبية من أول مرحلة استغلالية إلى آخر مرحلة حين توزيعه، ويتكون سعر تكلفة منتج ما من كل الأعباء التي تحملتها المؤسسة من أعباء الشراء، التصنيع والتوزيع...⁽¹⁾

أي أنه يمثل ذلك السعر المقابل لجملة الأعباء التي تتحملها المؤسسة من أجل الحصول على المنتج النهائي وتوزيعه.

— **الأعباء المباشرة والغير مباشرة:** الأعباء المباشرة هي تلك الأعباء التي تنفق من أجل وحدات بعينها (مشتراة، منتجة، مباعة...) وتتميز هذه الأعباء بسهولة تحديد نصيب الوحدة الواحدة منها، أما الأعباء غير المباشرة فهي تلك الأعباء التي لا تنفق من أجل وحدات بعينها، أي أنها تنفق من أجل عدة أنواع (مشتراة، منتجة، مباعة..) في نفس الوقت، وتتميز هذه التكاليف بصعوبة تحديد نصيب الوحدة الواحدة منها⁽²⁾، وبالتالي فالتكاليف الغير مباشرة تحمل أكثر من تكلفة وتتطلب التقييم قبل إدخالها في عنصر التكاليف، مثل المصاريف الإدارية والتجارية.

— **الأعباء الثابتة والأعباء المتغيرة:** الأعباء المتغيرة هي تلك التي تتغير مع حجم نشاط المؤسسة، أما الأعباء الثابتة فهي التي لا تتغير في المدى القصير؛ وتمثل الفرق بين إجمالي التكاليف والتكاليف المتغيرة.

— **إدارة التكلفة:** إن مصطلح إدارة التكلفة يستعمل لوصف المناهج والأنشطة المستعملة لإدارة قرارات التخطيط والرقابة قصيرة وطويلة الأجل؛ التي تزيد القيمة للزبون وتخفض كلفة المنتجات والخدمات، وتتضمن إدارة التكلفة التخفيض المستمر للتكاليف وتخطيط ورقابة التكاليف، وعادة ما ترتبط بتخطيط الإيراد والربحية.⁽³⁾

وعليه يمكن القول أن إدارة التكلفة هي مختلف النشاطات الإدارية التي تهدف لتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد، وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف في سبيل تحسين الأداء وتحقيق التميز؛ عن طريق تقديم منتجات تتمتع بالقيمة العالية لدى الزبون.

(3) نصر الدين عيسوي، المحاسبة التحليلية - تقنيات مراقبة التسيير في الشركات الصناعية - دار الطباعة والنشر نوميدي غراف، قسنطينة، 2017، ص 30.

(2) نفس المرجع، ص 36.

(3) حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 115.

وتعتبر التكلفة عامل مسيطر على سلوك المسيرين في كل المؤسسات، فمراقبتها تتطلب مراعاة تخفيضها من أجل تعظيم الأرباح؛ بحيث لا يجب أن يكون ذلك على حساب عنصر الجودة، أي البحث عن التكلفة المثلى، أي لا تفريط ولا إفراط.

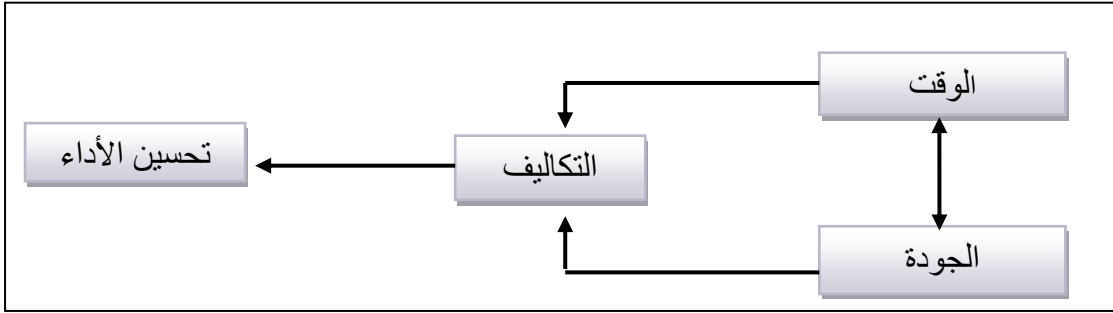
3-3- الجودة كعيار لتقييم الأداء: لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مصادر الميزة التنافسية، لذلك أصبحت محل اهتمام جل المؤسسات العمومية منها والخاصة؛ من أجل تقديم منتجات تتماشى ومتطلبات الزبائن وتجاوز توقعاتهم، وأصبح عنصر الجودة لا يقتصر فقط على المنتج النهائي؛ بل يشمل كل العمليات والوظائف والمراحل الإنتاجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الإطار فمن مصلحة المؤسسة أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بمواصفات الجودة المطلوبة؛ حتى لا تفتح المجال أمام الزبائن لاكتشاف أن المنتج غير مطابق للمواصفات.

وبالتالي فالجودة أصبحت تعتبر معيارا للحكم على أداء المؤسسة إذا كان جيدا أم لا، حيث أن تدني الجودة سيؤثر سلبا على الأداء التشغيلي، وسيؤدي إلى خفض المبيعات، ومن ثم تدني الأداء العام للمؤسسة، كما تجدر الإشارة أنه يجب التوفيق بين تكاليف الجودة الإيجابية منها والسلبية للوصول إلى أمثل تكلفة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (8-1): العلاقة بين معايير تقييم الطرق الإنتاجية



المصدر: من إعداد الباحثة

إن العناصر الثلاث السابقة مترابطة ومتداخلة فيما بينها، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالآخر، حيث أن فلسفة الوقت المحدد أو حسن استغلال الوقت، وتحقيق الجودة سيؤثران إيجابا على التكاليف، كما أن هناك علاقة متبادلة بين كل من الوقت والجودة؛ ففلسفة الوقت المحدد ستؤثر إيجابا على جودة العملية الإنتاجية وعلى جودة المنتج النهائي، كما أن تحقيق الجودة سيؤثر إيجابا على عنصر الوقت خاصة بسبب انعدام التألف وبالتالي اختزال وقت إعادة التصنيع، وتحقيق الجودة سيؤثر على التكاليف خاصة بالنسبة لتكاليف عدم

الجودة من خلال تخفيض المعيب؛ وبالتالي نجد أن العناصر الثلاث تحسن في الأداء الإنتاجي وبالتالي في الأداء العام للمؤسسة.

الفرع الثالث: الأداء التسويقي

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي بإمكانها خلق قيمة لزبائنها قبل أفرادها ومساهميها، حيث أن لمعظم المؤسسات هدفين أساسيين؛ إرضاء حاجات الزبائن وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار؛ إن ذلك لا يكون إلا من خلال اكتساب وظيفة للتسويق تقوم بمهامها على أكمل وجه وتسعى بالدرجة الأولى إلى إرضاء الزبائن وتحقيق رغباتهم بل والتفوق عليها، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات للأداء. وعلى هذا سيتم التعرض لمفهوم الأداء التسويقي وأهميته قياسه، وقبل هذا سيتم التعرف على ماهية التسويق.

1- مفهوم التسويق:

بالرغم من أهمية ودور التسويق في تحقيق أهداف كل مؤسسة؛ إلا أن مفهوم هذا النشاط مازال غامضا بعض الشيء لدى الكثير من الأفراد والمؤسسات، فهناك من مازال يحصر مفهوم التسويق في البيع أو في الترويج فقط، إلا أن التسويق في الحقيقة أشمل وأعمق من ذلك بكثير؛ فهو يضم عدة وظائف ونشاطات متكاملة، وعلى هذا سيتم إعطاء مجموعة من التعاريف للتسويق منها:

- عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: "عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات؛ من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المؤسسة والفرد".⁽¹⁾

- وعرفه "ستانتان Stanton" بأنه: "نظام متكامل؛ تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط، وتسعير، وترويج، وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين".⁽²⁾

- وعرفه "فيليب كوتلر Philip kotler": "هو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل".⁽³⁾

إن هذه التعاريف وإن اختلفت فإنها تجتمع في نقاط معينة:

(1) زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 28.

(2) عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، 2002، ص 24.

(3) زكريا عزام، مرجع سابق، ص 29.

- يتضمن النشاط التسويقي مجموعة من الوظائف التسويقية تشمل تخطيط المنتج، تسعيره، الترويج له وتوزيعه؛
- يبدأ النشاط التسويقي من المستهلك؛ من خلال معرفة احتياجاته والعمل على تلبيتها والتفوق عليها؛
- للتسويق أهداف خاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى الأهداف الاجتماعية.

2- المفاهيم ذات العلاقة بالأداء التسويقي:

1-2- الكفاءة التسويقية: الكفاءة بشكل عام تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وتتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، وسمعة العلامة التجارية، والقيمة المدركة لدى الزبائن، ودرجة رضا الزبائن وولائهم، والحصة السوقية... وتتمثل المدخلات في الاستثمارات التسويقية المخصصة للوصول إلى تلك المخرجات، مثل تكاليف البيع والشراء، ونفقات الإعلان، وتكاليف البحث والتطوير...⁽¹⁾

2-2- الفعالية التسويقية: وهي ترتبط بمقارنة الأهداف المحققة بما تم التخطيط له، أو هي القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية (زيادة حجم المبيعات، والحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبائن...)⁽²⁾، أي أن الفعالية تركز على الأهداف أكثر من التركيز على المدخلات.

3-2- الإنتاجية التسويقية: بشكل عام لا يوجد فرق كبير بين الإنتاجية والكفاءة، وبالتالي بين الإنتاجية التسويقية والكفاءة التسويقية، لكن هناك من يفرق بينهما كون الكفاءة تعبر عن العلاقة بين كل من المدخلات والمخرجات، أما الإنتاجية فيمكن أن تكون إجمالية أو تخص عامل إنتاجي واحد.

3- قياس الأداء التسويقي:

يعتبر مفهوم الأداء التسويقي من أهم المداخل لتحقيق التميز وتنمية القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها.

يعرف قياس الأداء التسويقي بأنه تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية لتطبيق الإستراتيجية التسويقية الموصي بها، وتحقيق الأهداف التسويقية، وتحقيق توقعات المؤسسة، وتحقيق المستوى المطلوب من رضا الزبائن وقوة العلامة التجارية....

ويهدف قياس الأداء التسويقي إلى:

(1) علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 269.
 (2) عبد السلام أبو تحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص 93.

- تحديد البيانات اللازمة عن الأنشطة التسويقية، وتحديد الانحرافات، ووضع خطوات تصحيحية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تخطيط وتنظيم ومراقبة الأنشطة التسويقية؛
- تطوير وتوجيه موارد التسويق؛
- التعرف على اتجاهات الزبون؛
- حساب المبيعات وأرباح المؤسسة والعائد على الاستثمار.

4-أبعاد الأداء التسويقي: لقد اختلف الباحثون والكتاب حول أبعاد الأداء التسويقي، لذلك سيتم إدراج أهمها فيما يلي:

4-1-الحصة السوقية:

تشير الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة من المبيعات الإجمالية، وتعرف الحصة السوقية بأنها: النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة من مجمل مبيعات الصناعة الكلية في تلك السوق، وتعتبر الحصة السوقية المؤشر الأكثر فاعلية في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة، وفي تعزيز مكانتها التنافسية أمام المؤسسات العاملة في نفس القطاع، وتسعى كل مؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تحقيق الجودة وتخفيض الأسعار⁽¹⁾. ويمكن أن تستخدم الحصة السوقية للتنبؤ بمبيعات المؤسسة المستقبلية، ومقارنة الوضع السوقي الفعلي بين الماركات المنافسة، ويمكن إيجاد الحصة السوقية من خلال المعادلة:

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة خلال فترة معينة}}{\text{مبيعات السوق الكلية في نفس الفترة}}$$

وبالتالي يمكن اعتبار أن الحصة السوقية تمثل أحد أبعاد الأداء التسويقي؛ التي من خلالها يمكن التفريق بين المؤسسات ذات المستوى العالي من الأداء وذات الأداء المتدني، لأن المؤسسات التي لها حصة سوقية عالية تستطيع المنافسة في السوق، من خلال تقديم منتجات بالجودة والسعر المناسبين أكثر من المؤسسات التي تكون حصتها السوقية أقل، لأن إجمالي مبيعاتها سيكون قليلاً.

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 122-124.

4-2- تحقيق رضا الزبائن وكسب زبائن جدد:

يحتل مفهوم رضا الزبون مكانة هامة في التسويق فكريا وعمليا؛ فهو يعتبر أساس المفهوم التسويقي، حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب زبائن جدد؛ بحيث تبحث عن الزبائن الأكثر مردودية ثم تعمل على تحقيق رضاهم من أجل كسب ولائهم، حيث يعرف الرضا بأنه: "إصدار الزبون لحكمه من خلال استهلاكه للمنتجات، وذلك من خلال المقارنة بين ما حققه وبين ما توقع الحصول عليه من خلال المنفعة التي حققها".
ومن العوامل المساعدة على تحقيق رضا الزبون:⁽¹⁾

- **العوامل الأساسية:** وتسمى هذه العوامل أيضا بعوامل عدم الرضا، حيث أنه ولو حصل أي نقص ولو طفيف فيها سيسبب عدم الرضا أو الاستياء من قبل الزبون، كما أن تلك العوامل وإن توفرت أيضا فهي لا تقود إلى الرضا التام للزبون؛ حيث أن هذا الأخير يعتبرها من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المنتج.
- **العوامل المثيرة:** وهي العوامل التي تقوم بجذب الزبون، وفي حال توفرها في المنتج فإنها ستساهم في ارتفاع رضا الزبون وإسعاده وتفاجئته، وفي المقابل إن لم تتوفر تلك العوامل فإنها لا تسبب الاستياء للزبون، وبالتالي تعد هذه العوامل من العوامل التي تتفوق بها المؤسسة عن المنافسين.

- **عوامل الأداء:** وهذه العوامل وإن تواجدت في المنتج فإنها ستحقق الرضا التام للزبون، وإن لم تتوفر سيسبب ذلك استياءه.

وهدف المؤسسة لا يكمن فقط في تحقيق رضا الزبائن؛ بل في الحفاظ عليهم أيضا وكسب ولائهم، واستقطاب زبائن جدد، وإن كسب ولاء الزبائن ليس بالأمر الهين؛ فمن أجل كسب الولاء يجب أولا كسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات، ورفع مستويات الجودة إلى أعلى من مستويات توقعات الزبون أو المستفيد، كما أن التركيز على الزبائن أيضا والوصول إلى رضاهم يؤدي إلى كسب ولائهم ونقل المشاعر الإيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها إلى زبائن آخرين؛ مما يؤدي إلى استقطابهم.

4-3- تحقيق الربحية المالية للمؤسسة:

وذلك من خلال توسيع الفارق بين الإيرادات الإجمالية والتكاليف الإجمالية، أي زيادة الإيرادات قدر المستطاع من خلال التحكم في السعر وزيادة حجم المبيعات، وتخفيض التكاليف، باعتبار أن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

وتتمثل الربحية المالية في مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بمنافسيها، وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، وتعتبر الهدف المبدئي وأفضل مقاس للكفاءة في العمل التنافسي، حيث

(1) يوسف حليم الطائي، هانم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إلهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، ص146.

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية، لكن دون ضمان الربحية المستقبلية، وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة.⁽¹⁾

ويعتقد البعض من المسيرين أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق فقط؛ إلا أن ذلك اعتقاد خاطئ لأن الربح هو حصيلة تضافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، باعتبار أن التكلفة تنتج عن أنشطة جميع الأقسام، لذلك يكمن دور التسويق في خلق فرص تسويقية جديدة والبحث عن القطاعات السوقية المرجحة، وتشجيع البحث عن سلع جديدة...

4-4-العائد على التسويق: في الوقت الحالي أصبح المسوقون يواجهون ضغوطا متزايدة لتوضيح أنهم يضيفوا قيمة تتفق مع تكاليفهم، فأصبحت الكثير من المؤسسات ترى أن التسويق هو استثمار بدلا من مصاريف، ويتوقعوا أن يحاسب المسوقون على النتائج بالنسبة إلى كل من تأثير التسويق والأرباح، وفي المقابل يطور المسوقون مقاييس أفضل للعائد على التسويق،⁽²⁾ حيث:

العائد على التسويق = صافي العائد من استثمار التسويق / تكاليف استثمار التسويق

4-5-تحليل التكاليف: إن الأبعاد السابقة تتعلق بجانب الإيرادات، ويستلزم تقييم الأداء التسويقي القيام بتحليل التكاليف أيضا، ويمكن تحليل التكاليف كأرقام إجمالية أو على أساس المناطق.⁽³⁾

الفرع الرابع: الأداء المالي

كما رأينا أن قياس الأداء وعبر تطوره التاريخي كان يعتمد على القياس المالي فقط أي على المعايير المالية، وبعدها أصبحت المؤسسات تولي اهتماما لقياس أداء الجانب غير المالي؛ مثل الجانب البشري والتسويقي، أي حتى على المعايير النوعية، ولكن رغم ذلك يبقى الأداء المالي من المقاييس المهمة لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحقيق أداء مالي جيد يضمن للمؤسسة البقاء في المحيط التنافسي.

1- مفهوم الأداء المالي:

هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة؛ لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجاهاة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقه، مع الأخذ في الاعتبار القطاع الصناعي

(1) بن ثامر كوثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بكرة، ديسمبر 2015، ص 97.

(2) فيليب كوتلر، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص 153.

(3) فؤاد أبو إساعيل، إدارة التسويق - المفاهيم، التطبيق، إدارة الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 566.

الذي تنتمي إليه المؤسسة والظروف الاقتصادية المحيطة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.⁽¹⁾

فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد المستحقات في أوقاتها، وتحقيق معدلات جيدة من المردودية وتكاليف منخفضة.

2- أهمية قياس الأداء المالي:

لازال الأداء المالي يحتل مكانة مهمة في أغلب الاقتصاديات، ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام الذي أولته إياه العديد من الدراسات المحاسبية والإدارية، وتمثل أهميته فيما يلي:

- يلعب قياس الأداء المالي أهمية كبيرة في ترشيد استغلال الموارد الاقتصادية، نظرا للندرة النسبية لهذه الموارد بالمقارنة باحتياجات المؤسسات المالية؛
- يوفر قياس الأداء المالي المعلومات الضرورية للمؤسسة حول تحقيق أهدافها، وبالتالي المساعدة في رسم مسارها وتحديد خططها المستقبلية؛
- يساعد تقييم الأداء المالي في تحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحديد فرص الاستثمار واحتمال النجاح أو الفشل؛
- يساعد تقييم الأداء المالي على معرفة الموقف الحقيقي للمركز المالي للمؤسسة، والحكم على مدى سلامة القرارات التي يتم اتخاذها.

3- معايير قياس الأداء المالي:

يمكن القول أنه لا توجد قواعد عامة تحدد المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء المالي للمؤسسة، تلك المعايير التي تتمثل في النسب المالية، وتضم خمس عناصر أو مجموعات أساسية، وهي: نسب السيولة والقابلية الإيفائية، نسب الربحية، نسب هيكل رأس المال (الرفع المالي)، نسب النشاط (الإنتاجية)، نسب السوق (إعادة الاستثمار).

وتجدر الإشارة أن هذه المعايير مترابطة فيما بينها، فنجد أن كل من نسب النشاط والسيولة والرفع المالي؛ تمثل مؤشرات ومعايير للأهداف العامة للمؤسسة من خلال نسب الربحية، باختصار فبينما تقيس نسب السيولة العلاقة بين التدفقات النقدية للمؤسسة (داخلية وخارجية)، ومدى التوازن بين هذه التدفقات، فإن

(1) دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاسبة المالية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 36.

بمجموع مصادر التمويل المتاحة.⁽¹⁾ ومن أجل تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الخارجية؛ فإنها تلجأ إلى مؤشرات الرفع المالي.

الرافعة المالية هي مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل استثماراتها من خلال القروض أو أداة مالية أخرى كالعقود المستقبلية، وتمثل أهم نسب الرفع المالي في:

- نسبة المديونية (درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي)

- تغطية الفوائد (سداد الفوائد من الأرباح)

- الديون إلى حقوق الملكية (خدمة الديون من حقوق الملكية)

- نسبة تغطية الأصول (قدرة الأصول على تغطية الديون)

3-4- نسب النشاط: وهي تلك النسب التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها والتزاماتها، أي أنها تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، وتشمل هذه النسب:

أ-معدل دوران الأصول: وتبين هذه النسبة العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الاستثمار الذي استخدم في خلقها.

ب-معدل دوران المخزون السلعي: يمثل المخزون السلعي تلك المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية بشكل مباشر، مثل المواد الجاهزة والمواد الأولية، حيث تعمل المؤسسة دائماً على أن يكون هذا المخزون وفق احتياجات النشاط، فلا يكون فيه فائض فيعتبر استثمار عاطل، ولا يكون أقل من الحاجة، فيؤدي ذلك إلى خلل في الأداء الإنتاجي.

ج-معدل دوران رأس المال العامل:⁽²⁾ يوضح هذا المعدل مدى قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها، ومدى تقبل السوق لتلك المنتجات، وبالتالي يبين للمؤسسة مدى إمكانية اعتمادها على مواردها الذاتية، كما أن رأس المال العامل المرتفع يعطيها جاذبية وثقة تشجع المتعاملين على منحها أفضل الشروط الائتمانية.

3-5-نسب السوق (إعادة الاستثمار): وتهدف هذه النسب إلى الربط بين القيمة السوقية للسهم العادي وعوائده المتوقعة في المستقبل، وتجدر الإشارة أن المؤشرات السابقة الذكر (مؤشرات السيولة، الربحية،

(1) زغيب مليكة، إستراتيجية المزيج التمويلي الأمثل -دراسة حالة المؤسسات العمومية الجزائرية- مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 01، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2003، ص188.

(2) حمزة الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص172.

النشاط والهيكل المالي) لا بد وأن تؤثر على هذه المجموعة من مؤشرات التقييم،⁽¹⁾ وذلك باعتبار أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية وذلك لإرضاء الملاك والمستثمرين. وفيما يلي أهم النسب المستخدمة في هذا التحليل:⁽²⁾

- ربح السهم العادي وتعكس هذه النسبة أداء المؤسسة لتعظيم قوتها السوقية؛ فزيادة هذه النسبة تؤكد أن المؤسسة في مركز قوة داخل السوق المالي والعكس صحيح.
- العائد على السهم وتقيس هذه النسبة مقدار التدفق النقدي الذي يحصل عليه المستثمر مقابل كل دينار من سعر السهم.

المطلب الثالث: أنواع الأداء حسب معيار الشمول

حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى جزئي وكلي:⁽³⁾

الفرع الأول: الأداء الكلي

ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، بحيث لا ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، حيث وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة؛ كالاستمرارية والنمو... كما أنه يعكس مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة، فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها⁽⁴⁾.

الفرع الثاني: الأداء الجزئي

ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب وظائف المؤسسة، والتي تم ذكرها سابقاً.

(1) نفس المرجع، ص 258.

(2) عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(3) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص 89.

(4) عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 4، وكالة بجر المداد للدعاية والإعلان، 1413هـ، ص 18.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي أو الشامل هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

المطلب الرابع: أنواع الأداء حسب الطبيعة

حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى اجتماعي واقتصادي وبيئي:

الفرع الأول: الأداء الاجتماعي

يعود مصطلح الأداء الاجتماعي إلى العديد من المصطلحات التي استعملت من مختلف التخصصات: المشاركة والالتزام، المناخ الاجتماعي المخاطر النفسية والاجتماعية، نوعية الحياة في العمل...، لكن المشكلة تكمن في إيجاد مصطلح عام يمكن أن يغطي كل عنصر من هذه العناصر، لذلك كان الحديث عن الأداء الاجتماعي يصف مجموعة من المؤشرات التي تقيم تجارب الأفراد في العمل سواء في الأبعاد الإيجابية (الرفاه، الرضى...) أو السلبية (الخطر، الإجهاد...)⁽¹⁾.

1- مفهوم الأداء الاجتماعي:

يمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه نتيجة إيجابية أو سلبية من تفاعلات العاملين في المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو بذلك يأخذ ثلاث محاور: الأداء الفردي والأداء الجماعي والأداء التنظيمي، ويجب أن يكون الأداء الاجتماعي تطورا للمؤسسة وليس تنازلا، وبالتالي فهو لا يمثل تكلفة للمؤسسة؛ ولكنه خلق للقيمة⁽²⁾. ويمكن تعريف الأداء الاجتماعي من منطلق المسؤولية الاجتماعية كما يلي: "هو تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والاستجابة الاجتماعية لسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع"⁽³⁾. وفي الواقع فإن دمج الأداء الاجتماعي في عمليات المؤسسة يسمح بـ:⁽⁴⁾

- تصميم وتنفيذ نظم تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الزبائن؛
- ضمان المتابعة لمعرفة هل تم تحقيق الأهداف الاجتماعية أم لا؛
- وضع مختلف العمليات في اتجاه واحد من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية والمالية؛

(1) Stiphane Baggio, Pierre- Ericstutter, **La performance sociale au travail**, Maqbrs, janvier 2013 , p07 , disponible sur le site www.mars-lab.com.

(2) Ibid, p07.

(3) برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص156.

(4) Micol Pistelli, **Reporting et gestion de la performance sociale**, Micro banking bulletin, étude de 405 IMF ayant communiqué leurs données sociales au MIX en 2009-2010, p7.

— ضمان أن العمليات تساعد على اتخاذ قرارات متعلقة بالنتائج المالية والاجتماعية على حد سواء. ويتضح مما سبق أن الأداء الاجتماعي يعكس قدرة المؤسسة على إدارة مسؤوليتها الاجتماعية، كما أنه جاء نتيجة الانتقال من إدارة المسؤولية الاجتماعية إلى إيجاد طرق أو مؤشرات لقياسها، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: من المفيد ذكر أن المؤسسة عبارة عن آلة لإنتاج عوامل خارجية إيجابية، وسلبية أيضا مثل (التلوث، تسريح العمال، ...) وبالتالي لطالما كان تطور قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان المتقدمة مرتبطا بتاريخ الأنظمة الاقتصادية والفكرية.

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "السلوكيات التي تظهر استحسانا اجتماعيا بالإضافة إلى تحقيق منافع للمؤسسة، وتلك المفروضة قانونا"⁽¹⁾.

وتعرف بأنها: مسؤولية مؤسسة ما عن التأثيرات سواء الإيجابية أو السلبية لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال إجراءات شفافة وأخلاقية تتميز بـ:⁽²⁾

— المساهمة في التنمية المستدامة؛

— الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة؛

— الامتثال للقوانين السارية ومعايير السلوك الدولية؛

— تدمج في جميع أنحاء المؤسسة.

وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية هي التزام إنساني وأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع، وعدم التفكير في مصالحها الخاصة على حساب البيئة والمجتمع، وبالتالي فهي تقوم بدمج الالتزامات والانشغالات الاجتماعية والبيئية ضمن أولوياتها.

يلاحظ مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين مفهومي الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية؛ حتى أن هناك من يعتبرهما وجهان لعملة واحدة.

أما فيما يخص العلاقة بين الأداء الاجتماعي أو المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي أو الأداء العام للمؤسسة فقد أجريت عدة دراسات لإثبات نوع العلاقة بينهما؛ فقد ذهب "باون Bowen" إلى اعتبار أن

(1) نفس المرجع، ص100.

(2) Pierre-Jean Dupic, *L'information non financière*, 4ème états généraux de l'autorité des normes comptables, Paris, 14et 15novembre 2013.

مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع يجب أن تلتقي على المدى البعيد، وفي نفس السياق رد "فريدمان Fredman" حيث اعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي تحقيق الربح، وأن أي موقف مغاير يعتبر بمثابة فرض ضريبة لا مبرر لها على المؤسسة، إلا أن "دراكر Druker" خالف وجهة النظر هذه واعتبر أن تحقيق الربح يتعارض مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ التي تتمثل مهمتها الأساسية في خلق رأس المال، إلا أنه وعلى الرغم من هذه المعارضة فقد ساهم العديد من مؤلفي الأعمال في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودراسة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة، فمن خلال مجموعة من الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي بلغ عددها 122 دراسة بين عامي 1971 و 2000 أعطت نتائج غامضة، فمنها 51 دراسة أبرزت وجود علاقة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والمالي، و 7 أبرزت وجود علاقة سلبية، والباقي أبرزت علاقة مختلطة أو عدم وجود علاقة أصلاً.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الأداء الاقتصادي

يرى بعض الباحثين أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة زمنية معينة⁽²⁾. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسة في الوضعية الاقتصادية لها، ومدى تحقيقها لأهدافها الاقتصادية وتعظيم الفائدة لكل المستفيدين، كالملاك والعاملين والزبائن وكل الأطراف المهتمة، وهو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مادية وبشرية، بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتماشى ومتطلبات السوق ورغبات الزبائن، مما يمكنها من المنافسة واحتلال مكانة هامة في السوق، ويتم قياس الأداء الاقتصادي لأي مؤسسة من عدة جوانب، منها الأداء حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة، فنجد الأداء البشري والمتمثل في ما يحققه الأفراد من إنجازات لصالح المؤسسة، ونجد الأداء الإنتاجي الذي يمثل كفاءة النظام الإنتاجي بالمؤسسة، والأداء التسويقي الذي يقيس مدى كفاءة البرامج التسويقية للمؤسسة، والأداء المالي والذي يقيس النتائج المالية المحققة.

إن تحقيق الأهداف الاقتصادية إن دل على شيء إنما يدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفائض الذي يتحقق من وراء تعظيم النواتج وتدنية مستويات استخدام الموارد.

(1) Francois Meyssonier, Fana Rasolofa, **Le contrôle de gestion entre la responsabilité globale et performance économique, Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat**, HAL Archives-ouvertes, nov2010, p3.

(2) J.lochard, **Comprendre la gestion**, ed ; les éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} éd, p 105.

الفرع الثالث: الأداء البيئي

لطالما تبنت الإدارة البيئية في المؤسسة مفهوم الأداء البيئي وسعت إلى تحسينه، وذلك من خلال الوفاء بالالتزامات والقوانين والسياسات البيئية، ويشتمل ذلك العمل بطريقة مسؤولة، حيث وغالبا ما ارتبط الأداء البيئي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ ويكون ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حماية الكائنات الحية، تقليل النفايات والتخلص السليم منها...

وفي هذا الإطار ومن أجل الحفاظ على البيئة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات قامت المنظمة الدولية للمعايير ISO بإصدار سلسلة المواصفات ISO14000 في 1996، حيث تدعم هذه السلسلة المؤسسات لتحسين أدائها البيئي والتخفيف من آثارها على البيئة.

1-تعريف الأداء البيئي:

لطالما كان الأداء مفهوما غامضا، ومنذ ثمانينات القرن العشرين حاول العديد من الباحثين تعريفه، ومؤخرا تم إحياء هذا المفهوم مع ظهور مفاهيم أخرى ذات علاقة، مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأصحاب المصلحة، والأداء البيئي الذي هو وكأي أداء غير محدد ومعقد، ففي مجال الإدارة البيئية تم تعريفه على النحو التالي: "هو النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة، فيما يتعلق بمراقبة المؤسسة لجوانبها البيئية على أساس سياساتها وأهدافها البيئية"⁽¹⁾.

2-تقييم الأداء البيئي: حسب المواصفة Iso14031-1999^(2***) يمكن تعريف تقييم الأداء البيئي بأنه عملية لدعم قرارات الإدارة لتحقيق الأداء البيئي للمؤسسة، وتشمل هذه العملية اختيار المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها وتقييم المعلومات المتعلقة بمعايير الأداء البيئي، وتقارير وأساليب الاتصال والمراجعة الدولية والتحسين المستمر للعمليات.⁽³⁾

إن قياس الأداء البيئي لأية مؤسسة وكأي جانب من جوانب الأداء له أهمية كبيرة داخليا بالنسبة لـ (الإدارة، العمال،...) وخارجيا بالنسبة لـ (السلطات، الزبائن..)، ويمكن توضيح تلك الأهمية من خلال الجدول التالي:

(1) Angèle Renaud, *Les outils d'évaluation de la performance environnementale : Audits et indicateurs environnementaux*, La place de la démentation européenne dans la comptabilité, contrôle, audit , Strasbourg, France , 2009.

(2***) المواصفة Iso14031 هي مواصفة عالمية للمنظمة العالمية للمواصفات والخاصة بتقييم الأداء البيئي، حيث توضح عمليات الإدارة الداخلية التي تستخدم المؤشرات لمقارنة المعلومات حول الأداء البيئي السابق والحالي للمؤسسة.

(3) Stéfane Andre,op.cit , p49.

الجدول رقم (3-1): أهمية تقييم الأداء البيئي

داخليا	
الإدارة	- إعطاء الإدارة لمحة عامة عن الوضع البيئي في المؤسسة (مثل التكاليف البيئية)؛ - مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ - مساعدة الإدارة على متابعة النتائج البيئية؛ - تسهيل المقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع.
الإطارات	- تقديم المراقبة المنتظمة للإعدادات الرئيسية (استهلاك المياه، إنتاج النفايات..) - توفير أداة لصنع القرار؛ - تحسين كفاءة العمليات.
العمال	- زيادة وعي العاملين وتحسين قدراتهم في أماكن العمل؛ - تبرير تنفيذ أساليب الإنتاج الجديدة.
خارجيا	
السلطات	- تقديم صورة عن الوضع التنظيمي للمؤسسة
البنوك، المستثمرين ومؤسسات التأمين	- تقديم صورة مفصلة عن الوضع البيئي للمؤسسة (الالتزامات والتكاليف البيئية، المخاطر) - إظهار التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة.
الزبائن	- إعطاء صورة شاملة عن الإدارة البيئية بفضل معلومات واضحة ومفهومة عن الواقع.

Source :Eddy Bouring et autres, **Les indicateurs de performance environnementales**, Annexe technique n°1 ,
Fondation universitaire Luxembourgeoise, 2000, p04.

إن تقييم الأداء البيئي يشكل أهمية كبيرة على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة خاصة في مساعدتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات الضرورية عن الوضع البيئي، أما على المستوى الخارجي فهو يظهر خاصة مدى التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة.
3- مؤشرات الأداء البيئي: حددت ISO14031 ثلاث أنواع أساسية من مؤشرات الأداء البيئي: ⁽¹⁾

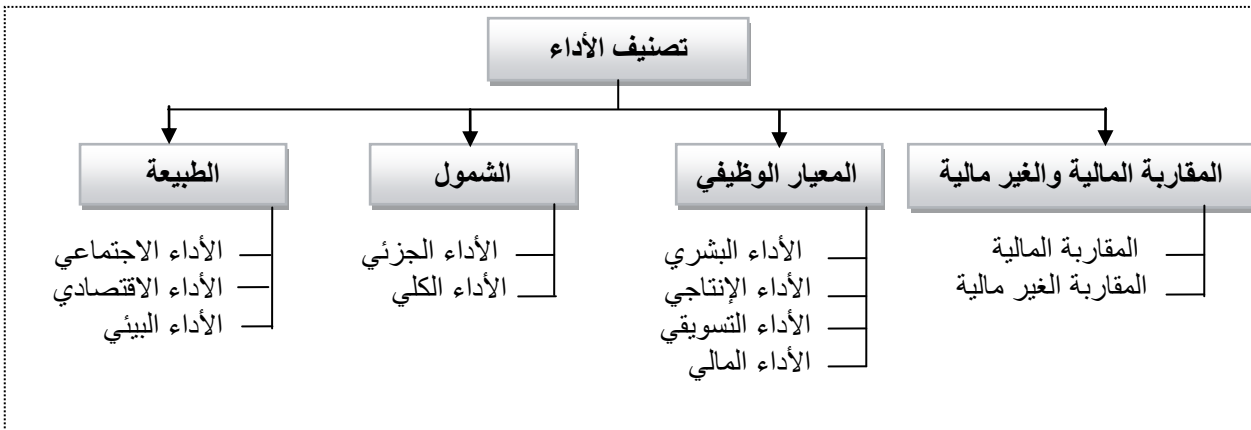
(1) Iso 14001 :2015, the international standard for environmental management systems, disponible sur le site :
<http://www.nqa.com/en-us/resources/blog/décembre2016/now-to-measure-environmental-performance>.

1-3- مؤشر الأداء الإداري: هو ذلك المؤشر الذي يقدم معلومات عن جهود الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة مثل: التكاليف البيئية، نسبة الأهداف البيئية المحققة، تكاليف الضرر البيئي...

2-3- مؤشر الأداء التشغيلي: هو مؤشر الأداء البيئي الذي يوفر معلومات حول الأداء البيئي لعمليات المؤسسة، مثل: الطاقة المستخدمة سنويا لكل وحدة من المنتج، الانبعاثات الملوثة للهواء، مياه الصرف التي تم تفرغها...

3-3- مؤشر حالة البيئة: يوفر معلومات حول الظروف المحلية أو الإقليمية أو العالمية للبيئة، مثل: وفیات الأسماك في مجرى مائي معين، تركيز الملوثات في المياه السطحية... ويمكن تلخيص معايير تقييم الأداء السابقة في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-9): معايير تصنيف الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

إن قياس الأداء ومراجعتة وتحسينه يعتمد على اختيار مجموعة من المؤشرات منها المالية والغير مالية، القدرة على تفسير العمليات والنتائج في مختلف الوظائف الأساسية بالمؤسسة (الوظيفة المالية، والتسويقية، والإنتاجية ووظيفة الأفراد)، كما أن قياس أداء الجانب الاقتصادي للمؤسسة يعتبر غير كافي إذا لم تأخذ على عاتقها مسؤوليتها تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة ككل والبيئة، وعلى هذا يجب على المؤسسة السعي لقياس وتحسين أدائها الاجتماعي والبيئي، خاصة في ظل تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، وجمعيات حماية المستهلك.

خلاصة الفصل:

لقد تبين أن مصطلح الأداء يحمل معاني كثيرة، إذ يكتنفه الكثير من الغموض والآراء المتضاربة حوله، فمنهم من حصره في أداء المورد البشري، ومنهم من ربط مدلوله بمدى بلوغ الأهداف أو الاقتصاد في استخدام الموارد، وعلى هذا كان ارتباط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة والفعالية؛ أي مقارنة المخرجات بالموارد المستخدمة، والنتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة.

لقد حاول العديد من الباحثين والمؤلفين توضيح مفهوم الأداء، إدارته وتقييمه، واقتراح جملة من التصنيفات والنماذج الخاصة بهذا المفهوم، وكان أقربها إلى الواقع نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه كل من "Kaplan et Norton" أين قام فيه الباحثان بجمع وتصنيف مختلف المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الأداء في أربعة أبعاد؛ بعد مالي وثلاثة غير مالية.

إن أية مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان نشاطها يجب أن تحرص على متابعة أداؤها باستمرار، حيث أن أغلب المؤسسات القائمة تقوم باستمرار بتقييم أداؤها على كل المستويات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، حيث يجب تعميق معرفتها بأساليب تقييم الأداء وتحسين قدرتها على إدارة الأداء.

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها وتسعى إليها المؤسسات المعاصرة، ويرتبط مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بعدة عوامل منها المجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة، والأداء الكلي يرتبط بشكل طردي مع أداء المورد البشري، هذا إضافة إلى ارتباطه بمستوى الأداء الإنتاجي والتسويقي والمالي الذي حققته المؤسسة وفقاً لمجموعة من المعايير.

ويتم تحسين الأداء الذي يعتبر هدف كل مؤسسة تسعى إلى تحقيقه بشتى السبل؛ من خلال تبني عدة طرق وأساليب ومناهج علمية تدفعها إلى تحقيق الأحسن وتجنب الأسوأ، ومن بين تلك المناهج هو منهج إدارة الجودة الشاملة وما ينطويه تبنيها من الالتزام بعدة مبادئ، وعلى هذا تم تخصيص الفصل الثاني للتعرف على هذه الفلسفة الإدارية.

الفصل الثاني:

الإطار الفكري والنظري لإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

من المواضيع التي كانت ومازالت تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها أو خدماتها؛ باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

ومن خلال الاهتمام بموضوع الجودة برز مفهوم إداري جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبحت الجودة تشمل نظام المؤسسة ككل ولا تقتصر على المنتج أو الخدمة فقط، باعتبارها تسعى إلى البحث عن التميز في الأداء.

لقد عرف مفهوم الجودة عدة تطورات؛ حيث كان ينحصر في البداية على جودة المنتج في حد ذاته بداية بمرحلة الفحص والتفتيش، ثم استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ثم مرحلة ضمان وتأكد الجودة، ثم مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، كما أن إدارة الجودة في بداية الأمر كانت تتمحور فقط في المحيط الداخلي للمؤسسة، ثم ظهرت توجهات جديدة نحو المحيط الخارجي والذي يتمثل في المورد من جهة والزبون من جهة أخرى، حيث ظهرت عدة جهود واهتمامات بالتركيز على الزبون وكسب رضاه وتحقيق توقعاته والتفوق عليها.

قبل التعرض إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي هو محور هذه الدراسة يجب أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حوله إدارة الجودة الشاملة؛ ألا وهو "الجودة".

وعلى هذا تم التعرض في هذا الفصل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومراحل تطبيقها والعوائق التي تحول دون ذلك، وقبل ذلك تمت الإحاطة أولاً بمفهوم الجودة؛ حيث تناول هذا الفصل تعريفها وأهميتها وأهم الجوانب المرتبطة بها (أوجعها، أبعادها، والتكاليف المرتبطة بها) والتطورات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم، وفي الأخير سيتم التعرض لنظام الجودة "إيزو" والفرق بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نظم إدارة الجودة "إيزو"

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

إن مصطلح الجودة يحمل الكثير من المعاني والمفاهيم التي تبدو غامضة لدى الكثيرين، فبالنسبة لعامة الناس الجودة تعني كل ما هو جذاب، إلا أنه ونظراً للغموض الذي يكتنفه هذا المصطلح برز العديد من المفكرين والجمعيات المختصة في مجال الجودة، والتي عملت ولا تزال تعمل على توضيح هذا المفهوم. يضم هذا المبحث ثلاث أقسام: الإطار التاريخي والفكري للجودة وروادها الأوائل، مفهوم الجودة وأهميتها، أبعاد الجودة والتكاليف المرتبطة بها.

المطلب الأول: الإطار التاريخي والفكري للجودة وروادها الأوائل

بعد أن أصبحت جل المؤسسات تعاني من معوقات داخلية قللت من قدرتها على المنافسة وإرضاء الزبائن؛ استدعى ذلك ظهور إدارات فعالة تجمع بين مختلف مقومات وعناصر بناء المؤسسات من خلال مدخل شامل، ولعل من أهمها ما سمي بإدارة الجودة الشاملة، وبعد هذا المفهوم التطور الأحدث في سلسلة التطورات التي مر بها مفهوم الجودة عبر التاريخ، حيث بدأ بمرحلة الفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة، ثم تأكيد الجودة ثم حلقات الجودة وأخيراً إدارة الجودة الشاملة، وخلال هذا التطور ظهر رواد الجودة الأمريكيين أمثال "إدوارد ديمينغ Edward Deming" و"فيليب كروسبي Philip Crosby" و"أرموند فاجنوم Armand Feigenbaum"، ورواد الجودة اليابانيون أمثال: "كارو إيشيكوا Kaoru Ishikawa" و"جينيشي-تاجوشي Jinishi Tagushi"....

الفرع الأول: التطور التاريخي والفكري للجودة

سنعرض لتطور الجودة قبل العصر الإسلامي ومن وجهة نظر إسلامية والجودة في العصر الحديث .

1- الجودة قبل العصر الإسلامي: (1)

إذا ألقينا نظرة على أرض الواقع وقبل الآلاف من السنين؛ سنجد أن مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الأعمال التي كانت الشعوب القديمة تمارسها في حياتها اليومية، وإذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام 2000 قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها "حامورابي" ملك بابل، حيث أنه أول من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة، وأصدر أيضاً العديد من القوانين أهمها قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء، حيث نلاحظ أنه حاول التوفيق بين الجودة وتكلفة الخدمة.

(1) نزار عبد الحميد البروراي، حسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 27

وفي القرن الخامس قبل الميلاد ورد في مجموعة من الكتب يطلق عليها كتب "نوٹ" وهي من كتب الحضارة المصرية القديمة التي تبرز بعض الممارسات الخدمية والإنتاجية، حيث ذكر فيها أن أي انحراف عن المعايير يعتبر جريمة.

ونجد أيضا أنه في الحضارات القديمة؛ كالحضارة الرومانية والصينية والعربية؛ كانت توجد مدارس تقديم الخدمات وصناعة الإنتاج وفق تقاليد ومعايير تم وضعها لممارسة الإنتاج وفق قواعد وقوانين.

2- الجودة من وجهة نظر إسلامية:

لمفهوم الجودة جذور في الدين الإسلامي الحنيف الذي يدعو إلى الإتقان والدقة، ونجد هذان المفهومان في نصوص كثيرة من القرآن والسنة، وهما يرتبطان ارتباطا وثيقا بمفهوم الجودة، إذا فإن الجودة في الإسلام تمثل أحد فروع منظومة القيم الإسلامية، ومطلب لإرضاء الله عز وجل ورسوله، فعلى كل مسلم يعمل عملا أن يتقنه، ويؤديه على أكمل وجه مرضاة لله عز وجل وطاعة لرسوله الكريم.

إن مصطلح الجودة لم يرد في القرآن أو السنة لكن ذكر معناه، فنجد مثلا في قوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" الكهف الآية 30. وقوله تعالى: "الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ" السجدة 7.

إن الدين الإسلامي لطالما أقر بمفهوم الإتقان الذي يعبر عن الجودة الشاملة في جزئياتها وكلياتها، من خلال إنجاز المهام بدرجة من الإحكام دون تقصير أو تفريط، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر المعرفة والإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق وفق معايير المساءلة والمكافأة، وهذه المعايير والقيم هي صلب وجوهر منهج الجودة الشاملة.

وتتميز الجودة من منظور إسلامي بالخصائص التالية:⁽¹⁾

1-2- الرقابة الذاتية: ويقصد بها قيام الموظف أو العامل بمحاسبة نفسه بنفسه، مما يجعل أداءه ثابتا، سواء استخدمت المؤسسة أدوات رقابية أم لا، ويعود ذلك إلى مجموعة من الاعتبارات منها الإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة والمجتمع، فضلا على أن المسلم يستشعر رقابة الله الدائمة عليه، وأن الله سيحاسبه على كل أعماله؛ وهذا ما يدفعه للإخلاص والالتفاني في عمله ولو كان ذلك دون مراقبة من أحد.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف وإبراهيم العجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة".

2-2- الإحتساب: أي احتساب الأجر عند الله، مثلاً إنجاز أعمال قد لا يؤجر عليها، أو بذل جهود فوق ما تتطلبه واجباته الاعتيادية، فهو بذلك لا ينتظر مكافأة من أحد، بل ينتظر أجراً أخروياً من الله تعالى.

2-3- التحسين المستمر: أي أن الدين الإسلامي يحرص على ضرورة الاستزادة من كافة الأمور التي ترتقي بأداء الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل.

2-4- المسؤولية الاجتماعية: حيث أن أي نموذج مقترح للجودة في المؤسسة هو مسؤولية الجميع، وأن تقصير أي فرد في عمله سيؤدي إلى قصور في عمل المؤسسة ككل، ومع ذلك يجب أن يكون هناك أفراد وإدارات مختصة في الإشراف على عنصر الجودة بالمؤسسة.

2-5- مشروعية الأهداف والوسائل: لا بد أن تكون أهداف المؤسسة، والوسائل التي تتخذها لتحقيق تلك الأهداف متفقة مع مقاصد الشريعة الإسلامية، فلا تقوم المؤسسة بممارسات تنافسية تضر بالمنافس أو بالبيئة، ويجب أن لا تحوي منتجات المؤسسة على مواد محرمة حتى ولو كان ذلك يرضي الزبون، أي أن رضا الله أولاً ثم رضا الزبون.

2-6- ضبط النفقات: وذلك استجابة لقوله تعالى: "يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ" سورة الأعراف الآية 31، والإسراف هنا يكون إما بالزيادة على القدر الكافي والشهه في المأكولات الذي يضر بالجسم، وإما أن يكون بزيادة الترفه والتنوق في المآكل والمشرب واللباس، وإما بتجاوز الحلال إلى الحرام⁽¹⁾.

إن أي نموذج مقترح للجودة يضع معادلة متوازنة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يجب أن تتوزع جهود المؤسسة في نفس الوقت على جانب الإيرادات من جهة وجانب النفقات من جهة أخرى، حتى لا يؤدي تقليل النفقات إلى قصور في الأداء، ولا يتسبب الإسراف في تآكل الأرباح.

2-7- الشمولية: إن الجودة لا تتحقق بأفضل صورها إلا إذا كانت تشمل كل شيء في المؤسسة بدءاً بغاياتها وأهدافها، إلى مواردها البشرية والمادية، إلى عملياتها وبيئتها، انتهاءً بمخرجاتها، كما أن نظام الجودة في المؤسسة يعتبر وفق التصور الإسلامي نظاماً جزئياً من نظام جودة الحياة في المجتمع ككل.

2-8- الشورى: وفق التصور الإسلامي فإن نموذج الجودة يقدم علاقة فريدة بين الإدارة والعاملين، حيث يجعل الشورى أمراً يجب أن تمارسه الإدارة، ويجعل تقديم النصيحة واقتراح التحسينات واجباً على العمال تجاه إدارتهم، انطلاقاً من مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

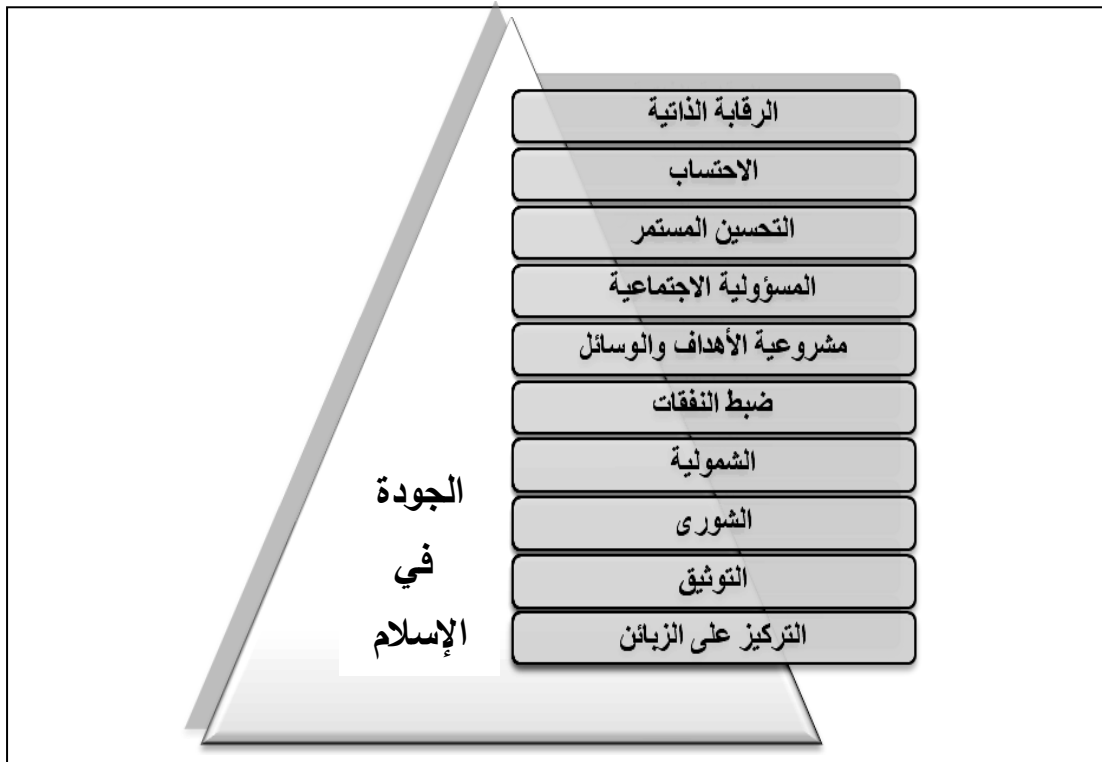
(1) عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن، الطبعة الأولى، دار بن الهيثم، القاهرة، 1420هـ - 2000م، ص 287.

9-2- التوثيق: لقد حث الإسلام على توثيق مختلف المعاملات وخاصة المعاملات التجارية من شراء وبيع؛ وذلك لضمان حق كلا الطرفين، فقال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه" **سورة البقرة الآية 282**، وقد أمر الله تعالى في هذه الآية بضرورة كتابة جميع عقود المداينات إما وجوبا وإما استحبابا لشدة الحاجة إلى كتابتها، لأنها بدون الكتابة يدخلها من الغلط والنسيان والمشاجرة شر عظيم¹.

10-2- التركيز على رضا الزبائن: إن الإسلام دين يهدف إلى سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، ويحترم حرمة وكرامته، وبالتالي فهو يدعو إلى منح الزبون أقصى درجة من الإشباع والرضى؛ مقابل المبلغ الذي يدفعه للمنتج للحصول على السلعة أو الخدمة، ولقد رغب الإسلام في قضاء حاجات الناس وإدخال السرور على قلوبهم، فإذا كان ذلك في حال إدخال السرور على شخص بدون مقابل؛ فكيف لمن يقدم المال للمؤسسة ويتعامل معها، فالأولى بها أن تقضي حوائجها وتبحث عن رضاه.

والشكل التالي يلخص خصائص الجودة من منظور إسلامي:

الشكل (2-1): مبادئ الجودة في الإسلام



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

(1) نفس المرجع، ص 118.

وعلى هذا فإن أهم ما يميز الدين الإسلامي الحنيف أنه كامل وصالح لهداية وتوجيه البشرية على مر الزمان؛ وذلك من خلال شموليته لمختلف جوانب الحياة، واعتماده على القرآن والسنة بما يحملانه من ثوابت، وصلاحيته لكل زمان ومكان، فلطالما شكلت الأصول الإسلامية زادا مستمرا للمسلم، والإسلام هو من فتح باب الاجتهاد وفي كل المجالات، لذلك كان ينبغي الحرص على معرفة النظرة الإسلامية لمختلف جوانب الحياة، وعند البحث في أي موضوع إنساني أو اجتماعي أو اقتصادي يجب أولا اللجوء إلى القرآن والسنة، ومعرفة رأي الدين الإسلامي فيه، حيث سيساعد ذلك كثيرا على اتخاذ القرارات الصائبة.

3- الجودة في العصر الحديث:

يعود ظهور مصطلح الجودة لأول مرة في مختبرات بيل للهواتف في 1920، بواسطة مجموعة من الرائدین في هذا المجال؛ الذين طوروا العديد من وسائل السيطرة وأساليب أخذ العينات، وكان ذلك من خلال اجتماع الموظفين في لقاءات أسبوعية لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودته. وقد تطور مفهوم الجودة عبر محطات، لكل محطة مميزاتها في هذا المجال:

1-3- الفترة 1940-1945: أهم رواد هذه الفترة هما "ادوارد ديمينغ" و"جوزاف جوران" واللذان ساهما بشكل كبير في استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات فحص واختبار الجودة.

2-3- فترة الخمسينات: تميزت هذه الفترة بذهاب "ادوارد ديمينغ" إلى اليابان وإلقاءه لمحاضرات في عدة مؤسسات إنتاجية يابانية، بحيث تضمنت هذه المحاضرات مقترحات تطويرية على إثرها تم تخصيص فريق متخصص في مجال الجودة.

3-3- فترة الستينات: تميزت هذه الفترة بظهور دوائر الجودة في اليابان وظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ والتي تعتمد على مشاركة كل العاملين في المؤسسة في عمليات التحسين.

4-3- فترة الثمانينات: زاد الاهتمام بعنصر الجودة أكثر من أي فترة مضت، وذلك مع اشتداد حدة المنافسة، فأصبحت الجودة تعتبر سلاحا للمنافسة بين المؤسسات، وصدرت في هذه الفترة سلسلة المواصفة الدولية ISO9000 (1987)، وتميزت هذه المرحلة بانتشار حلقات الجودة في المؤسسات الأمريكية بعد أن لاقت نجاحا في اليابان.

5-3- فترة التسعينات: زاد في هذه الفترة الاهتمام بعنصر الجودة وذلك بظهور عدة تغيرات عالمية أهمها (انتشار العولمة، وحرية التجارة، وثورة الاتصالات، والتكتلات الاقتصادية...)، مما جعل كل المؤسسات تسعى للحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالتالي زاد تركيزها على عنصر الجودة.

ومما سبق يمكن إدراج مراحل تطور الجودة وأوجه الاهتمام بها فيما يلي: (1)

*مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية: بظهور الثورة الصناعية زاد حجم الإنتاج مما تطلب ضرورة أخذ العينات وفحص المنتجات، فكان التفتيش والفحص من أبرز ملامح هذه المرحلة، والفحص هو عملية تضمن أن المنتج الذي يصل إلى الزبون هو مطابق للمواصفات، أي أنها تحول دون وصول منتجات معيبة إليه، وبالتالي فهو لا يمنع وقوع الأخطاء؛ وإنما يعمل على اكتشافها.

*مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة: شاعت هذه المرحلة خلال الحرب العالمية الثانية؛ ومن أبرز الأساليب التي استخدمت خلالها: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والرقابة على العملية، ومخططات ضبط الجودة.

*مرحلة ضمان وتأكيد الجودة: ظهرت عام 1956 بعد أن نشر- "فاجنوم" مقال في إحدى المجلات عن الضبط الشامل للجودة، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- الاهتمام بتكاليف الجودة؛

- الاهتمام بقياس جودة السلع وخلق التصميم من العيوب؛

- ظهور مفهوم ضبط الجودة.

وقد تم التركيز في هذه المرحلة على أهمية الجودة واعتبارها سلاح تنافسي، وبرز الاهتمام بالتصميم وضرورة المطابقة بين التصميم والمنتج النهائي.

*مرحلة حلقات الجودة: ظهر في هذه المرحلة مفهوم حلقات الجودة أو السيطرة النوعية، حيث قام "إيشيكاوا" في 1961 باقتراح تشكيل فرق صغيرة من العاملين لتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والبحث عن الحلول الممكنة لها، حيث تم اعتبار أن الجودة هي مسئولية كل من يعمل في المؤسسة، وقد ساهمت بشكل كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان.

*مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة: وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إدخال الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؛

- ربط تحقيق الربح بعنصر الجودة؛

(1) نفس المرجع، ص ص 44-45.

– استخدام الجودة كسلاح تنافسي؛

– اهتمام الإدارة العليا بمفهوم الجودة وتطبيقاتها.

* **مرحلة الجودة الشاملة:** لقد أدى إدراك أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى تبني فلسفة إدارية شاملة سميت بإدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة؛ باعتبار الجودة دمجاً لمختلف العمليات والوظائف في المؤسسة، فهي تعتمد على دمج وتداخل جميع عناصر التنظيم مما يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، وهذا يتطلب الدمج بين:⁽¹⁾

– تبني الإستراتيجية المبنية على التوجه بالمستهلك؛

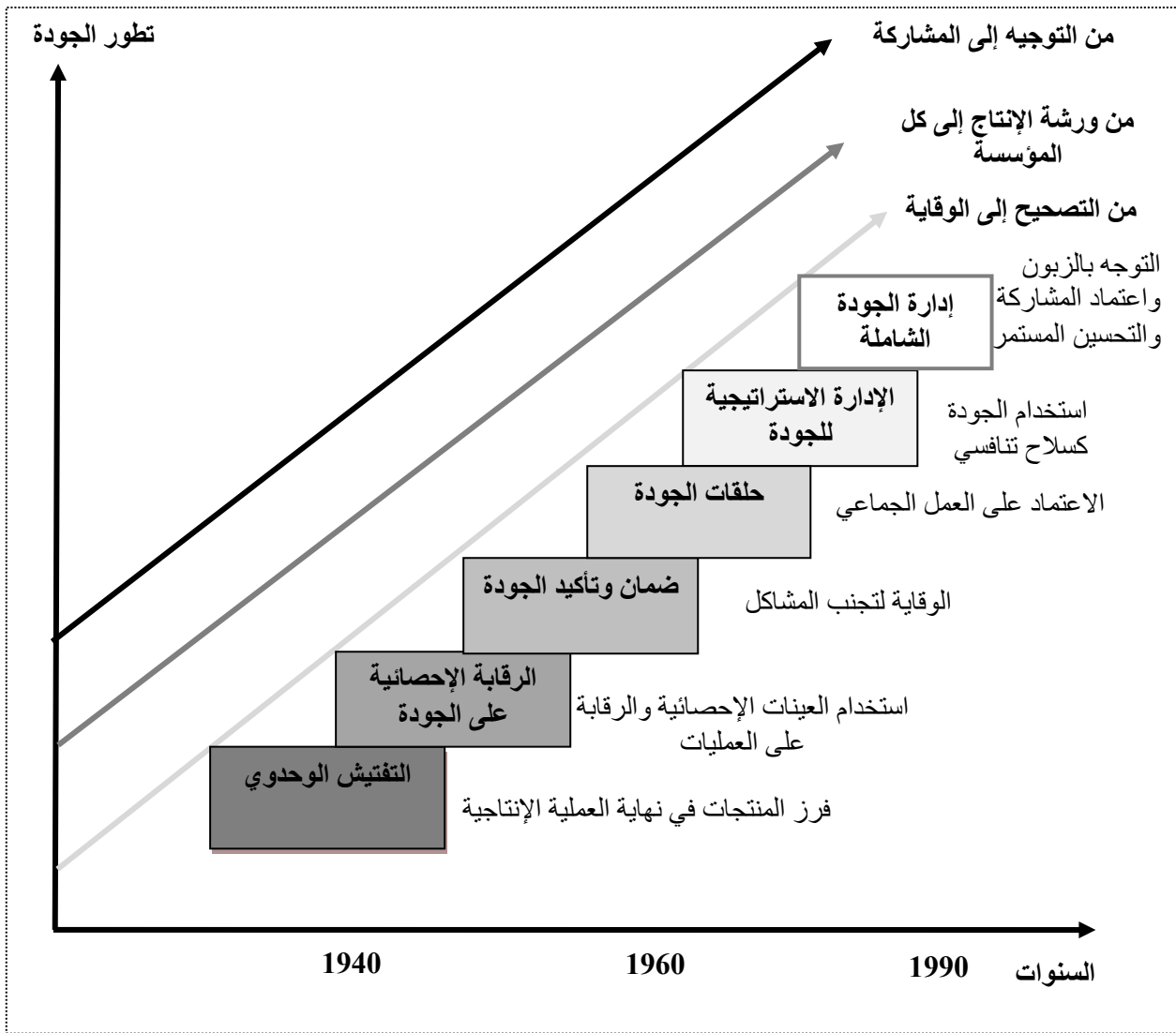
– أدوات الجودة؛

– مشاركة العاملين باعتبارهم العنصر المسئول عن التلاحم والاندماج بين باقي عناصر التنظيم.

ويمكن تلخيص مراحل تطور مفهوم الجودة في المخطط البياني التالي:

¹سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000. ص31

الشكل رقم (2-2): مراحل تطور الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

وتجدر الإشارة أن بدايات مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبلورت منذ دراسة الوقت والحركة، والتي قام بها "فريدريك تايلور" في العشرينات من القرن الماضي، ويمكن تلخيص أهم الأحداث المبرزة لتطور هذا المفهوم في الجدول التالي:

الجدول (1-2): أهم الأحداث المبرزة لتطور إدارة الجودة الشاملة

السنة	الحدث
1911	قام "فريدريك تايلور" بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"؛ أين ظهرت بدايات دراسة الحركة والزمن.
1931	قدم "وولتر شيوارت" بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام "إدوارد ديمينغ" بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان.
1941	انضمام "ديمينغ" لوزارة الدفاع الأمريكية لتعليم الأمريكيين تقنيات الرقابة على الجودة.
1950	توجه "ديمينغ" بكلمة نحو الشركات اليابانية والعلماء اليابانيين فيما يخص الجودة.
1951	نشر "جوران" كتابه بعنوان الرقابة على الجودة.
1961	اقترح "إيشيكاوا" تشكيل حلقات الجودة.
1970	قدم "كروسبي" مفهوم الخلو من العيوب (مبدأ الصفر - عيب)
1979	نشر "كروسبي" كتابه بعنوان الجودة مجانية.
1982	نشر "ديمينغ" كتاب بعنوان "الجودة، الإنتاجية، والوضع التنافسي"
1987	- قامت شركة MOTOROLA بابتكار وتطبيق SIX Sigma ^(***1) - وضع أول سلسلة لمواصفات الإيزو 9001 من طرف المنظمة العالمية للتقييس
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات.
2000	تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: خضير كاضم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر- والتوزيع، عمان، 2010، ص 26 (بتصرف)

كانت البوادر الأولى لظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بداية العشرينات من القرن الماضي من خلال ظهور نظرية الإدارة العلمية التي أسسها "فريدريك تايلور" والتي ركزت على طرق الرفع من الإنتاجية من خلال التخلص من الحركات غير اللازمة واستغلال الوقت أحسن استغلال، حيث رأى أنه ومن أجل تحقيق الأهداف لابد من الأخذ في الاعتبار عدة مبادئ؛ أهمها إيجاد أفضل الطرق لإنجاز العمل باستخدام

(***)1 SIX SIGMA: هي عبارة عن عملية إستراتيجية ظهرت بفضل شركة موتورولا، وتعرف على أنها منهجية تسعى إلى تحسين الجودة وتقليل العيوب في المنتجات والخدمات، وتحديد مسببات العيوب إن وجدت.

أساليب علمية، واختيار العاملين بطريقة موضوعية وتدريبهم، وبذلك يتم تجنب العديد من الأخطاء وتقليل المنتجات المعيبة، وبالتالي شكلت حركة الإدارة العلمية البدايات الأولى للاهتمام بالجودة، أما فترة الثلاثينات فتميزت بظهور بعض التقنيات الإحصائية واستعمالها في الرقابة على جودة المنتجات، أما العقدين المواليين فتميزا ب بروز إسهامات معتبرة لـ"إدوارد ديمينغ"، أما فترة السبعينات فتميزت بظهور المفكر في مجال الجودة "فيليب كروسبي" والذي جاء بمفهوم "صفر - عيب"، وفي التسعينات تم البدء بتدريس مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات: وفي سنة 2000 حدثت تغييرات في سلسلة الإيزو 9000، وجعلها تتماشى ومفهوم الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: الرواد الأوائل للجودة

لقد جاء العديد من العلماء والمفكرين الاقتصاديين الذين خاضوا في مفاهيم الجودة ومختلف العناصر المرتبطة بها، وقدموا إسهامات في هذا المجال، ومن أهمهم يمكن ذكر: وولتر شيوارت، إدوارد ديمينغ، فيليب كروسبي، جوزيف جوران، أرماند فاجنوم، كاروا إيشيكاوا، جينيشي تاجوشي.

1- وولتر شيوارت "Walter Shewhart":

هو عالم أمريكي تميز بقدرته العالية على توظيف علوم مختلفة ودمجها في نفس الإطار، فقد اهتم بالهندسة والإحصاء، وهو مؤسس الضبط الإحصائي للعمليات من خلال خرائط المراقبة، حيث كان خبيرا إحصائيا خلال الفترة (1920-1930)، ألف كتابا بعنوان "الرقابة الاقتصادية لجودة المنتجات المصنعة" والذي كان بمثابة مساهمة متطورة بالنسبة للخبراء الاقتصاديين، وكتاب آخر بعنوان: "الطريقة الإحصائية من وجهة نظر مراقبة الجودة"، ويرى "شيوارت" أن مهمة مراقبة الجودة تكمن في عملية الحفاظ على مستوى معين من العملية الإنتاجية والسماح ببعض الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها، كما قام بتطوير نموذج لتحسين الجودة أطلق عليه دائرة "شيوارت" أو دائرة "خطط، نفذ، تحقق وصح".

2- إدوارد ديمينغ (Edward Deming):

يعتبر "ديمينغ" الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، وهو استشاري بارز ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة.⁽¹⁾

كان له دورا كبيرا في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وذلك بعد ذهابه إليها بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان عام 1927 عاما ذو أهمية بالنسبة له؛ أين التقى

(1) نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

بـ"شيوارت" حيث اعتبره بمثابة أحد مصادر الإلهام الأساسية في حياته، ونتيجة لإسهاماته الكبيرة؛ وفي عام 1951 خصصت اليابان جائزة سنوية تقدم للمؤسسات المميزة في تطبيق برامج الجودة؛ سميت هذه الجائزة "جائزة ديمينغ".

قدم "ديمينغ" مجموعة من الأفكار في مجال الجودة يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- ضرورة مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية، وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد في مرحلة التصميم والإنتاج ثم عملية الفحص والاختبار ومرحلة البيع، وبعد ذلك يتم إجراء دراسة مسحية للسوق لمعرفة آراء المستهلكين حول المنتج ومدى رضاهم عنه.

- يرى "ديمينغ" أنه ومن أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق؛ عليها أن تعمل من أجل تحقيق مستويات عالية للجودة في منتجاتها.

- ذكر "ديمينغ" أنه من اللازم وجود قدر كافي من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة.

كما قدم "ديمينغ" الأمراض السبعة المميته، والتي تعيق عمليات تحسين الجودة، وهي: (2)

__ الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة؛

__ التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم؛

__ اعتماد تقييم الأداء على المعيار الزمني وليس الإنجاز؛

__ عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف؛

__ الأعباء القانونية الزائدة؛

__ العناية الصحية الزائدة؛

__ استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.

ومن أهم إسهامات "ديمينغ" أيضاً مبادئه الأربعة عشر؛ والتي يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي: (3)

__ تناسق لهدف تحسين الجودة: حيث يجب وضع أهداف لتحسين الجودة في المؤسسة ونشرها لتكون معروفة لدى الجميع بما يمكنهم من العمل باتجاه تحقيقها؛

(1) طارق الشبلي ومأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ص 53-54.

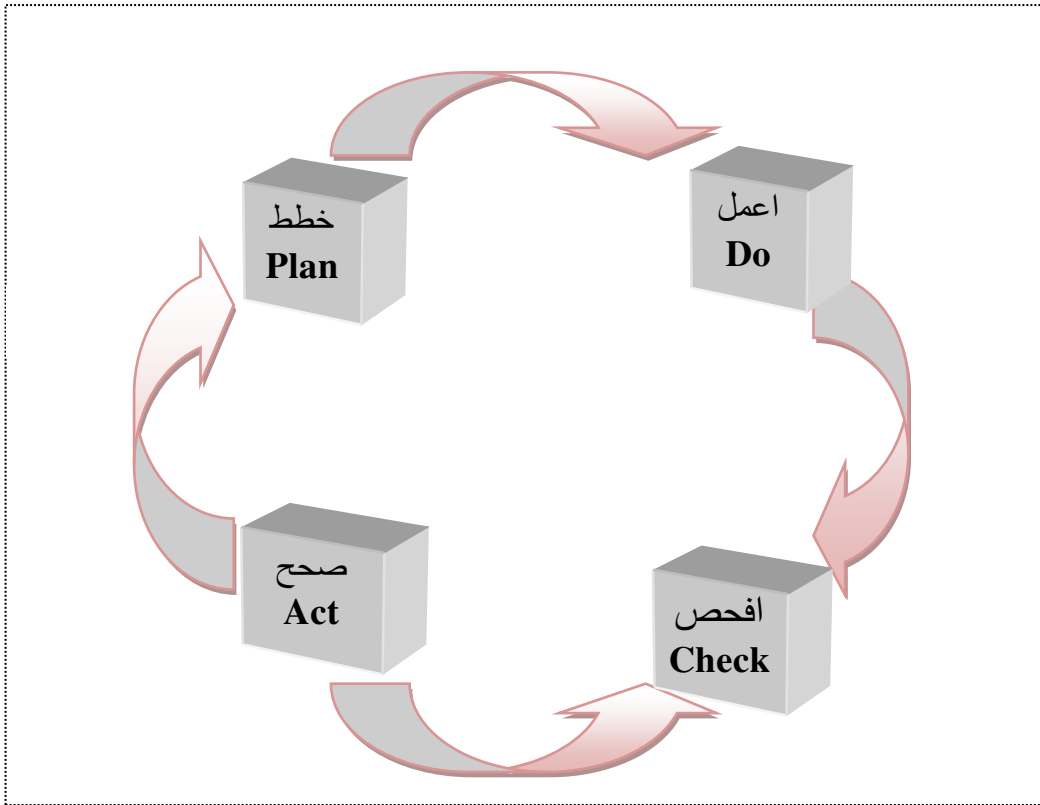
(2) نزار عبد المجيد البروراي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(3) رعد عبد الله الطائي، عيسى قنادة، لاج.ش، ط العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص ص 67-68.

- تبني الفلسفة الجديدة؛ إذ على الإدارة تحفيز عملية التغيير والعمل بالمبادئ الواردة في هذا البرنامج؛
- التخلص من الاعتماد على الفحص الشامل، وذلك بجعل الرقابة رقابة وقائية تهدف إلى منع حدوث الخطأ وليس اكتشافه، ويتطلب ذلك بناء الجودة في المنتج وجعل الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المؤسسة؛
- إلغاء اختيار الموردين والشراء على أساس السعر، بل يجب التركيز على إقامة علاقة وطيدة مع المورد، واختياره بناء على الأداء؛
- اعتماد التحسين المستمر للمنتج والعمليات والتشخيص المبكر والدائم للمشاكل؛
- اعتماد طرق حديثة في التدريب على تحسين أساليب الإنتاج؛
- اعتماد طرق حديثة في الإشراف على العاملين في الإنتاج، من خلال وجود قيادة فعالة؛
- إزالة الخوف لدى العاملين، وإشعارهم بالأمان داخل مؤسستهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم؛ من أجل أن يعملوا بكفاءة وفاعلية؛
- إزالة الحواجز بين الأقسام وتشجيع التعاون وإنشاء فرق العمل؛
- عدم اعتماد الأهداف الكمية على حساب الكيفية؛ وذلك بالتقليل من الدعايات والشعارات غير الواقعية للعمال، بل يجب توفير الوسائل اللازمة لتحقيق مستويات أحسن للإنتاجية؛
- عدم اعتماد المعايير الكمية للعاملين في الإنتاج، وذلك بالحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل على حدى، والتركيز على إتباع منهج الفريق الواحد داخل المؤسسة؛
- إزالة العوائق التي تمنع العمال من الفخر بوظائفهم، وذلك بالابتعاد عن التقييم السلبي لأدائهم، والتركيز على الجوانب الإيجابية؛
- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لكل فرد، وذلك بإعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين من أجل اكتساب مهارات جديدة؛
- إجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي لكي يساهم الجميع في دفع عملية التغيير والتحويل بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأبسط عامل في المؤسسة.
- ومن أهم إسهامات "ديمنغ" أيضاً دورة ديمنغ، فعندما درس "ديمنغ" نظريته في الإدارة الموجهة للصناعة اليابانية في 1950 م؛ قدمها "ديمنغ" في حلقة من أربع مراحل وهي نفسها الحلقة التي قدمها "شيوارت" ولكنه قدمها في شكل مطور فقط، هذه الحلقة عرفت في الصناعة اليابانية تحت اختصار (PDCA) أي (خطط، اعمل، افحص، صحح) (Plan, Do, Check, Act).

وفي 1989م في درس في أحد الملتقيات بفارساي، تم ترجمة الكلمات الإنجليزية إلى الفرنسية بكلمات تسمح بالحفاظ على الاختصار (PDCA)، وهي (Préparer, Développer, Comprendre, Agir)، ويمكن توضيح هذه الحلقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): حلقة "ديمنغ"



Source: Jean Marie Gogue, **Management de la qualité**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001, P 40.

وتنقسم الخطوات الرئيسية المكونة لحلقة ديمينغ إلى مراحل وأطوار يمكن شرحها فيما يلي:
 - **خطت (P):** وتتضمن هذه الخطوة طرح المشكل الحقيقي لإيجاد الأسباب الرئيسية واختيار الحلول المثلى، ويتم ذلك عبر المراحل التالية: (1)

- طرح المشكلة؛

- إيجاد الأسباب الرئيسية؛

(1) Sandrine Quesnel, Gérard Casanova, **Gestion de la qualité, (démarche de résolution des problèmes)**, disponible sur le site : [http:// www.nancy.FR](http://www.nancy.FR), mai 2013, p6.

- اختيار الحلول المثلى.

وتعتبر هذه الخطوة الأكثر أهمية، والتي تستند عليها الدورة كاملة، فهي تضم التحضير لعملية تحسين أو تغيير، فكل شخص لديه فكرة لتحسين منتج ما أو خدمة عليه بالتحضير لعملية مقارنة أو تجربة معينة.⁽¹⁾

- **اعمل (D):** وتمثل هذه الخطوة في تطبيق الخطة؛ أي وضع الحل المناسب حيز التنفيذ، وتضم المراحل التالية:

- تحديد مجال الاختبار؛

- إنشاء مخطط العمل؛

- تحقيق الأعمال المحددة.

- **افحص (C):** وتتضمن تقييم نتائج الحلول التي تم تحقيقها، ومقارنتها مع الوضع الأولي.

وقبل المرور إلى المرحلة الموالية يجب القيام بالمراقبة؛ أي مراجعة كل الأعمال التي تم تحقيقها، ومدى فعاليتها في الوصول إلى الهدف المحدد.

- **صحح (A):** وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:⁽²⁾

- إذا كانت نتائج التقييم إيجابية يتم اعتماد خطة التحسين؛

- القيام بتدريب كافة العاملين على خطة التحسين؛

- تطبيق خطة التحسين على كافة الإدارات والأقسام بالمؤسسة.

وفي الممارسة العملية غالباً ما يتم تجاهل مراحل هذه العجلة، فغالبا ما يتم إغفال مرحلة تحديد الأهداف والتخطيط للعمل، لذلك يجب عدم الاستعجال في العمل دون تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات والتخطيط لضمان تنفيذها ورصدها بشكل فعال، أما مرحلة الفحص والنتائج فهي غير ممكنة دون المرحلتين السابقتين، لذلك ينبغي البحث عن إجراءات التحسين بشكل منظم ومنهجي، وترك أي أخطاء تعيق عمليات التحسين.⁽³⁾

(1) Frédéric Massot, TASQ, **La dynamique PDCA dans une entreprise**, Association Francaise Edward deming, Conférence annuelle, Paris , 8juin1999.

(2) عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 321.

(3) Gilles Barouche, **Booster la performance de son entreprise**, AFNOR et édition livres à vivre, 2010, p35.

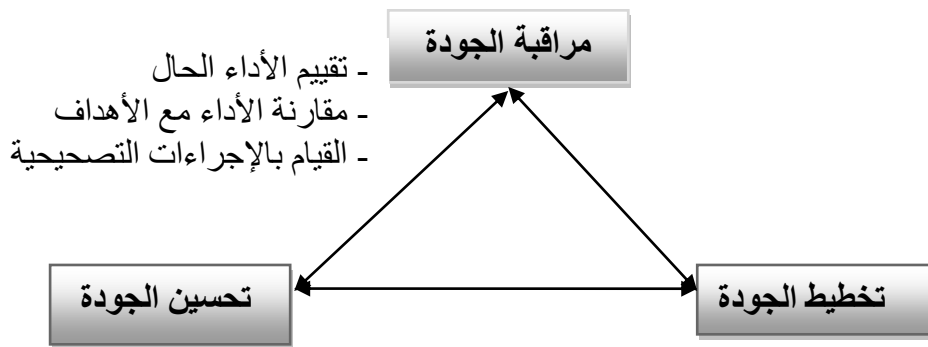
ومما سبق يتضح أن حلقة "ديمينغ" هي مجموعة من الأنشطة المتتالية والمتراطة فيما بينها، فهي تبدأ بدراسة الوضع الحالي الذي يتم على أساسه وضع خطة للتحسين، ثم تقوم الإدارة والأفراد بتنفيذها، ثم تأتي مرحلة الفحص لاكتشاف ما إذا كانت توجد انحرافات عن الخطة الموضوعية، ثم تأتي مرحلة التصحيح (ACT) لتصحيح الانحرافات إن وجدت، وتبقى الدورة تتكرر فالهدف هو التحسين المستمر.

3- جوزيف جوران (Joseph Juran):

يعتبر "جوران" واحداً من أطلق عليهم معلمي الجودة، إذ كان يعمل في إدارة التفتيش والمعاينة، التابعة لشركة "هوثورن" الأمريكية حتى بداية الحرب العالمية الثانية، ثم ذهب إلى اليابان مع "ديمينغ"، وعمل معه على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية، وكانت له عدة مؤلفات في الجودة، ركز "جوران" على العيوب والأخطاء أثناء العملية التشغيلية وكذلك على الوقت الضائع أكثر من التركيز على الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها.⁽¹⁾

ولعل أهم ما قدمه "جوران" في مجال الجودة ما عرف بثلاثية الجودة أو مثلث جوران؛ والذي يشتمل على ثلاثة مراحل أساسية: التخطيط للجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة، كما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (2-4): مثلث (ثلاثية) جوران



- الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي
- الاهتمام بالمنتجات
- الاهتمام بالعمليات

- تحديد الزبائن
- تحديد احتياجاتهم
- تطوير مواصفات المنتج
- تطوير العمليات لإنتاج المتطلبات
- تحويل الخطة إلى عملة تنفيذية

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2005، ص 87.

(1) نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 94.

3-1- التخطيط: يمثل تخطيط الجودة في سلسلة من الأحداث؛ تبدأ بالتعرف على الزبائن أولاً وتحديد احتياجاتهم، ثم تصميم المنتجات بما يتناسب مع الاحتياجات، وبعد ذلك يأتي دور عمليات التشغيل لإنتاج السلع والخدمات، ومن الأدوات المستخدمة في تخطيط الجودة: التصميم التجريبي، والتنبؤ، والاعتمادية...¹ وتمثل مراحل تخطيط الجودة فيما يلي:

- **تحديد الزبون (المستهلك):** تبدأ عملية التخطيط إذا بتحديد من هو الزبون النهائي بالاستعانة بوظيفة التسويق (بحوث السوق)، أو عن طريق الأفراد في المؤسسة، وتجدر الإشارة أنه يتم هنا تحديد الزبون النهائي سواء داخلي كان أم خارجي.

- **تحديد احتياجات الزبائن:** ويتم تحديد احتياجات الزبائن من وجهة نظرهم هم، مع الأخذ في الاعتبار أن الاحتياجات الحقيقية قد تختلف عن الاحتياجات المعبر عنها، خاصة بالنسبة للزبائن الداخليين، لذلك يجب أن يكون الاتصال دائماً مع الزبائن، واستخدام أساليب كفيلة بمعرفة الاحتياجات الحقيقية.

- **تطوير مواصفات المنتج:** يتم تطوير مواصفات وخصائص المنتج؛ بحيث تستجيب لحاجات الزبائن وتتماشى مع توقعاتهم، وبالتالي الحفاظ عليهم وعلى الوضع التنافسي في السوق، ومن ثم تعظيم أرباح المؤسسة.

- **تطوير العمليات لإنتاج تلك المتطلبات:** أي تطوير العمليات بحيث تكون قادرة على إنتاج المنتجات والخدمات بالمواصفات والخصائص المطلوبة.

- **تحويل الخطة إلى عملية تنفيذية:** أي وضع الخطة قيد العمل.

3-2- الرقابة: وتعتمد مراقبة الجودة على خمس أسس:⁽²⁾

- تعريف واضح للجودة؛

- هدف واضح؛

- جهاز استشعار؛

- وسيلة لقياس الأداء الفعلي؛

- وسيلة لقياس ومقارنة ما أنجز مع الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(1) Joseph M . Juran ; Joseph A.Defeo, **Juran's quality hand book**, « The complete guide to the performance excellence », Sixth edition, MC grawhill, The united states of America, 2010, p4.11.

(2) Idem.

والأسلوب الذي يستخدم في تحقيق الرقابة هو الاعتماد على الرقابة الإحصائية للعمليات، ومن الأدوات التي تستخدم في عمليات الرقابة: خريطة "باريثو"، وخرائط المراقبة، وخرائط التشتت، والمدرج التكراري...
3-3- التحسين: إن المرحلة الثالثة من ثلاثية "جوران" تهدف إلى الوصول إلى مستوى أداء يفوق المستوى الحالي، وهي عملية مستمرة تعتمد على:

- تطوير البنية التحتية الضرورية لعملية تحسين الجودة؛

- تحديد ما يجب تحسينه، وتطبيق مشاريع التحسين؛

- تشكيل فرق تحسين الجودة؛

- توفير المستلزمات الضرورية لإنجاز فرق التحسين لعملهم، والقيام بالمراقبة لمتابعة ما تم تحقيقه.

4-فيليب كروسي (Philip Crosby) :

شغل "كروسي" عدة مناصب في مجال الجودة، وأصدر العديد من المؤلفات حولها، وترتكز أهم إسهاماته في برنامج المعيب الصفري (Zero defect) والذي يتضمن:

المسلمات الأربعة للجودة لدى "فيليب كروسي":⁽¹⁾

- تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات؛

- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل؛

- معيار الأداء: هو المعيب الصفري؛

- مقياس الجودة: ويتمثل في الثمن الذي تدفعه المؤسسة مقابل عدم المطابقة.

- النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة: والتي يتم شرحها لاحقاً.

(1) رعد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص63

5-أرماند فاجينبوم (Armand Feigenbaum):

كان "أرماند فاجينبوم" خبير الجودة لمؤسسة "جنرال إلكتريك"، حيث كان المدير التنفيذي لجميع عملياتها في كل أنحاء العالم، ويعتبر أول من استخدم مصطلح السيطرة الشاملة على الجودة وأكد أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي التي تحقق رغبات المستهلك، وقد عرف السيطرة الشاملة بأنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات في المؤسسة التي تتولى التخطيط، والرقابة وتحسين الجودة، وبالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق رضا الزبون"⁽¹⁾.

وقد أكد على "المنع" بدلا من تصحيح الانحرافات والأخطاء، حيث أكد أن الجودة تبدأ من مرحلة التصميم، كما أكد على ضرورة الاهتمام بالموردين واعتبارهم شركاء، والاهتمام بالزبائن والبحث دائما في كيفية تلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم.

كما قدم "فاجينبوم" مفهوم الدورة الصناعية الذي يشبه في مضمونه ما يسمى حاليا "سلسلة القيمة" والتي تقوم فكرتها على أن العملية الإنتاجية تتكون من عدة مراحل متتالية، حيث تعمل كل مرحلة على إضافة قيمة جديدة إلى المنتج.

6-كاروا إيشيكوا (Kaoru Ishikawa):

يطلق عليه "أبو حلقات الجودة" فهو أول من قام بتطبيقها، وتقوم حلقات الجودة على العمل بمبدأ روح الفريق، وتعمل على اكتشاف المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، وقد لعبت حلقات الجودة دورا كبيرا في إعطاء الاقتصاد الياباني قوة تنافسية كبيرة، وقد أعطيت حلقات الجودة عدة تعاريف نذكر منها:

- هي مجموعة صغيرة من المتعاونين لأداء أنشطة الرقابة على الجودة ضمن مجال عمل المجموعة باشتراك كل عملها وتفعيل هذا الاشتراك في معالجة المشكلات باستمرار، "ويجتمع أفراد الحلقات بشكل دوري لحل المشكلات التي تؤثر في مجال عملهم باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة يطلق عليها الأساليب السحرية"⁽²⁾ ومن هذه الأساليب: العصف الذهني، بيان باريتو، خرائط المراقبة، تحليل إيشيكوا...

- حلقة الجودة اليابانية هي فريق صغير من العاملين يقومون إراديا بأعمال للسيطرة على الجودة في مكان عملهم.⁽³⁾

(1) نفس المرجع، ص ص 58-59.

(2) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 163.

(3) Jean Marie Gogue , **Management de la qualité**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001 , p 63.

- هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط له.⁽¹⁾
ومما سبق يمكن استنتاج النقاط التالية حول حلقات الجودة:

- قيام مجموعة صغيرة من العاملين في نفس الاختصاص بالاجتماع ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل العمل؛

- العمل في حلقات الجودة يكون إراديا أي عملا تطوعيا؛

- إن عمل حلقات الجودة يكون مستمرا انطلاقا من مبدأ التحسين المستمر لاكتشاف تقنيات جديدة لتحسين الجودة.

إن حلقات الجودة عموما تهدف إلى الحفاظ على جودة المنتجات وتحسينها، لكن في الحقيقة فإن أهدافها أشمل من ذلك، ويمكن تقسيم تلك الأهداف إلى ثلاث أقسام رئيسية: ⁽²⁾

- **أهداف مركزة على الجودة:** وتشمل التحسين المستمر للجودة، الوقاية من الأخطاء، زيادة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين وزيادة الحصة السوقية.

- **أهداف مركزة على الإنتاجية:** وتشمل رفع الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، والأخذ في الاعتبار التغيرات في القطاع، وتحسين التنظيم والاتصال، واستبعاد الأعطال في المؤسسة وتخفيض عدد القطع المعيبة.

- **أهداف مركزة على الأفراد:** وتشمل زيادة التحفيز في العمل، والانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد، واستعمال الإبداع والجهود الفكرية، وزيادة الرضا والثقة لدى العاملين، وتحسين العلاقات الاجتماعية، والتكوين وتدريب العاملين على أدوات وطرق الجودة.

إن الأهداف السابقة تركز على ثلاثة أفكار أساسية لأنشطة حلقات الجودة: ⁽³⁾

- تسمح لبعض الأفراد بإبراز طاقاتهم واستغلالها وتطويرها؛

- احترام الفرد وخلق ظروف مشجعة على العمل؛

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000، ص 121.

(2) Gérard F. Kamiske, Jorg peter Bauer, **Pratique de management de la qualité de AaZ**, Masson, Paris, 1995, P 88.

(3) Yoshio Kondo, **La maîtrise de la qualité de l'entreprise**, Economica, Paris, 1997, p 50.

- المشاركة في تطوير وتوسيع المؤسسة.

بالإضافة إلى الأفكار التالية:⁽¹⁾

- زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم، وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.

- ربح الوقت من خلال انشغال المديرين بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشاكل الأقل أهمية للعاملين للتكفل بها.

- زرع الثقة بين عناصر التنظيم في كافة المستويات.

إن حلقات الجودة تشجع على مشاركة العاملين وتطوير فرق العمل، وتحفز جميع الأفراد في المؤسسة على تحسين الفاعلية التنظيمية، كما أنها تشجع قدراتهم الإبداعية من أجل تطوير أساليب العمل، وباعتبار أن حلقات الجودة تقوم على أساس العمل التطوعي؛ فإن أي عنصر- فيها سيكون هدفه الأساسي وتحسين الجودة وتوظيف كامل قدراته ومواهبه في ذلك.

وير عمل حلقات الجودة بعدة مراحل؛ ففي بادئ الأمر يقوم أعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة وذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل، ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية، ودرجة الأهمية، وبعدها يقوم أعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة عن طريق جمع البيانات الضرورية وتحديد أسباب المشكلة، وبعدها تبدأ مرحلة حل المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول؛ ومن ثم اختيار الحل الأمثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ.

ومن أهم إسهامات "إيشيكاوا" تحديد الجوانب التي تشملها الجودة (المنتجات، وطريقة الأداء، والمعلومات، والعمليات، وأماكن العمل، والأفراد والأهداف)، ومن أبرز إسهاماته أيضا "مخطط السبب-الأثر" أو "مخطط عظم السمكة"، والذي يسمى أيضا "مخطط إيشيكاوا".

فمن أجل حل مشكلة ما من المهم جدا معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك باستعمال مخطط "السبب الأثر" لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأول للمشكلة⁽²⁾.

(1) خير الدين جمعة وحسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 124.

(2) Shoji Shiba et al, TQM: 4 révolutions du management, DUNOD, Paris, 2003, p 108.

7-جينيشي تاجوشي (Jinishi Taguishi):

قام بتوسيع نطاق تطبيق الرقابة الإحصائية على الجودة خاصة في مرحلة التصميم، حيث يتم التركيز على جودة تصميم المنتج بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية، وتكريما له على مساهماته المتميزة في مجال تحسين الجودة حصل على جائزة "ديمينغ" عام 1960، ثم حصل على نفس الجائزة ثلاث مرات أخرى مختلفة، واشتهر بمفهومين؛ هما دالة الخسارة وخصائص التصميم:

1-7- دالة خسارة الجودة (QLF): تعتمد دالة خسارة الجودة (Quality loss function) على حساب تكاليف الانحراف عن القيمة المستهدفة، علما أن هذه التكاليف تقاس من الناحية الاجتماعية، فكلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة وذلك دليل على تناسب المنتج مع توقعات الزبائن، وفي المقابل كلما اتجهت النقاط بعيدا عن الهدف زادت التكلفة الاجتماعية، مما يدل على عدم رضا الزبائن، فبعد أن كان المبدأ التقليدي للحفاظ على الجودة هو العمل على إبقاء المنتجات داخل حدود المواصفات؛ جاء "تاجوشي" بفكرة دالة الخسارة التي تقوم على فكرة أساسها أن أي انحراف عن الهدف يعد خسارة، وأن المنتج يجب أن يحقق الهدف وليس فقط البقاء داخل حدود المواصفات.

وتتضمن دالة الخسارة كل الخسائر المتحققة للمجتمع بسبب الجودة الرديئة، وكلما قلت الخسارة زاد تفضيل المنتج، وكلما ابتعد المنتج عن القيمة المستهدفة زادت شدة الخسائر⁽¹⁾.
ويعبر عن دالة الخسارة ل"تاجوشي" كما يلي:⁽²⁾

$$L = K(Y - Y_0)^2$$

L : La perte financière (الخسارة المالية)
Y : la valeur cible (القيمة المستهدفة)
Y₀ : La valeur relevée de la caractéristique (قيمة التكلفة الحقيقية للجودة)
K : la constant de perte (ثابت الخسارة)

وبالتالي من خلال قيمة دالة الخسارة (L) يمكن تحديد قيمة الخسارة التي قد تحدث عند الانحراف عن الهدف.

(1) رعد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاجوشي وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص39.

(2) Nasreddine Aissaoui, *Théorie socio- économique et performance de l'entreprise a but non lucratif : Cas de l'hôpital EPHSZ/OEB*, Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, n^o6, 2017, p63.

- 2-7- خصائص التصميم: قام "تاجوشي" بإضافة تصميم العملية والمنتج كأنشطة لضبط تحسين الجودة، وهذا ما يطلق عليه اسم ضبط الجودة غير الخطية، كما تشتمل أفكار "تاجوشي" على النقاط التالية:
- يسهم التصميم الجيد للعملية والمنتج بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف؛
 - تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج؛
 - يمكن تحديد مقاييس العملية والمنتج عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج وخصائص أدائه.
- وفي الجدول التالي سنوضح ملخصاً لإسهامات رواد الجودة:

الجدول رقم (2-2): رواد الجودة وأهم إسهاماتهم

المساهمات	رواد الجودة
- هو أول من استخدم أسس الضبط الإحصائي للجودة من خلال خرائط المراقبة	ولتر شيوارت
- قام بتعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية للمراقبة على الجودة؛ - خصصت اليابان جائزة سميت جائزة "ديمينغ" عام 1951؛ - قدم الأمراض السبع المميّزة المعيقة لعمليات التحسين المستمر؛ - قدم مبادئ الجودة الأربعة عشر- والتي يتم الاعتماد عليها لتحقيق التميز في جودة المنتجات.	إدوارد ديمينغ
- قام بتوسيع نطاق الرقابة الإحصائية على الجودة خاصة في مرحلة التصميم؛ - اشتهر بمفهومين هما دالة الخسارة وخصائص التصميم.	جينيشي تاجوشي
- عمل مع "ديمينغ" في إعادة هيكلة الصناعة اليابانية؛ - ركز على الوقت الضائع والعيوب والأخطاء أثناء العملية التشغيلية؛ - قدم ثلاثية الجودة (التخطيط- المراقبة - التحسين).	جوزاف جوران
- هو أول من استخدم مصطلح السيطرة الشاملة على الجودة، هذا المنهج الذي يؤكد على المنع بدلا من تصحيح الانحرافات؛ - قدم مفهوم الدورة الصناعية.	أرماند فاجنوم
- هو أول من قام بتطبيق حلقات الجودة؛ - قام بتحديد الجوانب التي تشملها الجودة؛ - من أبرز إسهاماته مخطط "السبب-الأثر" أو مخطط "إيشيكاوا".	كارو إيشيكاوا
قدم برنامج المعيب الصفري والذي يتضمن: - المسلمات الأربعة للجودة (تعريف الجودة، نظام الجودة، معيار الأداء، قياس الجودة)؛ - النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة.	فيليب كروسبي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

يعود الفضل في إرساء مفاهيم الجودة؛ وتوضيحها وتطويرها وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من المفكرين والعلماء، أشهرهم المذكورين أعلاه، وهناك آخرون لم يتم ذكرهم لكن لا ننفي مساهماتهم المعتبرة.

إن هؤلاء المفكرين أتوا بأفكار واقتراحات عظيمة كثير منها تبنتها وطبقها العديد من المؤسسات ولا زالت تطبقها؛ لما أثبتته من فعاليتها في تحسين الجودة والإنتاجية وتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: التعريف بالجودة وأهميتها

سيتم في هذا العنصر التعرف على مفهوم الجودة لغة ثم اصطلاحاً ومفهومها من وجهة نظر مجموعة من المفكرين، ثم الأهمية التي تكسبها الجودة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الجودة

1- الجودة لغة:

الجودة في اللغة نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيّداً، وأجدت الشيء فجاد، وقد جاد جُودة وأجاد أي بالجيد من القول والفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجودّ وجادّ عمله يجود جُودة، وجُدّت له بالمال جُوداً، واستجدت الشيء أي أعدته جيداً، واستجاد الشيء وجده جيّداً أو طلبه جيّداً.⁽¹⁾

2- الجودة اصطلاحاً:

إن مصطلح الجودة متعدد الاستخدام، ويختلف معناه من شيء لآخر ومن شخص لآخر؛ فقد يشير إلى كل شيء مرتفع الثمن أو شيء خارج عن المألوف، أو شيء يحمل صفات وخصائص مميزة عن باقي الأشياء، أو يرتبط بمنتجات مؤسسة معينة ذات شهرة واسعة ومعروفة بالجودة العالية لمنتجاتها ولها حصة سوقية كبيرة، أو أن هذا المصطلح يرتبط بمنتجات دولة معينة متقدمة اقتصادياً (مثلاً صناعة يابانية، صناعة أمريكية....).

كما نجد مصطلح الجودة في عدة ميادين، سواء فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، في الخدمات البنكية، الخدمات الفندقية، الخدمات الصحية، في التعليم.... أي أن الجودة لا تقتصر فقط على المنتجات؛ بل يكون الاهتمام بتحقيقها أيضاً في الجانب الخدماتي.

(1) جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، دار الحديث، 1423هـ، ص ص 254، 255.

وعندما يتعلق الأمر بتحديد الجودة فإن المصطلح الذي يبدو أنسب للكشف عن طبيعته الجوهرية هو مصطلح التوافق؛ حيث يشير هذا المصطلح إلى ضرورة توفر عنصرين على الأقل؛ الأول كنموذج مرجعي أو معيار، والثاني تتم مقارنته بالأول.⁽¹⁾

ولأجل كل ما سبق فقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الجودة، فكل واحد عرفها من جانب معين ومن وجهة نظر معينة، ونظرا لتعدد التعاريف التي أعطيت للجودة سيتم التركيز خاصة على تلك التي أعطتها رواد الجودة:

- عرفها "ديمينغ Deming" بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"⁽²⁾.

نلاحظ أن "ديمينغ" ركز في تعريفه للجودة على جانب المستهلك من جهة من خلال تحقيق حاجياته، وعلى المؤسسة من جهة أخرى من خلال التحسين المستمر للعمليات وتقليل الضائع والأخطاء في العمل، وبالتالي تخفيض التكاليف.

- عرفها "جوران Juran" بأنها: "الملائمة للاستخدام"⁽³⁾.

ويلاحظ أن هذا التعريف أيضا يسير في سياق التعريف السابق، حيث حصر "جوران" الجودة في مدى ملائمة المنتج للاستخدام من قبل المستهلك.

ومن التعريفين السابقين يلاحظ أن كل من "جوران" و"ديمينغ" ركزا على ما يسمى بجودة الأداء، حيث أن القائم بالتسويق هو من ينطلق من هذا المبدأ، والذي يهتم أولا بوجهة نظر الزبون وتحقيق حاجياته.

- أما "كروسبي Crosby" فقد عرف الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات"⁽⁴⁾، وأكد هذا الأخير بأن الجودة تكون من خلال الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، كما أشار إلى أنه يمكن قياس الجودة من خلال تكاليف عدم الجودة، حيث كلما انخفضت هذه التكاليف كلما زادت درجة الجودة، والعكس.

- وعرفها "فاجنبوم Feignbom" بأنها: المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة والتصنيع والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات الزبون"⁽⁵⁾.

(1) Jacques Plante et Chantal Bouchard, **La qualité sa définition et sa mesure**, Volume 47, n^o(1-2), Service social, Université de laval, 1998, p31.

(2) لعل بوكيش، إدارة الجودة الشاملة، ليزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون سنة نشر، ص14.

(3) نفس المرجع، ص15.

(4) نفس المرجع، ص16.

(5) رعد عبد الله الطائي، ص 29.

ويرى هذا الأخير بأن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تلبي حاجات الزبون، حيث يتم تحقيق تلك الخصائص من خلال دمج مجموعة من النشاطات في المؤسسة المنتجة للسلعة.

- وعرفها "إيشيكواو Ishikawa" بأنها درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه⁽¹⁾، ويندرج محتوى هذا التعريف ضمن محتوى التعاريف السابقة، حيث ربط مصطلح الجودة بتحقيق توقعات الزبون عند استخدامه للسلعة .

- وعرفها "تاجوشي Taguchi" بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"⁽²⁾، وقد ربط "تاجوشي" مفهومه للجودة بتكاليف الجودة الرديئة (تكاليف الفشل)، ومن هنا ركز على ضرورة تخفيض الخسائر الناجمة عن الجودة الرديئة، وأتى بمفهوم دالة الخسارة.

- أما "قارن Garvin" فقد حدد تعريف الجودة بخمس مداخل، يمكن توضيحها فيما يلي:⁽³⁾

أ - مدخل التفوق: وذلك من خلال تحقيق أفضل أداء و أدق صفات تشبع رغبات المستهلك.

ب- مدخل يعتمد على المنتج: حيث ينظر إلى الجودة وفق هذا المدخل على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج .

ج- مدخل يعتمد على المستخدم: وفق هذا المدخل يقصد بالجودة ملائمة المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون.

د- مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من المعيب، من خلال المطابقة مع مواصفات التصميم وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (مبدأ الصفر عيب zero défaut).

هـ- مدخل يعتمد على القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج مع سعر شرائه.

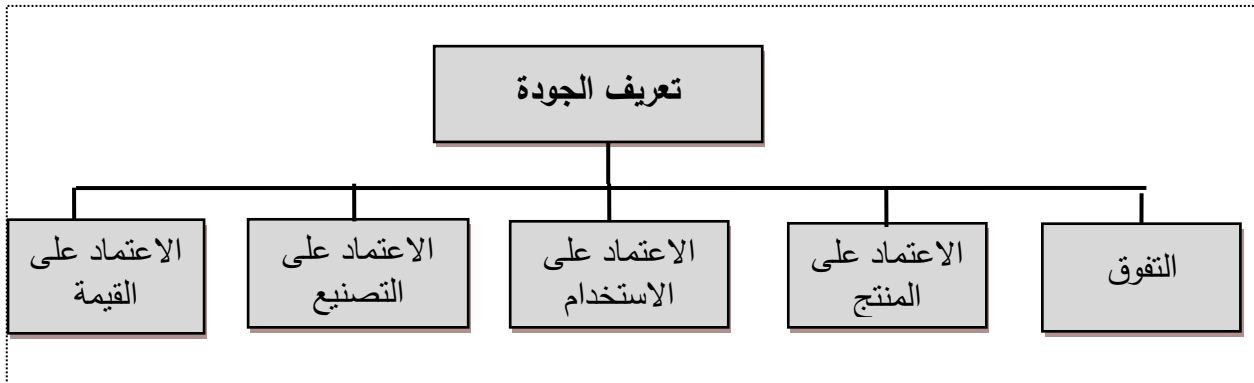
ويمكن توضيح المداخل السابقة في المخطط التالي:

(1) لعلى بوكيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص19.

(3) قاسم نايف علوان ، ل.ج.ش و متطلبات الإيزو 9001 ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر ، عمان – الأردن ، 2005 ، ص ص 21- 22.

الشكل (2-5): مداخل تعريف الجودة وفقاً لـ Garvin



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

و تجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى تعريف الجودة من طرف كل من الجمعية الأمريكية للجودة والمنظمة الدولية للمعايير.

- فقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة أنها: "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية" (1).

- وعرفت المنظمة الدولية للمعايير ISO: "أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (2). ويلاحظ على هذا التعريف أنه أشمل وأوسع من التعاريف السابقة؛ إذ أن مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتج فقط بل قد يشمل نشاط معين أو فرد أو حتى نظام كامل.

ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة للجودة بأن هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنتج المطابقة للمواصفات الموضوعية في التصميم، بينما تمثل بالنسبة للمستهلك مدى تلبية حاجياته ومتطلباته.

ويمكن إعطاء تعريف شامل للجودة " الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعية في التصميم ومع حاجات ورغبات الزبائن بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، و بأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء الزبون". و تعتبر الجودة مؤشراً لعدة جوانب أهمها: (3)

— خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء؛

(1) رعد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) نفس المرجع، ص 29.

(3) حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني، بعنوان: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 26-27 أبريل، 2006، ص 11.

- تصميم متميز للعمليات وسرعة في الأداء؛
 - رقابة فعالة على كل شيء؛
 - خلو العمل من التداخل والازدواجية؛
 - تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من الزبون؛
 - تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت؛
 - استخدام فعال للموارد البشرية والمادية؛
- وأوضح "جوران" معنى الجودة من جانبين هما: المميزات التي تلبي احتياجات الزبائن والجانب الثاني هو التغلب على الفشل، وصولاً إلى علاقة الجودة العالية والتكلفة الأقل؛ وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-3): معنى الجودة

التغلب على الفشل	المميزات التي تلبي احتياجات الزبائن
<p>الجودة العالية تمكن المؤسسة من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض معدل الأخطاء؛ - تخفيض إعادة تصنيع المعيب؛ - تخفيض الإخفاقات الميدانية؛ - تخفيض شكاوي الزبائن؛ - تخفيض التفتيش والاختبار؛ - اختصار الوقت لإدخال منتج جديد إلى السوق؛ - زيادة العائدات؛ - تحسين الأداء؛ 	<p>الجودة العالية تمكن المؤسسة من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة رضا الزبائن؛ - تحقيق منتجات رائجة؛ - مواكبة المنافسة؛ - زيادة الحصة السوقية؛ - زيادة المداخيل من المبيعات؛
وبالتالي	وبالتالي
<ul style="list-style-type: none"> - تأثير كبير في التكلفة؛ - جودة عالية وتكاليف منخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تأثير كبير في المداخيل؛ - جودة عالية وتكاليف كبيرة.

Source: Joseph M . Juran ; Joseph A.Defeo, *Juran's quality hand book* , « The complete guide to the performance excellence », Sixth édition, MC grawhill,USA,2010, p22.

وبالتالي فإنه لا مجال للحديث عن الجودة العالية دون الإشارة للتكاليف المصاحبة لها، فالجودة يجب أن تلعب نوعين من الأدوار في نفس الوقت؛ أن يكون لها أثر كبير في المداخل أي تحقيق الفعالية وأثر كبير في التكاليف أي تحقيق الكفاءة، من خلال تحقيق جودة عالية وتكاليف منخفضة؛ هذه الأخيرة التي تتضمن تكاليف عدم الجودة التي سيتم التعرض لها لاحقاً.

الفرع الثاني: أهمية الجودة

إن للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للزبائن أو بالنسبة للمؤسسات مهما اختلف نشاطها، فبالنسبة للزبون تمثل في إشباع حاجاته ورغباته والاستجابة لتوقعاته وبالتالي تحقيق رضاه، كما أن الجودة السيئة ستحمل الزبون تكلفة إضافية سواء بضياع الوقت لاستبدال المنتج أو إصلاحه، أو خسارة ثمن المنتج كاملاً، كما لا تخفى أهميتها بالنسبة للمجتمع ككل خاصة فيما يخص تخفيض الآثار السلبية التي تخلفها المنتجات كالتلوث والضجيج وغيرها، أما بالنسبة لأهمية الجودة للمؤسسة فيمكن إدراجها فيما يلي:

1- سمعة المؤسسة:

لكي تحقق أي مؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة عليها الاهتمام أولاً بتحقيق الجودة في منتجاتها ومحاولاً تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن.

2- المنافسة العالمية:

في ظل اقتصاد السوق والتغيرات الاقتصادية والسياسية الراهنة أصبح لزاماً على كل مؤسسة ومن أجل خوض غمار المنافسة وتحقيق أكبر حصة في السوق؛ الاهتمام بالجودة، حيث أن الجودة السيئة ستلحق الضرر بالمؤسسة وتؤثر سلباً على قدرتها التنافسية في السوق.

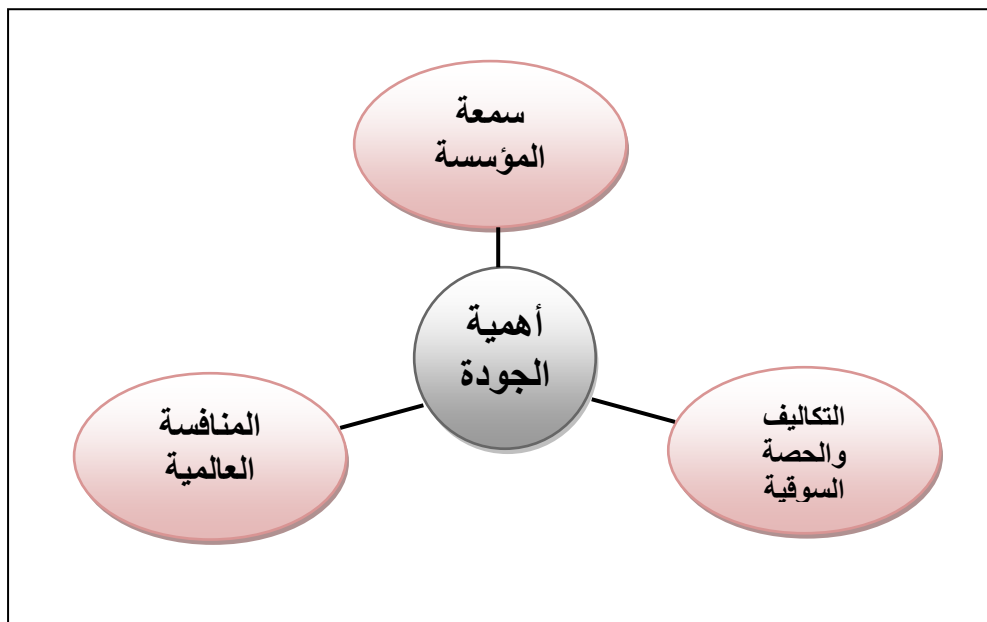
3- التكاليف والحصة السوقية:

إن تحقيق الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية سيؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في مراحل متقدمة من الإنتاج أو تجنب وقوعها أصلاً؛ وبالتالي تخفيض تكاليف عدم الجودة؛ ومن ثم تخفيض التكاليف الكلية، كما أن تحقيق الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكل هذا سيؤدي إلى زيادة ربح المؤسسة؛ وذلك بالرغم من أن تقديم منتجات عالية الجودة لا يعني بالضرورة تحقيق أرباح عالية خاصة على المدى القصير، حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- إن الأسعار في سوق المنافسة تتحدد تلقائياً عن طريق التوازن التلقائي بين العرض والطلب، وبالتالي فتحديد السعر الذي يحقق لها الربح يكون خارج نطاقها، وعلى هذا يجب على المؤسسة التوفيق بين الجودة والسعر.
- إن المؤسسات التي تهتم بتحقيق مستويات عالية للجودة في منتجاتها وخدماتها تنفق مبالغ طائلة على الدعاية والإعلان للتعريف بمنتجاتها.
- هناك الكثير من الزبائن ممن يحكمون على جودة المنتج من خلال السعر، فحسب هذا النوع من الزبائن فالمنتج المرتفع السعر يكون دائماً أحسن من الأقل سعراً، وهكذا فإن كل جهود المؤسسة ستذهب سدى.

ويمكن تلخيص أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

وتجدر الإشارة أن جل المؤسسات التي تهتم بعنصر الجودة والذي أصبح من أولوياتها تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها؛ تضع مصلحتها قبل مصلحة الزبون، لكن الظروف الحالية هي التي باتت تفرض على

المؤسسة وضع مصلحة الزبون أولاً، ففي العصر الحالي ونتيجة التطور التقني والتكنولوجي؛ أصبح الزبون أكثر وعياً ومن أي وقت مضى بحقوقه، فهو يعترض على أي نقص أو خلل في نوعية المنتجات والخدمات، أو على أي تلاعب بالأسعار، هذا بالإضافة إلى تنامي جمعيات حماية المستهلك، وهذا ما يفرض على المؤسسات تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية من أجل التغلب على المنافسة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق.

المطلب الثالث: أوجه الجودة وأبعادها والتكاليف المرتبطة بها

من خلال التعاريف السابقة للجودة مثل تعريف "جوران وديمينغ" تبين أن هناك عدة أوجه للجودة، كما هناك من التعاريف ما ترتبط بخصائص المنتج مثل تعريف "فاجنبوم"، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص التي تنصب عليها الجودة، وهي ما يصطلح عليه أبعاد الجودة، كما هناك من التعاريف ما ربط الجودة بعنصر التكلفة مثل تعريف "كروسبي"، أو ما يسمى بتكاليف عدم الجودة، حيث كلما انخفضت هذه التكاليف زاد مستوى الجودة.

وبالتالي قسم هذا العنصر إلى ثلاث أقسام؛ يضم القسم الأول أوجه الجودة، ويضم القسم الثاني أبعاد الجودة، أما القسم الثالث فخصص للتكاليف المرتبطة بالجودة.

الفرع الأول: أوجه الجودة

هناك ثلاث أوجه للجودة هي: جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الأداء:

1- جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة لجودة المنتج أو العملية، وهي مقياس لمدى ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وأهم ما يؤثر في مستوى جودة التصميم؛ هي المواصفات؛ والمواصفات نوعين:⁽¹⁾

- المواصفات الوظيفية: وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

- مواصفات المنتج: وتتعلق بكيفية صنع المنتج، وتجدر الإشارة إلى أن وضع خصائص المنتج لا يقتصر-

على إدارة واحدة أو قسم واحد في المؤسسة؛ وإنما تشارك في وضعها عدة جهات أهمها: (إدارة التسويق، الإنتاج، الهندسة، المالية...)، كما أنه حديثاً أصبح يتم وضع التصميم للمنتجات انطلاقاً من رغبات الزبائن وتوقعاتهم، وذلك عن طريق الاستطلاع، ومعلومات التغذية العكسية.

(1) رعد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- جودة المطابقة:

تعني جودة المطابقة مدى مطابقة المنتج النهائي ومواصفاته لما جاء في التصميم، ويتأثر ذلك بمجموعة من العوامل؛ مثل القدرات الإنتاجية للتجهيزات الإنتاجية المستخدمة ومدى كفاءة العمال ومهاراتهم، كما تتأثر أيضا بعمليات المتابعة والرقابة وتصحيح الانحرافات.

وكما زادت درجة المطابقة بين التصميم والشكل النهائي للمنتج أدى ذلك إلى تحقيق ما هو مطلوب، كما ينبغي ضرورة توفر المهارات لعمليات تركيب الأجزاء من أجل الحصول على منتج ذو جودة مطابقة للتصميم الموضوع.⁽¹⁾

3- جودة الأداء:

تشير جودة الأداء إلى مدى تلبية المنتج لما صنع من أجله، أو مدى قبول المنتج من طرف الزبون، وتعتبر جودة الأداء عن درجة رضا الزبون عن المنتج عند استعماله.

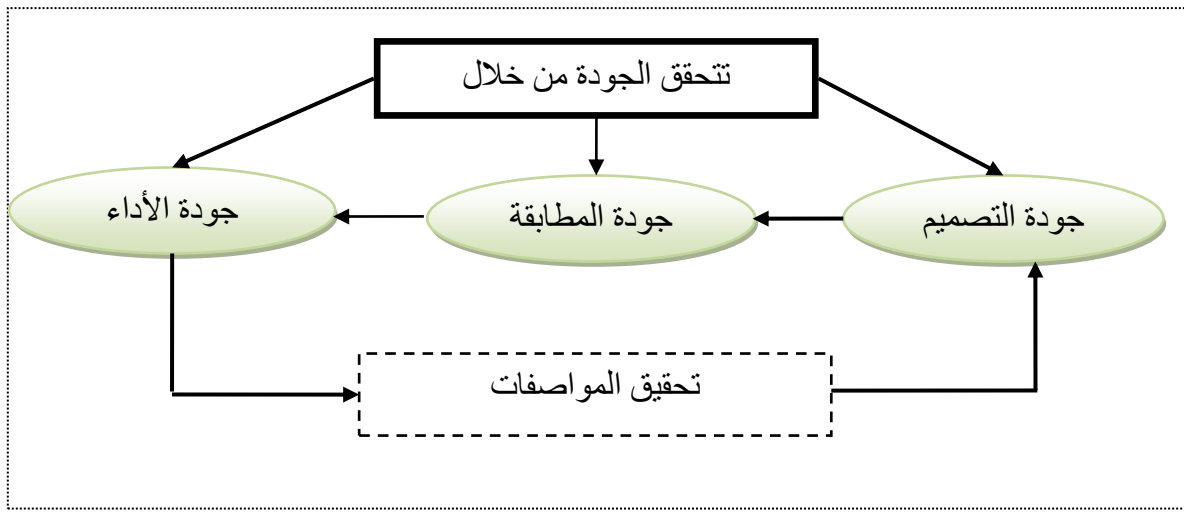
وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، لذلك يجب توفر معلومات التغذية العكسية بين أوجه الجودة الثلاث، فقد ينتج عن جودة الأداء لدى الزبائن بروز الحاجة إلى التعديل والتطوير في مستوى جودة التصميم وجودة المطابقة أو كلاهما.⁽²⁾ وتنطوي جودة الأداء على أربع عوامل:

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة؛
 - الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها؛
 - الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفايته التصميمية؛
 - الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.
- ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أوجه الجودة الثلاث:

(1) ماجد محمد صالح، تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد 29، 2007، ص251.

(2) رعد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص36.

الشكل (2-7): أوجه الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

ويتضح من الشكل أن جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة الأداء، لأن قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص المرتبطة بالمنتج، كما أن جودة الأداء تبرهن تحقيق المواصفات الموضوعة في التصميم.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

باختلاف وجهات نظر المهتمين بموضوع الجودة، فقد اختلفوا في تحديد أبعاد هذه الأخيرة، إلا أن جميعها تقريباً تنصب حول نفس المضمون، لكن تجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين أبعاد كل من جودة السلعة وجودة الخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة:

حددها "Evans" في ست أبعاد تتحدد من خلال وجهة نظر الزبون وهذه الأبعاد هي:⁽¹⁾

- الأداء - المظهر - الاعتمادية - المتانة أو شدة التحمل - الوفاء بالغرض - الجمالية .

وقد قدم "Garvin" تحديداً لأبعاد الجودة لاقى قبولا كبيرا من طرف المهتمين بالإدارة؛ وهو لا يختلف عما

قدمه "Evans" بل تكملة وإضافة إليه، و تتمثل الأبعاد التي قدمها فيما يلي:⁽²⁾

(1) لعل بوكيش، مرجع سبق ذكره، ص40.

(2) Zohra Cherfi, La qualité: Démarche, Méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002, pp 27-28

1-1- مستوى الأداء: هل أن المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة؟، و يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج أو الكيفية التي يتم بها أداء وظيفته، وتختلف جودة الأداء من شخص لآخر حسب رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية.

1-2- الاعتمادية (المعولية): هل يحقق المنتج عجزا، بكم يقدر؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه؟ وتعني احتمال استمرار المنتج في الاشتغال لمدة محددة، ويعبر عنها من خلال احتمال تعطل المنتج خلال فترة معينة، وتقاس بمتوسط الوقت الذي ينقضي بعد أول تشغيل وحتى حدوث أول عطل، أو تقاس بمتوسط الوقت بين الأعطال، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام.

1-3- مدة الحياة: ما هي المدة التي يبقى فيها المنتج قابلا للاستخدام؟ ويعبر عنها أيضا بالمتانة أو شدة التحمل؛ وتعني مدة استخدام المنتج قبل تدهوره ماديا، وبالتالي اللجوء إلى استبداله وتعبر أيضا عن عمر المنتج ومدة صلاحيته أو مدة الاستفادة منه، وهنا المقصود بتدهور المنتج ليست تلك الأعطال البسيطة التي يمكن إصلاحها؛ لكن المقصود تلك التي يصعب إصلاحها أو يكلف إصلاحها أكثر من تكلفة استبدال منتج جديد.

1-4- إمكانية الصيانة: أي أن تكون صيانة المنتج سهلة، مع توفر خدمات ما بعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة، ويقصد بها مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، ومدى توفير خدمات التصليح والصيانة، وتقاس صلاحية الاستعمال أو القابلية للخدمة بمتوسط وقت التصليح، كما يتضمن ذلك مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها.

1-5- التطابق (التوافق) مع المواصفات: هل أن المنتج مطابق فعلا لما تم وضعه في التصميم؟ ويقصد به مدى ممانحة الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء للمنتج لمواصفات محددة سابقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة.

إن الأبعاد السابقة نموذجية (كلاسيكية)، وقد أضاف " Garvin " ثلاث أبعاد أخرى:

1-6- المظهر: اللون، الطراز، الشكل...والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج.

1-7- الوظائف الثانوية: والتي توضح الفرق في الجودة التقنية، بحيث تكون التكلفة متساوية مثلا بين منتجين ولكن المنتج الجيد هو الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف الغير أساسية فيه.

1-8- الجودة المدركة: جد معقدة، تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة، الصلابة والرفاهية... وهي تعني التقييم والانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج، والمتولد عن سمعة المنتج وحملات الإعلان والعلامة التجارية.

2-أبعاد جودة الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها " نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، وهذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقاً أو غير محددة"⁽¹⁾.

إن قياس الجودة في قطاع الخدمات يعتبر أمراً صعباً بالمقارنة مع القطاع الإنتاجي ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب أهمها:

— إن تقديم الخدمات يحتاج إلى تعامل مباشر بين البائع والمشتري مثلاً: الطب، المحاماة، خدمات الإطعام.....

— عدم ملموسية الخدمات، وبالتالي فإن جودة الخدمة يمكن قياسها فقط من خلال الجوانب الشخصية للزبون، حيث لا يمكن قياسها بالنسبة لمواصفات التصميم.

— صعوبة قياس حاجات ورغبات الزبون.

— إن الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت على عكس السلع، حيث أنه من أهم خصائص الخدمات أنه لا يمكن تخزينها، إلا أنه ورغم الصعوبات السابقة الذكر فإنه تم إعطاء بعض الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

- الوقت: أي كم من الوقت يجب أن ينتظره الزبون ليحصل على الخدمة؛

- دقة التسليم: ومعناها هل تم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؛

- الإتمام: ومعناها هل تم إدراج كل الموارد المطلوبة، و هل تم استبقاؤها كلها؛

- المجاملة: أي هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؛

- الانسجام أو النمطية: معناه هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؛

- سهولة المنال والملائمة: أي مدى سهولة الحصول على الخدمة؛

- الدقة: معناه هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؛

- الاستجابة: وتعني هل يستطيع موظفي الخدمة الاستجابة أو التدخل بسرعة لحل المشاكل غير المتوقعة.

والجدول التالي يوضح ملخص لأبعاد جودة كل من السلعة والخدمة:

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.

(2) لعلى بوكيش مرجع سبق ذكره، ص 47.

الجدول رقم (2-4): أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
- الوقت	- مستوى الأداء
- دقة التسليم	- الاعتمادية
- الإتمام	- مدة الحياة
- الانسجام	- إمكانية الصيانة
- الجمالة	- التطابق مع المواصفات
- سهولة المنال والملائمة	- المظهر
- الدقة	- الوظائف الثانوية
- الاستجابة	- الجودة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

نظرا لوجود خصائص تميز بها الخدمة عن السلعة؛ كان الاختلاف بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

الفرع الثالث: التكاليف المرتبطة بالجودة

يقول "Peter Cusins" لا أعرف ما هي الجودة ولكنني أعرف حين تكون مفقودة⁽¹⁾، أي أن معنى الجودة أو قيمتها تظهر أيضا عند فقدانها؛ أي أنه ولتقدير مفهوم الجودة يجب أولا البدء من عكس ذلك؛ أي من عدم الجودة والسعي للحد من تكاليفها، لذلك كان من الضروري التعرض لتكاليف فقدان الجودة إضافة إلى تكاليف الحصول عليها.

في أغلب الأحيان تقوم المؤسسة بمقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة (الموازنات التخطيطية)، وغالبا ما يكون هناك انحراف عما تم التخطيط له، ويعود ذلك لجملة من الأسباب أهمها ارتفاع تكاليف الجودة، لذلك ظهرت جهود لتقييم كلف الجودة، وقد قام الكثيرون بتقسيم تكاليف الجودة إلى ثلاث أنواع؛ هي: تكاليف الوقاية، تكاليف الأداء (الفحص و الاختبار) وتكاليف الفشل؛ وتشمل هذه الأخيرة تكاليف

(1) Jacque Plante et Chantal Bouchard, op.cit , P31.

الفشل الداخلي و تكاليف الفشل الخارجي، وسيتم التعرض لها فيما يلي بشيء من التفصيل، ثم سيتم التعرض للعلاقة بين أصناف هذه التكاليف، وباعتبار أن هذه التكاليف منها ما يظهر في سجلات التكاليف؛ مثل (تكاليف التلف، إعادة العمل، الفحص، المردودات بموجب الضمان...)، ومنها ما هو خفي؛ مثل (فقدان الزبائن، الشكاوي، التالف الذي لم يبلغ عنه...) لذلك سنتعرض في الأخير لمفهوم التكاليف الخفية عامة وتكاليف الجودة الخفية على وجه الخصوص.

1- مفهوم تكاليف الجودة:

عرفها المعيار البريطاني (BS6143) في الجزء الثاني منه بأنها: "تكلفة ضمان الجودة وتوكيدها، فضلا عن الخسارة المتحققة عندما لا تتحقق الجودة، فهي تمثل ما تنفقه المؤسسة في سعيها لإنتاج منتجات تتمتع بالجودة العالية".⁽¹⁾

وتعرفها المواصفات الاسترالية (AS 2561) بأنها: "حاصل الفرق بين التكلفة الحقيقية التي ستحصل إذا لم يكن هناك أي فشل للمنتج".⁽²⁾

ويتضح من خلال هذا التعريف أن تكاليف الجودة تتمثل في الفرق بين التكلفة المتوقعة لإنتاج منتجات خالية من العيوب، والتكلفة الفعلية لإنتاج وبيع المنتجات.

2- أنواع تكاليف الجودة:

1-2- تكاليف الوقاية: وتشمل كل أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها وتصنيع المنتجات صحيحة من المرة الأولى، وتشمل أنواع التكاليف التالية:⁽³⁾

- **تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تطبيق نظم الجودة المختلفة داخل المؤسسة؛ لضمان مطابقة المنتجات لما تم وضعه في التصميم.

- **تكاليف مراقبة العمليات:** وتشمل كل ما يصرف على دراسة وتحليل العمليات الإنتاجية؛ بهدف التحكم في جودة المنتجات، مثل دراسة قدرة الماكينات والعمليات.

- **تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تطوير وتحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.

(1) حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره ص 51.

(2) نفس المرجع والصفحة.

(3) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة: وتشمل تكاليف تطوير العاملين، وإعداد البرامج التدريبية للعمال في المؤسسة، وتطوير أدائهم في مجال ضبط الجودة.
 - تكاليف وقاية متفرقة: مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة، كلف المعلومات....
 - 2-2- تكاليف الأداء (تكاليف الكشف والاختبار):⁽¹⁾ وهي التكاليف التي تنفق في عمليات الكشف والاختبار لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مطابقة المنتجات للمواصفات، وينقسم هذا النوع من التكاليف إلى:
 - تكاليف اختبار المواد المشتراة: وهي التكاليف التي تصرف للكشف على جودة المواد المشتراة، سواء تم هذا الاختبار داخل المصنع أو عند المورد.
 - تكاليف خدمات المعمل: وهي تكاليف المعدات والأجهزة الموجودة في المعمل.
 - تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل: وهي تكاليف الكشف على الجودة أثناء عمليات الإنتاج المختلفة.
 - تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي: وهي التكاليف التي تصرف لاختبار جودة المنتجات بعد نهاية العمليات الإنتاجية وقبل تخزينها أو خروجها من المؤسسة.
 - تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار: وهي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت أو الغازات اللازمة لعمليات الاختبار.
 - تكلفة مراجعة الجودة: وهي التكاليف التي تصرف على عمليات مراجعة الجودة، وذلك بغرض التأكد من نجاح عمليات الكشف والاختبار.
 - تكاليف صيانة أجهزة ومعدات ضبط الجودة: وهي التكاليف التي تصرف من أجل صيانة معدات الضبط والاختبار.
 - تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج و تجربته عند الزبون: وهي التكاليف التي تصرف على تجريب المنتج عند الزبون لضمان تأديته للغرض المطلوب.
 - 3-2 تكاليف الفشل: وتنقسم إلى تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي :
 - 2-3-1 تكاليف الفشل الداخلي:⁽²⁾ وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة ما دام المنتج المعيب ما زال داخل المؤسسة :
- *كف المهملات: وهي التكاليف المرتبطة بالمنتجات الرديئة الجودة والتي لا يمكن إصلاحها.

(1) نفس المرجع، ص 72.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

***تكاليف العمل المعاد:** وهي التكاليف المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة.

***تكاليف توقف العملية:** وتتمثل في تكلفة الوقت الضائع في تصليح واستبدال الأجهزة أو إزالة المسببات المؤدية إلى مخرجات رديئة، مثلا استبدال أجزاء هذه الأجهزة أو إعادة تدريب الأفراد أو ضبط أو تغيير المكائن.

***تكاليف خفض سعر البيع:** وهي التكاليف الناتجة عن بيع وحدات معيبة أو متضررة أو ذات جودة رديئة بأسعار أقل من سعرها الحقيقي.

2-3-2 - تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد خروج المنتج المعيب من المؤسسة أي بعد عملية البيع، ويمكن تقسيمها إلى:

***تكاليف تسببها شكاوي الزبائن:** وهي ما تتحمله المؤسسة بهدف إرضاء الزبائن المتضررين من المنتجات المعيبة والذين قدموا شكاوي تعبر عن رفضهم للمنتج.

***تكاليف استبدال المنتج:** وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغرض استبدال منتجات تم إرجاعها من طرف الزبون.

***تكلفة إصلاح عيوب المنتجات بعد استخدامها من طرف الزبون:**

إن التكاليف السابقة يمكن القول عنها أنها تكاليف ملموسة أو مرئية يمكن للمؤسسة تقييمها بدقة، إلا أن هناك بعض تكاليف الفشل الخارجي التي لا يمكن تقييمها بدقة ومع ذلك تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر؛ والتي من بينها:

***التكاليف الناتجة عن عدم رضا الزبون:** أثبت الواقع الاقتصادي أن الزبون يبقى وفيًا للمنتج ما مادام هذا الأخير يلبي متطلباته وينال رضاه، لكن في حالة فقدان الزبون للثقة في هذا المنتج فإنه يصبح من الصعب إعادة إقناعه باقتنائه من جديد.

***التكلفة الناتجة عن فقدان السمعة:** تعتبر أكثر التكاليف صعوبة للقياس أو التنبؤ بها، إذ أنها تعكس سلوك الزبون اتجاه المؤسسة أكثر منه اتجاه منتج معين؛ أي أن فقدان سمعة منتج واحد من منتجات المؤسسة قد يؤدي إلى فقدان سمعة كل المنتجات وبالتالي سمعة المؤسسة، ويحدث ذلك خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل علامة واحدة لكل منتجاتها أو عدة منتجات.

وتجدر الإشارة أنه وفي الواقع نجد أن معظم مديري الإدارة العليا لا يعرفون التكاليف الحقيقية التي يتكفلونها بسبب الأداء الخاطئ للأشياء، فالكثير من المديرين الماليين لديهم فكرة بسيطة عن مقدار ما تتحمله مؤسساتهم سنويا من تكاليف بسبب عدم الجودة، ويرجع ذلك إلى سبب بسيط هو أن تكلفة الجودة لا تظهر أبدا في الميزانيات العمومية، وفي العديد من الحالات لا يطلب منهم أن يقيسوا ثمن عدم الجودة، ولا يعرفون من أي نقطة يبدوون.⁽¹⁾

وهناك من قسم تكاليف الجودة إلى تكاليف إيجابية (تكاليف تحقيق الجودة)، وتكاليف سلبية (تكاليف عدم الجودة):

فالتكاليف الإيجابية هي الاستثمارات التي تتم لتحقيق مستوى الجودة الذي يلي المتطلبات، أو هي الثمن الذي يجب دفعه للحصول على مستوى مقبول من الجودة⁽²⁾، أو هي "كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة"⁽³⁾، وتعتبر هذه التكاليف استثمار له عائد؛ يتمثل خاصة في إرضاء الزبون وكسب ولائه وجذب زبائن جدد.

وتجدر الإشارة أن التكاليف الإيجابية تعتبر ضئيلة بالمقارنة مع التكلفة الناتجة عن وصول سلع معيبة ليد الزبون، حيث أن ذلك سيؤدي إلى تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة سوف تؤثر سلبا على أرباحها، وتنقسم التكاليف الإيجابية إلى تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم.

أما التكاليف السلبية فتشمل "كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة وجود أخطاء في إنتاجها، سواء قبل تسويقه أو اكتشافه بعد التسويق من قبل الزبون"⁽⁴⁾، أو تمثل تكلفة القيام بالأشياء بشكل خاطئ، وليس القيام بها بشكل صحيح من أول مرة، والتكلفة الناتجة عن ذلك تكون أكبر بكثير من تكلفة الاستثمار في تحقيق منتج مطابق من المرة الأولى، وتنقسم هذه التكاليف إلى قسمين: تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

ويمكن توضيح هذا التقسيم الأخير في المخطط التالي:

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيبيك)، القاهرة، 2005، ص 146.

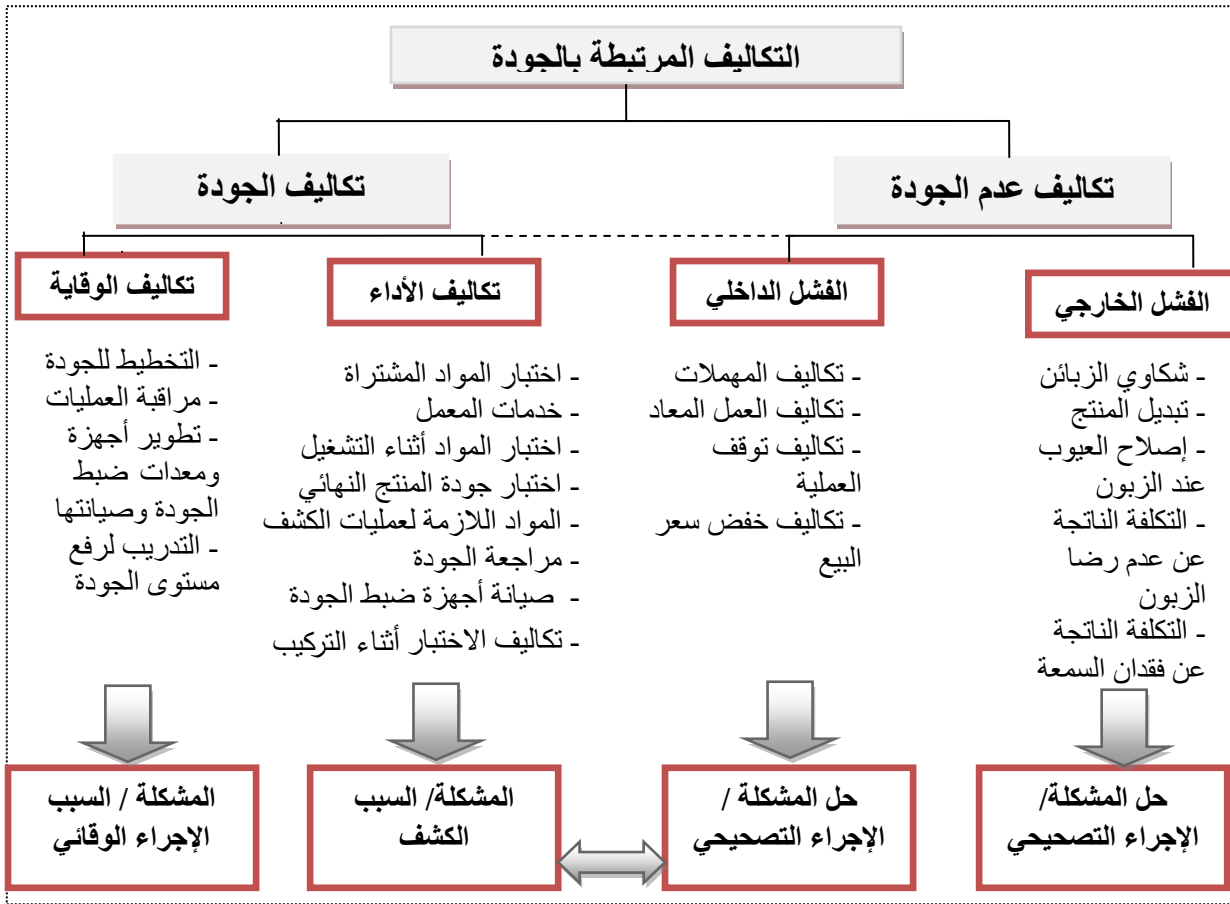
(2) Mami Elias et al, **Les couts de non-qualité**, Symposium international : Qualité et maintenance au service de l'entreprise, QUALIMA OI , Telemesen, 2004, p5.

(3) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص 71.

(4) ركيمة محمود، تشخيص الجودة في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 3، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)،

ديسمبر 2005، ص 147.

الشكل رقم (2-8): مختلف التكاليف المرتبطة بالجودة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

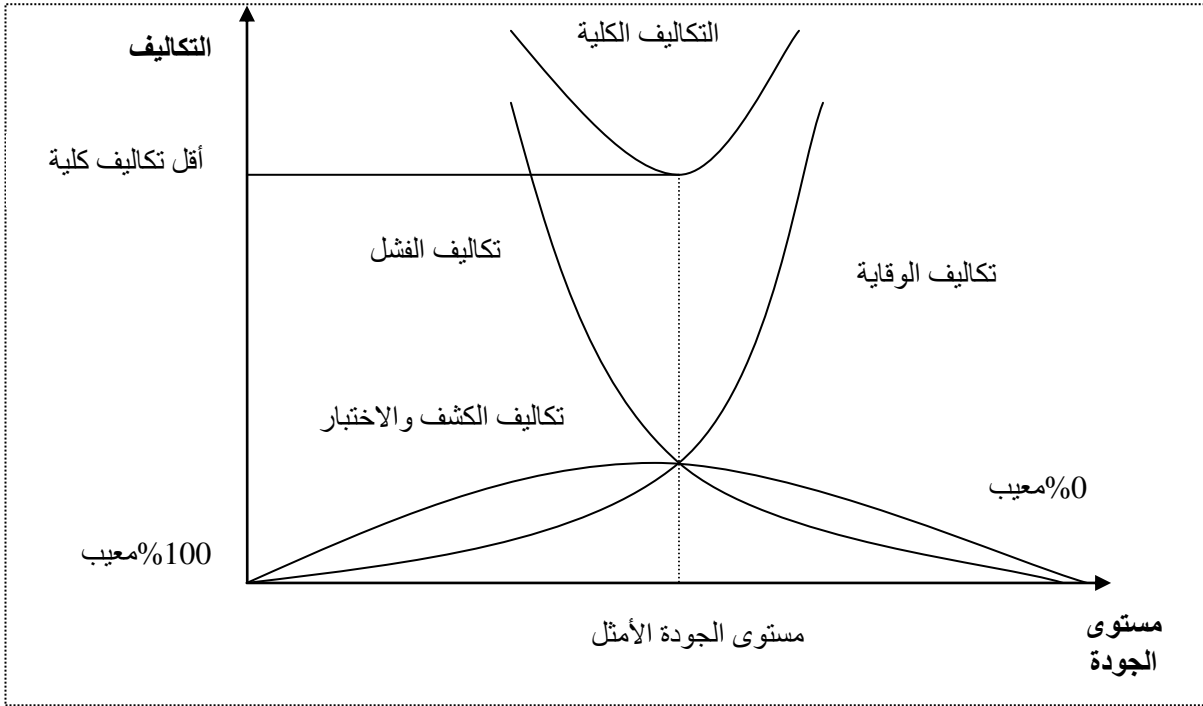
من خلال الشكل السابق يتضح أنه ومن أجل تجنب المشاكل يجب اللجوء إلى الإجراءات الوقائية وبالتالي تحمل تكاليف الوقاية، ومن أجل اكتشاف الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية يتم اللجوء إلى الكشف والاختبار، لكن بعد انتهاء العملية الإنتاجية وبعد اكتشاف المنتجات المعيبة التي تؤدي إلى تحمل تكاليف الفشل الداخلي وحتى الخارجي بعد وصول المنتج المعيب للزبون؛ يجب اللجوء إلى الإجراءات التصحيحية للتخفيف من حدة التكاليف.

3-العلاقة بين مختلف تكاليف الجودة (الإيجابية والسلبية)

تسعى المؤسسة دائماً إلى البحث عن الأمثلة؛ أي إيجاد النقطة المثلى لمجموع التكاليف، حيث أن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة؛ سواء في حالة الجودة العالية أو في حالة الجودة الرديئة، ولكن مستوى الجودة

الأمثل هو الذي يتحقق بأقل تكاليف ممكنة، ويمكن تحديد مستوى الجودة الأمثل من خلال العلاقة بين المجموعات الأربعة للتكاليف السابقة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-9): العلاقة بين التكاليف الإيجابية والتكاليف السلبية



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 219.

ومن خلال الشكل السابق يمكن استنتاج النقاط التالية:

— عندما تصل الجودة إلى أعلى مستوى لها فإن نسبة المعيب تنخفض حتى تصل إلى صفر % والعكس

صحيح؛

— يتناسب مستوى الجودة طردا مع تكاليف الوقاية، حيث يزداد مستوى الجودة مع زيادة هذه الأخيرة

إلى أن تصل إلى أعلى مستوى لها وتصبح نسبة المعيب صفرا، كما أن تكاليف الفشل تتناسب عكسا مع

تكاليف الوقاية؛

— تكاليف الكشف والاختبار تكون مساوية للصفر في حالتين: عندما يقل مستوى الجودة إلى أدنى

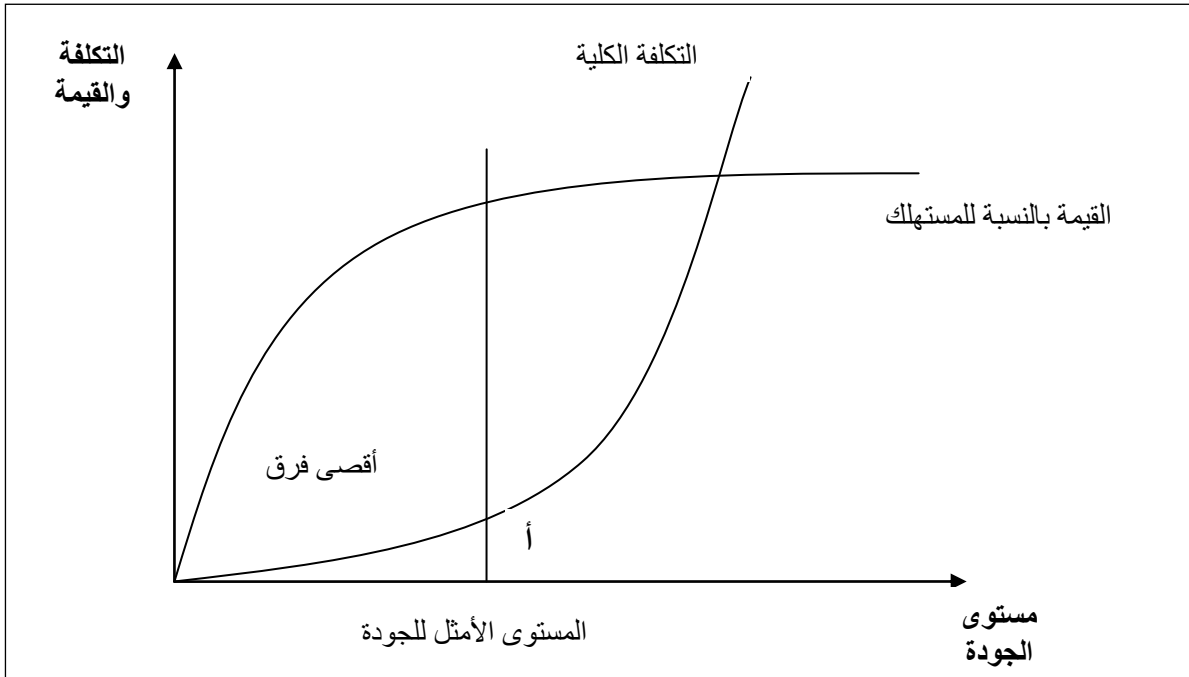
حد، وعندما يرتفع مستواها إلى أقصى حد، ويتحقق مستوى الجودة الأمثل كما هو ملاحظ من الشكل في

نقطة التقاء تكاليف الوقاية وتكاليف الاختبار وتكاليف الفشل.

كما ويمكن تحديد مستوى الجودة الأمثل من خلال دراسة العلاقة بين قيمة الجودة التي يحددها الزبون

والتكاليف الكلية المرتبطة بها، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-10): العلاقة بين قيمة الجودة بالنسبة للزبون والتكاليف المرتبطة بها



المصدر: طارق الشبلي ومأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002، ص 79.

يلاحظ من الشكل أن المستوى الأمثل للجودة يتحقق عند أقصى فارق بين قيمة السلعة بالنسبة للزبون والتكاليف المصاحبة لها، حيث أن التحسين في جودة المنتج سيؤدي في البداية إلى الزيادة في التكاليف، ولكن مع الاستمرار في التحسين بعد النقطة (أ) فإن الزيادة في التكاليف تكون أكبر من الزيادة في قيمة المنتج، أي أن التكاليف ترتفع بسرعة أما قيمة المنتج فتزيد ولكن بشكل بطيء. وفي سياق الحديث عن تكاليف عدم الجودة ذكر "مامي إلياس" وآخرون⁽¹⁾ في دراسة لهم ونقلًا عن موقع (perso wandoo.fr) أن:

- على مستوى الاقتصاد الفرنسي وفي عام 1984 وفق أحد التقارير تبين أن تكاليف عدم الجودة تمثل من 10% إلى 30% من القيمة المضافة للمؤسسات، وفي عام 1987 ووفقا "لإدوارد بالادور" تبين أن تكاليف عدم الجودة تمثل حوالي 50 مليار أورو؛ أي أكثر من ربع الميزانية الوطنية، ومن 20% إلى 30% من رقم أعمال المؤسسات أو ميزانياتها.

وفي نفس الدراسة وفي مثال عن الجزائر تبين أن تكاليف عدم الجودة في بعض وحدات الإنتاج تمثل أغلبها تكاليف الفشل الداخلي (حيث تمثل من 65% إلى 93%) من تكاليف الجودة، وعلى الرغم من عدم وجود

(1) IBID , p2.

تقييم دقيق في الجزائر عن تكاليف عدم الجودة إلا أن حالات التقدير القليلة تظهر أن النسبة لا تقل عن 25%.

وفي نفس الدراسة تم إجراء مقارنة بين تكاليف الجودة (الإيجابية والسلبية) في كل من اليابان وفرنسا تبين ارتفاع تكاليف الوقاية في المؤسسات اليابانية؛ حيث تمثل 60% من تكاليف الجودة، في المقابل تمثل تكاليف الفشل الداخلي 7% وتكاليف الفشل الخارجي 3%، في حين وبالنسبة للمؤسسات الفرنسية تبين أن تكاليف الوقاية تمثل فقط ما نسبته 5% من مجموع التكاليف الأربع، وفي المقابل تمثل تكاليف الفشل الداخلي 50% وتكاليف الفشل الخارجي 20%.

وبالتالي يلاحظ أن المؤسسات اليابانية تهتم كثيرا بعنصر الوقاية ويؤدي ذلك إلى انخفاض كبير لتكاليف الفشل سواء الداخلي أو الخارجي، في حين نجد أنه في المؤسسات الفرنسية وحسب الدراسة ذاتها كان هناك ارتفاع ملحوظ لتكاليف الفشل الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى انخفاض تكاليف الوقاية.

4- تكاليف الجودة الخفية:

يرجع الفضل في الكشف عن هذا النوع من التكاليف إلى الباحث الفرنسي "هنري سافال H.Savall" في إطار دراسته لظروف الحياة المهنية من منظور اجتماعي واقتصادي، حيث أعطى تقديرات اقتصادية لبعض التكاليف ذات الطابع الاجتماعي، والتي ترتبط ببيئة العمل، وتتميز التكاليف الخفية بخصائص تجعل من الصعوبة قياسها والكشف عنها، كما أن جل المسيرين في المؤسسات يجهلون وجودها أصلا.

وقد وضع "Savall" أن هذه التكاليف تمثل ترجمة لبعض الخسائر الناجمة عن مجموعة من الظواهر التي تتكرر في المؤسسات؛ كالتغيب وحوادث العمل... والتي تنتج عن التدهور في بعض المجالات؛ كظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب⁽¹⁾.

4-1- مفهوم التكاليف الخفية (Les couts cachés): تعرف التكاليف الخفية على أنها تلك التكاليف غير المفسرة في النظم المحاسبية التقليدية المعروفة (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، لوحة القيادة...)، على خلاف التكاليف الظاهرة (Les couts visibles) التي تشير إلى مختلف أنواع التكاليف المبيّنة والمفسرة في النظم

(1) عمار درويش وآخرون، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 77.

المحاسبية التقليدية⁽¹⁾، أي أن رغم مجيء المحاسبة التحليلية لسد الثغرات الموجودة في المحاسبة العامة؛ إلا أنها قد أغفلت جانبا مهما من التكاليف؛ ألا وهو التكاليف الخفية.

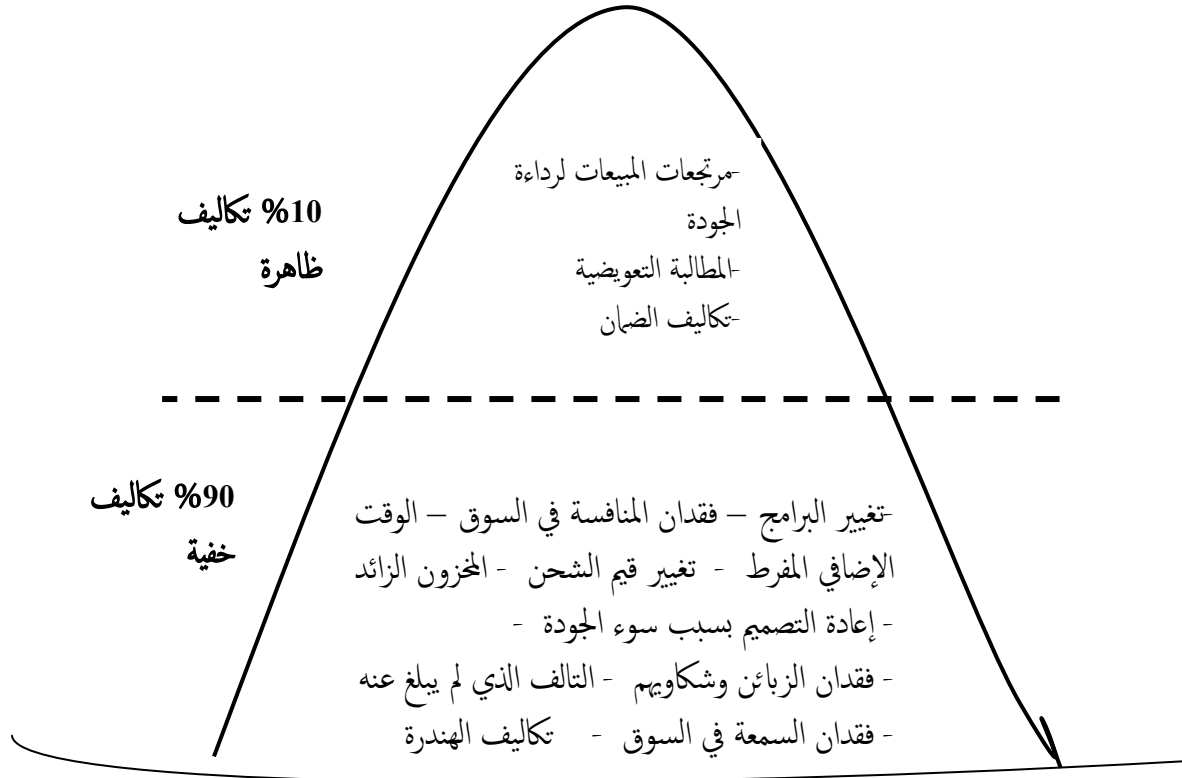
إن التكاليف الخفية في المؤسسة تضم الكثير من تكاليف الجودة وخاصة منها تكاليف الفشل الخارجي، كما أن معظم تكاليف الجودة (الإيجابية والسلبية) هي تكاليف خفية.

4-2- تكاليف الجودة الخفية: وتضم مختلف التكاليف الناجمة سواء عن الجودة الرديئة (عدم الجودة)، أو تكاليف الحصول على الجودة (تكاليف الجودة)، والتي لا تظهر في سجلات التكاليف المعروفة؛ وذلك إما بسبب عدم تسجيلها، أو لصعوبة قياسها مثل (تكلفة تغيير البرامج بسبب الجودة الرديئة، تكلفة الفرصة الضائعة للمبيعات المفقودة نتيجة المنتجات المعيبة، تكلفة التالف الذي لم يبلغ عنه، بعض تكاليف التدريب من أجل تحقيق الجودة....)، وعلى الرغم من اتصاف هذه التكاليف بعدم الظهور إلا أن لها وزنا ثقيلًا قد يفوق تكاليف الجودة الظاهرة.

ويمكن توضيح كل من تكاليف الجودة الظاهرة والخفية من خلال نموذج جبل الجليد الذي يوضحه المخطط التالي:

(2) نصر الدين عساوي، آليات تمييز دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة - نموذج SOF كآلية لمراقبة التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت SCT تبسة-، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 6، سبتمبر 2017، ص 56.

الشكل رقم(2-11): نموذج جبل الجليد لتكاليف الجودة الخفية



المصدر: عباس نوار كيحط الموسوي، الاعتراف بتكاليف الجودة الخفية وفق المعايير الدولية للمحاسبة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 23، 2016، بدون صفحات.

إن نموذج جبل الجليد يوضح أن ما نسبته 10% من تكاليف الجودة هي ظاهرة، في حين أن 90% منها هي تكاليف خفية، وقد ركز هذا النموذج على تكاليف الفشل الخارجي، باعتبارها أهم عنصر من تكاليف عدم الجودة لعلاقتها المباشرة بالزبون، كما أن نسبة كبيرة منها كما رأينا هي تكاليف خفية، ويتضح أن تكاليف الجودة الخفية هي جزء من تكاليف الفشل الخارجي، وعند العمل على تخفيض هذه التكاليف يتم اللجوء إلى إذابة الجزء العلوي من الجبل (القمة) أي تخفيض التكاليف الظاهرة أولاً ومن ثم التكاليف الخفية بشكل تدريجي. وتجدر الإشارة أن "تاجوشي" قد تعرض إلى تكاليف الجودة الخفية من خلال نموذج "دالة الخسارة" حيث أن نجاح هذا النموذج يرتبط إلى حد كبير بنجاح تقدير خسارة الجودة التي تمثل تكاليف الجودة الخفية.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

بعد أن كان الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية هو تقديم منتجات مطابقة للمواصفات، أصبح الهدف هو الاهتمام بتقديم منتجات تتماشى وتوقعات الزبائن، وقد تبين أن المشكلة لا تكمن فقط في مراقبة المنتج النهائي أو فحص الجودة كوظيفة نهائية مستقلة في نهاية العملية الإنتاجية؛ بل يجب أن تتحقق الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، بداية من مرحلة التصميم وتستمر إلى ما بعد البيع، وقد جاء منهج إدارة الجودة الشاملة لترسيخ الجودة في كل المراحل والعمليات وفي كل المستويات الإدارية، وفي عمل كل فرد، وأن يعمل الكل بمبدأ روح الفريق ككل متكامل، فكل فرد يؤثر ويتأثر بالآخر، وكل قسم يؤثر ويتأثر بالقسم الآخر، وسيتم في هذا المبحث التعرف على إدارة الجودة الشاملة من خلال تعريفها، أهميتها ومراحل ومعوقات تطبيقها ومقوماتها المادية، أما مركزاتها فسيتم التعرض لها في الفصل الثالث بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

سيتم التطرق هنا إلى بعض المفاهيم التي حظيت بها إدارة الجودة الشاملة وأهمية هذه الأخيرة بالنسبة للزبون، والفرد بالمؤسسة، وللمؤسسة ذاتها، بالإضافة إلى مراحل تطبيقها:

الفرع الأول: مفهومها

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والمهتمين، فقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلف الباحثون حولها، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من شخص إلى شخص، ومن حالة لأخرى، فقد عرفها " فاجنوم Feigen Baum " بأنها: "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها تحقيق الأرباح والرضى لدى الزبائن وجلب زبائن جدد ... يعتمد على هذا النهج الإداري الذي ينسق بين مجموعة من العناصر والأنشطة المختلفة؛ أي أنه يشمل النظام الكلي للمؤسسة ولا يقتصر على مصلحة أو وظيفة معينة كالإنتاج مثلاً.

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

أما "جابلونسكي Jablonski" فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"⁽¹⁾.

ركز "جابلونسكي" في هذا التعريف على الجانب الإنساني في المؤسسة، والمتمثل في التعاون بين الإدارة والعمال؛ من أجل تحسين الجودة وعدم التركيز على إعطاء الأوامر فقط وهو يكفي بالتنفيذ.

وقد عرفها "كروسبي" كما يلي: "إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء، باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"، حيث ركز هذا التعريف على منع حدوث الأخطاء أكثر من العمل على اكتشافها.

وللإحاطة أكثر بهذا المفهوم الإداري ارتأينا إلى الإشارة إلى بعض التعاريف الأخرى لبعض الكتاب والمهتمين:

– "إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يركز على الموارد البشرية التي تعيش تطور مستمر في خدمة الزبون بتكلفة دائماً أقل"⁽²⁾.

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على المورد البشري في المؤسسة؛ أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بهذا العنصر ارتباطاً وثيقاً؛ كما ركز على عنصر التكلفة التي يجب دائماً العمل على تخفيضها من أجل خدمة الزبون بما يرضيه.

– "إدارة الجودة الشاملة هي الاستعمال لطرق كمية وموارد بشرية من أجل تسيير وتحسين المنتجات والخدمات للمؤسسة، وطرق العمل التي يتم إعدادها، والتركيز على حاجيات الزبون"⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى العناصر التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسينها وهي جودة المنتجات والخدمات وطرق العمل، حيث أن الهدف الرئيسي لذلك هو إرضاء الزبون بالتركيز على متطلباته.

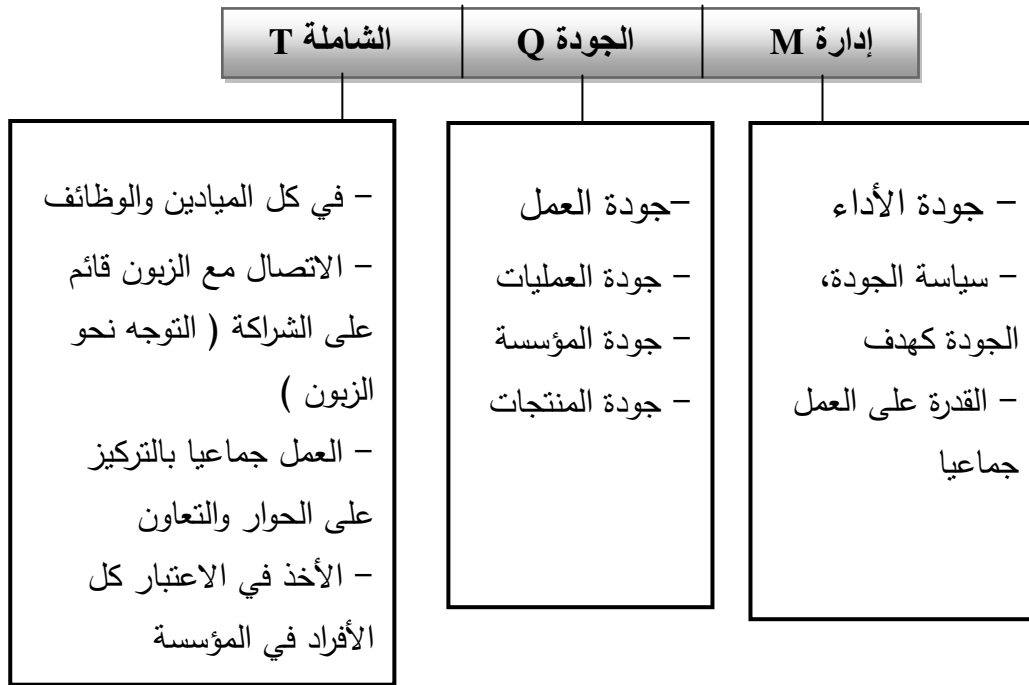
(1) نفس المرجع، ص 80.

(2) Jean Brilman , *Meilleures pratique de management* , 3^{ème} édition , édition d'organisation, Paris , 2000, p 217.

(3) IBID, P217

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة: "هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالي للمنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وإرضاء الزبون بالدرجة الأولى"، ويمكن شرح الأبعاد الثلاثة المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي :

الشكل (2-12): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة



Source: Gérard F.Kamisk, peter Bauer, *Pratique de management de la qualité de AaZ*, Masson, Paris, 1995, p 120.

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة إذا يتكون من ثلاث أجزاء:

الإدارة: وتعني تطوير وتسيير مختلف موارد المؤسسة بهدف تحقيق الجودة والعمل على التحسين المستمر لها.

الجودة: وتعني تحقيق الجودة في العمل والعمليات والمنتجات للوفاء بمتطلبات المستخدمين.

الشاملة: تعني مبدأ الشمولية؛ أي تحقيق الجودة في مختلف الوظائف والميادين بالمؤسسة، والعمل بمبدأ التوجه نحو الزبون، والعمل الجماعي، أي أن البحث عن الجودة يكون في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا بالتعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بتقييم رضاه عن المنتج أو الخدمة.

وفي الجدول التالي مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (2-5): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
- العمل جماعي	- العمل فردي
- الإدارة بالمشاركة	- الإدارة رقابية (البيروقراطية)
- الشورى والإجماع	- إصدار القرارات والأوامر
- المرونة والتغيير	- الجمود والثبات
- التركيز على نوعية وجودة الأهداف	- تحقيق الأهداف
- البحث عن الحلول للمشاكل	- تعقب الأهداف وتوجيه اللوم
- التحسين طويل الأجل	- الغاية بالتحسين قصير المدى
- زرع الثقة بين العاملين	- عدم الثقة والشك
- التركيز على المؤسسة ككل	- التركيز على المستويات الإدارية
- الإبداع والابتكار والتجديد	- التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة
- التدفق الأفقي	- التدفق العمودي (من أعلى لأسفل)
- إمكانيات ومهارات عالية	- إمكانيات ومهارات محددة
- التقويم الإيجابي	- التحكم والمراقبة بالترهيب
- تطوير نظام الحوافز	- نظام الحوافز ثابت
- المسؤولية الشاملة والجماعية	- المسؤولية الجزئية والفردية
- الاستماع للزبون لمعرفة احتياجاته	- الافتراض مسبقا بمعرفة متطلبات الزبون
- الجودة مسؤولية الجميع	- تحديد مسؤولية الجودة على إدارة واحدة
- التحسين المستمر للعمليات	- عمل التحسين مرة واحدة
- تعديل معايير الأداء ومراجعتها قصد تحسين مستوى الأداء	- إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دون دار للنشر، القاهرة، 2001، ص 156.

وفق الجدول رقم (2-5) يمكن ملاحظة أهم الاختلافات بين الإدارة سابقا والإدارة وفق المنهج الشامل للجودة، فسابقا كان يعتمد على العمل الفردي والإدارة الرقابية وإصدار الأوامر؛ أما وفق إدارة الجودة الشاملة فأصبح العمل جماعيا يعتمد على الإدارة بالمشاركة ومبدأ الشورى، كما كانت الإدارة سابقا تشجع على التمسك بالواقع الحالي خوفا من المخاطرة، أما إدارة الجودة الشاملة فتدعو إلى التغيير والإبداع والابتكار، وفيما يخص تقييم الأداء فالإدارة التقليدية تعتمد على مقاييس ثابتة؛ في حين تعتمد إدارة الجودة الشاملة عن المراجعة المستمرة لمقاييس الأداء. ومن العوامل التي ساعدت على التحول نحو إدارة الجودة الشاملة: (1)

- تصاعد حدة المنافسة وتحرير التجارة في ظل المنظمة العالمية للتجارة؛
- زيادة التكتلات الإقليمية مثل الإتحاد الأوربي والسوق الأمريكية الشمالية، حيث تمارس الدول الأعضاء في كل تكتل التجارة البينية فيما بينها، مما يحد من فرص تسويق باقي الدول؛
- تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالميا نحو الاهتمام بالزبون وجعله نقطة البداية في صياغة استراتيجيات كل مؤسسة؛
- فشل المداخل الجزئية في تحسين الجودة مثل الإدارة بالأهداف، وتخفيض التكاليف...

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من جهة، وبالنسبة للزبون من جهة أخرى، وتوضح هذه الأهمية من خلال: (2)

1-زيادة فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة:

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تحسنا في الاتصالات، ومشاركة أكبر من جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتنمية فلسفة العمل بروح الفريق، وتطوير العمل الجماعي.

(1) أحمد سيد مصطفي، إدارة الجودة الشاملة واليزو 9000، بدون دار نشر، القاهرة، 2004، ص ص 61-62.

(2) فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، اليازوري، عمان-الأردن، 2010، ص ص 46-47.

2- إرضاء رغبات الزبون:

إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء رغبات الزبون الحالية وتوقع رغباته المستقبلية، ويكون ذلك بداية من بحوث التسويق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون، وكل ذلك من أجل مواجهة المنافسة الشرسة.

3- تحسين الربح والقدرة التنافسية:

إن التحسين المستمر في جودة المنتج قد يؤدي إلى بيعه بسعر أعلى، ولكن هذا التحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل تكاليف عدم الجودة وبالتالي التكاليف الكلية، وعليه يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الربح وتحسين القدرة التنافسية، حيث أن الشعار الذي يجب العمل به في جميع أنشطة المؤسسة هو "فعل الشيء صحيح من أول مرة"، فبعد أن كان الاعتقاد سائدا بأن تحقيق منتج خالي من العيوب ومطابق للمواصفات هو الكفيل بكسب رضى الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إلا أن إدارة الجودة الشاملة غيرت هذا الاعتقاد حيث أصبح الاهتمام بالجودة يكون عبر مختلف العمليات الإنتاجية؛ أين يتم البدء من الزبون والانتهاء عنده.

ولقد أصبح هذا النهج الإداري أحد أهم التحديات التنظيمية التي تستلزم تسخير كل الجهود والإمكانيات المادية والبشرية، فهي منهج شامل للتغيير أكثر من كونه نظاما يتبع وأساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، كما أن الالتزام بها من قبل أية مؤسسة يعطي قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، كما أن تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالزبائن فحسب؛ وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، ولقد أصبحت أهمية إدارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب؛ وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتمتية روح الفريق.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب وضع خطة محكمة، كما يتطلب وجود وعي لدى الإدارة العليا وكذلك العاملين بالأدوات التي يمكن تطبيقها، والجوانب التي سيشمها التطبيق والتغييرات الواجب إحداثها لنجاح هذا البرنامج الإداري، وبالتالي فإن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يمر بمجموعة من الخطوات، يمكن إجمالها فيما يلي:⁽¹⁾

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-113، (بتصرف)

1-الإعداد والتهيئة:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية، وتعتبر عن الحاجة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه المرحلة:

- توضيح الرؤية الإستراتيجية؛ من خلال تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
- تحديد رسالة المؤسسة؛ أي سبب وجودها.
- تحديد الموارد المطلوبة من أجل التنفيذ؛ مثل اختيار مسئول الجودة وتدريب فرق العمل.

2- الدراسة والتخطيط:

من خلال البيانات التي تم جمعها في مرحلة الإعداد، وفي حال كونها ملائمة لاتخاذ قرار التطبيق، يتم التخطيط إلى عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتشكيل لجنة خاصة تتمثل مهامها فيما يلي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- تحديد الموارد المطلوبة؛
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

3- مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم تقييم واقع المؤسسة من خلال:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة، ومن ثم تقييمه ؛
- دراسة توقعات الزبائن ومتطلباتهم؛
- دراسة وتقييم آراء الزبائن واتجاهاتهم بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

4- مرحلة التنفيذ:

وتعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وتتكون من الخطوات التالية:

- **الخطوة 1:** خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أين يتم تدريب جميع العاملين على هذه الفلسفة.

- **الخطوة 2:** تتطلب هذه الخطوة حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر، بحيث تتماشى هذه الثقافة وثقافة حل المشاكل، والتي تعتمد على مجموعة من الأدوات.

- **الخطوة 3:** وتمثل هذه الخطوة في تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير النتائج.

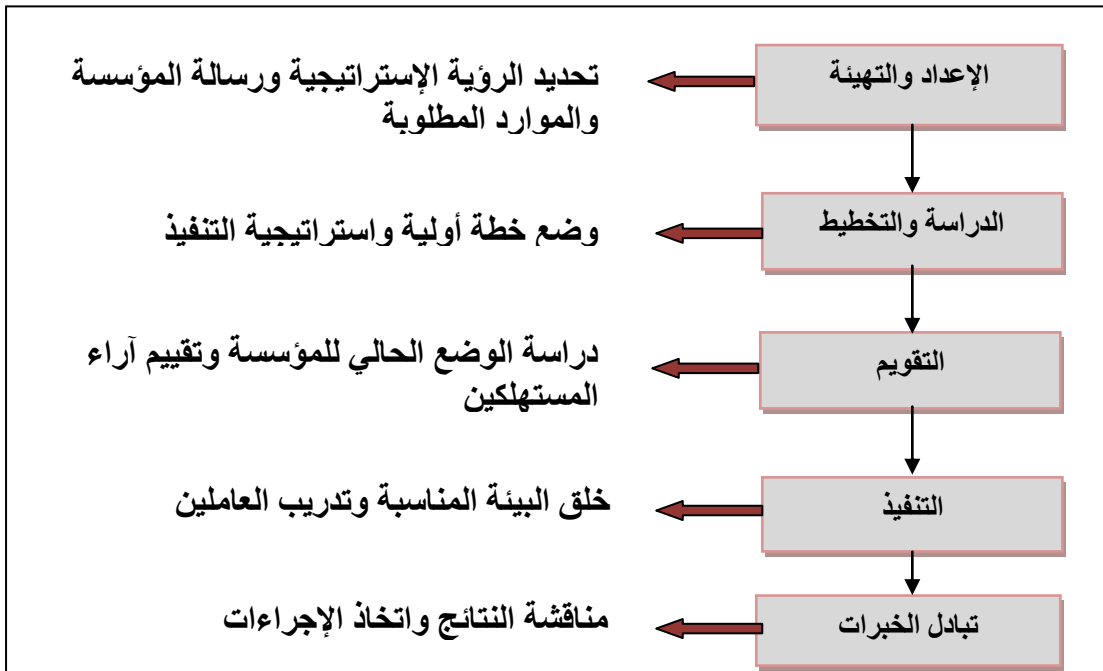
- **الخطوة 4:** يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي.

5- مرحلة تبادل الخبرات:

على ضوء تنفيذ المراحل السابقة، ومما يساعد على اكتساب الإدارة والعاملين لخبرات جديدة جراء التطبيق، يتم تناول ومناقشة النتائج وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة، وتصبح المؤسسة مثال يحتذى به، خاصة بعد اطلاع الجهات الخارجية على التغييرات الإيجابية، وقيام المؤسسة بنشر تجاربها ونجاحاتها وتبادل خبراتها مع الآخرين.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في المخطط التالي:

الشكل رقم (2-13): خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

ولكن يبقى على المؤسسة التي تريد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وحتى مع تطبيق الخطوات السابقة؛ الانتباه لبعض الأخطاء أو المعوقات التي تحول دون عملية التطبيق أو تقلل من نسبة النجاح، وفي المقابل يجب عليها التركيز والأخذ في الاعتبار بعض المقومات التي تدعم البرنامج وتساعد على نجاحه، وذلك ما سنستعرضه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

لكي تستطيع أية مؤسسة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لابد أن تأخذ في اعتبارها أن هناك عوامل وشروط يجب توفرها، وعمليات يجب أن تقوم بها، كما يجب أن تدرك أن هناك حواجز ومعوقات تحول دون عملية التطبيق أو تمنع تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: مقومات النجاح

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفر مجموعة من العوامل أو المقومات: (1)

- التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون؛
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب؛
- اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة؛
- الاستخدام المكثف لأدوات التحليل والتشخيص؛
- خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المؤسسة ككل؛
- إشراك الأفراد، والعمل بمبدأ تفويض السلطة في جميع المستويات؛
- أن تكون كل المهام واضحة ومفهومة؛
- أن تكون هناك سياسات واضحة؛
- أن تكون صناعة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة؛
- أن تكون المسؤوليات واضحة.

الفرع الثاني: معوقات التطبيق

هناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات؛ منها ما يخص التنظيم ومنها ما يخص الأفراد.

1-المعوقات الناجمة عن التنظيم:

- تمسك الإدارة بخمط معين للتسيير، ومقاومة التغيير، واقتناعها بتحقيق أهدافها وفقاً لأدائها الحالي؛

(1) بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص ص 34-35.

- وقوف الإدارة حائل دون التطبيق، بتقديمها مبررات لعدم وجود ضرورة لذلك، وبالتالي عدم قيامها بدعم فريق الجودة بالمؤسسة؛
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واقتصار ذلك على المستويات العليا بالمؤسسة، بالإضافة إلى قلة التنسيق بين الأقسام والمدراء والعاملين؛
- صعوبة استفادة العاملين من دورات تكوينية في مجال تطبيقات الجودة وأدواتها؛
- جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- التركيز على الأرباح في المدى القصير، حيث أن الأرباح التي قد تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستكون على المدى البعيد، وتتطلب الكثير من الصبر؛
- التسرع في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى أخرى؛
- عدم إعطاء القدر الكافي من الأهمية لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم التي يتم الحصول عليها من معلومات التغذية العكسية، وانعدام التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي؛

2-المعوقات الناجمة عن العاملين:

- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن يتسبب فيها العاملون، وأهمها: ⁽¹⁾
- 1-2- **الخوف على المصالح الشخصية:** فشعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصلحته الشخصية والمهنية غالبا ما يؤدي إلى المقاومة.
- 2-2- **قلة الفهم:** غالبا ما يميل العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي في حالة عدم فهم الهدف منه، لذلك يجب توضيح تفاصيل التغيير للعمال.

(1) حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة نموذجاً)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة منتوري قسنطينة، ص61.

2-3- اختلاف التقييمات: يؤدي الاختلاف في تقييم المصروفات والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح إلى مقاومة التغيير، وعادة ما يكون هذا الاختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة.

2-4- الخوف من عدم القدرة على تعلم مهارات جديدة، وعدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل: خاصة إذا تطلب الأمر مهارات عالية بسبب إدخال أجهزة جديدة ذات تكنولوجيا معقدة، وبالتالي وإذا كان مستوى الفرد لا يتناسب وهذه التكنولوجيا؛ فإنه يكون مهدداً في وظيفته، وبالتالي يقاوم فكرة التغيير من الأساس.

المطلب الثالث: المقومات المادية لإدارة الجودة الشاملة

إن المؤسسة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ يجب أن تتوفر على ثلاث مكونات مادية هي: نظام موثق لإدارة الجودة، وأدوات وأساليب إدارة الجودة، وفريق العمل، ويمكن إدراجها فيما يلي: ⁽¹⁾

الفرع الأول: نظام إدارة الجودة

إن تحقيق التناسق يتم من خلال استخدام نفس المعدات والطرق والإجراءات في كل منتج وفي كل مرة يتم فيها تقديم خدمة معينة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق التوثيق الجيد لنظام إدارة الجودة، وتعمل سلسلة معايير الإيزو 9000؛ والذي سيتم التعرض له لاحقاً؛ على تحديد الطرق التي يشتغل بها أي نظام للجودة للتأكد على مطابقة مواصفات الأداء التي تم تحديدها لتلبية احتياجات الزبائن بشكل كامل، ويجب أن يتم تنفيذ نظام إدارة الجودة دائماً بطريقة تتفق مع المواصفات المؤسسية المحددة ومع مواصفات المنتج أو الخدمة.

الفرع الثاني: أدوات الجودة وأساليبها

تعتبر طرق المراقبة الإحصائية والتي يدعمها التزام الإدارة؛ بمثابة وسائل موضوعية لمراقبة الجودة في أية عملية تحويل أو تغيير، وتعتبر طرق المراقبة الإحصائية استراتيجية لتقليل المشاكل الخاصة بالتغيير في المنتجات ومواعيد التسليم، أو في اتجاهات الأفراد، أو كيفية استخدام المعدات وطرق صيانتها، وبغض النظر عن العملية التي يتم تشغيلها يجب أن تكون هذه العملية فعالة

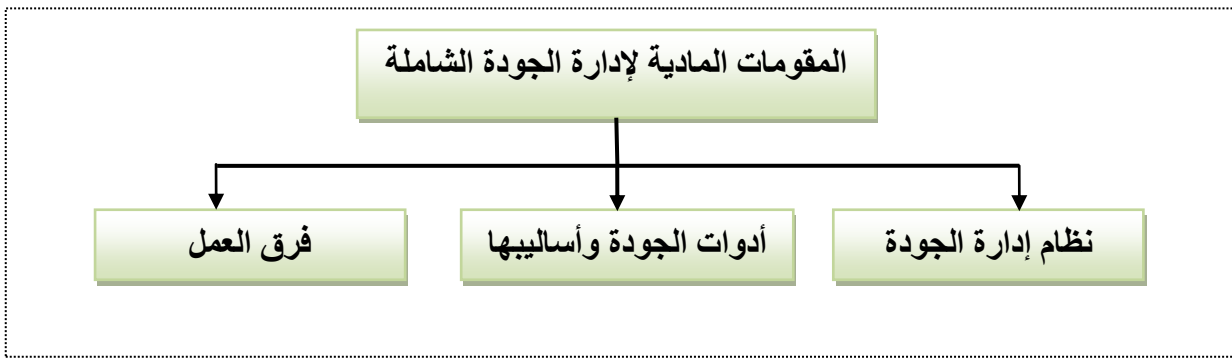
(1) مات سيفر، مرجع سبق ذكره، ص ص 735-739.

ومتناسقة، وتستخدم طرق المراقبة الإحصائية لتحقيق هذا الهدف، بالإضافة إلى أدوات أخرى (والتي سيتم التطرق لها في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بشيء من التفصيل).

الفرع الثالث: فرق العمل

إن التطورات والتعقيدات في عمليات الصناعة والتجارة والخدمات لا يستطيع فرد بمفرده التحكم فيها؛ بل إن الطريقة الوحيدة للتعامل مع المشكلات المرتبطة بتلك العمليات يتطلب تشكيل فرق عمل، والتي عن طريق إدارتها بشكل صحيح فإنها ستعمل على تطوير عملية حل المشكلات، والحصول على النتائج بشكل سريع واقتصادي، ويعد أسلوب العمل الجماعي في أية مؤسسة مكوناً أساسياً في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على بناء الثقة، وتحسين أساليب التواصل والتربط بين الأقسام، كما أن إدارة الجودة الشاملة تستوجب تفويض بعض الصلاحيات للأفراد، ويبدأ ذلك من خلال تشجيع الأفكار والاقتراحات الخاصة بقوة العمل.

الشكل رقم (2-14): المقومات المادية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

وعلى هذا ومن أجل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المقومات المذكورة سابقاً؛ بما في ذلك المقومات المادية، وأن تعتبرها بمثابة نقاط قوة لها، وأن تتجنب المعوقات التي يمكن اعتبارها بمثابة نقاط ضعف؛ وتحاول التغلب عليها، وذلك حتى يتم بلوغ الأهداف المراد تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: نظم إدارة الجودة "إيزو"

في وقتنا الحالي أصبحت جل المؤسسات والهيئات إنتاجية كانت أو خدمية، حكومية أو غير حكومية، أصبحت تسعى للحصول على شهادة الإيزو التي تتميز بمواصفات عالمية في إطار الجودة، فهي تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين على المؤسسة أن تتبناه حتى توافق منتجاتها أو خدماتها مع حاجات وتوقعات زبائنها بل والتفوق عليها، وعلى هذا سيتم التعرض في هذا المبحث للنقاط التالية: ماهية الإيزو والخلفية التاريخية له، أنواع الإيزو ومتطلبات الحصول عليه، الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو وأهميته والخلفية التاريخية له

سيتم في هذا المطلب التطرق لمفهوم الإيزو وأهميته بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة من مؤسسة وعمال وزبائن، ثم سيتم التعرض للخلفية التاريخية له.

الفرع الأول: مفهوم الإيزو

إن مصطلح "الإيزو ISO" مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس **International Organization of**

Standardization أو بالفرنسية **Internationale Standard organisation**، وهي منظمة دولية تهتم بإصدار وتعديل المعايير وتوحيدها على المستوى الدولي مقرها في جنيف بسويسرا، وتضم أكثر من 100 دولة في عضويتها، وهي تساهم في تسهيل تبادل السلع بين الدول من خلال مواصفاتها الموحدة، كما تشجع بذلك على المنافسة وتساعد على حماية المنتج من جهة والزبون من جهة أخرى، وبالتالي وقبل التعرض لمفهوم الإيزو؛ يجب أولاً التعرف على معنى كلمة "مواصفة" أو "معيّار"؛ هو في الواقع وثيقة مرجعية تحدد الأداء وقواعد الاستخدام⁽¹⁾، أو هو مواصفة أو معلمة تنطبق على أشياء أو شيء، مثل معيار iso9000 الذي ينطبق على أي مؤسسة، أو iso 10110-17 الخاص بالبصريات والضوئيات.⁽²⁾

وتوفر المعايير ثلاث استخدامات:⁽³⁾

(1) Serge Fortin, **Un modèle de diagnostic qualité pour une petit entreprise du domaine des services**, Mémoire présenter a l'université du Québec comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME, 1996, p68.

(2) <https://community.learnaboutgmp.com/t/standard-vs-specification-what-are-the-differences-definitions/399>.

(3) Serge Fortin, op.cit, p69.

- تعتبر كمرجع أساسي لتنفيذ نظام الجودة في المؤسسة؛
 - تستخدم للأغراض التعاقدية حيث تسمح للزبون بالتأكد مسبقاً من قدرة المورد على تقديم منتجات متطابقة مع المواصفات؛
 - تستخدم لأغراض الاعتماد، فهناك عدة أسباب للحصول على الشهادة، ولكن الأهم هو الميزة التنافسية للمؤسسة.
- وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي أعطيت لسلسلة الإيزو (ISO9000):
- إن سلسلة "الإيزو 9000" هي مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم وطبيعة المؤسسة.⁽¹⁾
 - إن كلمة "إيزو" مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التطابق، و"الإيزو" مصطلح يعني أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية.⁽²⁾
 - "إيزو 9000" هي مجموعة مواصفات قياسية تشرح متطلبات أساسية لنظام الجودة، وقد وضعت هذه المواصفات ليصلح تطبيقها على مدى واسع غير محدد من المنتجات والصناعات.⁽³⁾
 - هو عبارة عن سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال مقبول عالمياً.⁽⁴⁾
- ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي:
- "إيزو 9000" هو عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير تصدرها المنظمة العالمية للمواصفات، تهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق نظام جودة فعال في المؤسسة، فهي تمثل قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً.
- و تجدر الإشارة أن هناك عدة جمعيات ومعاهد عالمية تتولى منح شهادة الإيزو، وأهمها:
- AFNOR: الجمعية الفرنسية للمعايير.
 - ANSI: المعهد الوطني الأمريكي للمعايير.
 - BSI: معهد المعايير البريطانية.

(1) قاسم نايف علوان مرجع سبق ذكره، ص 190.

(2) نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، اليازوري، عمان، 2010، ص 156.

(3) محمد شيرين الكردي، الدليل العملي إلى الإيزو، مكتبة ابن سينا، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 27.

(4) لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفرع الثاني: أهمية "الإيزو" وفوائد الحصول عليه

إن ظهور سلسلة "الإيزو" ساعد على انتشار فلسفة الجودة في العالم ككل، فبعد أن كانت تقتصر - فقط على المؤسسات اليابانية والأمريكية؛ أصبحت محور اهتمام عالمي، وإن تطبيق "الإيزو" له فوائد عدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للزبون، وأيضاً بالنسبة للعمال، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

1- بالنسبة للمؤسسة:

- تعتبر شهادة "الإيزو" شهادة حسن سيرة بالنسبة للمؤسسة التي تلتزم بالمواصفات القياسية التي تحددها المنظمة العالمية للمواصفات؛
- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات؛
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تسهيل تسويق المنتجات إلى الخارج؛
- تخفيض تكاليف المراقبة والفحص من خلال انخفاض نسبة المعيب؛
- تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال توفير كل المعلومات التي يحتاجها الزبون حول تلك السلعة.

وفي هذا الإطار قام الباحثان (S.Rolland § Sébastien.T) بدراسة على أكثر من 835 مؤسسة فرنسية،⁽¹⁾ حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار دور اعتماد شهادة "الإيزو" في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وقد أوضح الباحثان أن نتائج الدراسات السابقة في هذا الموضوع تبدو متناقضة أحياناً؛ فأحياناً تكون العلاقة إيجابية وأحياناً تكون عكس ذلك، فلا يوجد توافق في الآراء بشأن تأثير الإيزو على أداء المؤسسة، وقد كشفت الدراسة عن فوائد محسوسة لاعتماد "الإيزو 9000"، ولكن الشهادة وبالرغم من أنها غالباً ما تمنع تدهور أداء المؤسسة مع مرور الوقت؛ إلا أنها ليست ضماناً للحصول على أداء أفضل، وكشف الباحثان أنه ومن أجل تكييف نظام الإيزو أكثر مع احتياجات المؤسسة يجب أخذ شكاوي الموظفين واقتراحاتهم بعين الاعتبار،

(1) Sylvie Rolland , Sébastien Tran, **La certification qualité est- elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? le cas de la norme iso9001**, 5^{ème} édition de colloque métamorphose des organisations, 23/24 Novembre 2006 a NANCY.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن شهادة "الإيزو" تزيد من أداء المؤسسة، وخاصة أن هذا النهج هو طوعي ويركز على الفوائد الخارجية أكثر من الفوائد الداخلية.

2- بالنسبة للزبون:

- يعطي للزبون الحرية في الاختيار بين المنتجات المتنافسة؛
- يحقق للزبون القدرة على الحصول على منتجات ذات جودة عالية، وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وزيادة الثقة بمنتجات المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضاه.
لكن وفي الواقع نجد أن شهادة "الإيزو" لا تعتبر بالنسبة للعديد من المؤسسات سوى شعار الهدف الأول من ورائه هو تحسين صورة المؤسسة، وإعطاء السمعة الجيدة لمنتجاتها، فالهدف الأول منها هو تظليل الزبون وجلب انتباهه، فقد يجد منتجين متنافسين لمؤسستين مختلفتين الأولى حاصلة على "الإيزو"، والثانية غير حاصلة عليه؛ إلا أن منتج المؤسسة الثانية يكون أرفع جودة ويلبي توقعاته أفضل من الأول، كما وتجدر الإشارة أن جل المؤسسات أصبحت تلجأ إلى شراء شهادة "الإيزو"، وبالتالي فهي لا تعمل بمبادئ المطابقة للمعايير.

3- بالنسبة للعامل:

- تحسين أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتطوير قدراتهم، وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم؛
- تحسين عمليات الاتصال بين مستويات التنظيم المختلفة، والتخلص من الاعتماد على القرارات الفردية.

إلا أن تطبيق نظام إدارة الجودة "إيزو" بقدر ما له فوائد فله بعض العيوب نذكر منها:

- المقاييس والمصطلحات غير مألوفة؛
- سعة الإجراءات المكتوبة وتدريب العاملين تحتاج إلى مصاريف ووقت؛
- تكاليف الحصول على "الإيزو" والمحافظة عليه تكون مرتفعة؛
- لا يشجع تطبيق المواصفة على التأكيد على قضايا هامة، مثل التحسين المستمر وال ضبط الإحصائي للجودة.

إن أهمية "الإيزو" تتمحور أساسا في تحقيق الأهداف المطلوبة من تحسين في كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض وقت الإنتاج، تشجيع المشاركة والعمل الجماعي، والمساهمة في تغيير ثقافة

المؤسسة بشكل أسرع بما يتماشى ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكل هذه الأهداف التي تكون على مستوى المؤسسة تؤدي إلى تحقيق أهداف أخرى خارجية مثل إرضاء الزبائن وكسب زبائن جدد، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إلا أن هناك بعض من المؤسسات التي يكون هدفها الحصول على الشهادة لذاتها من أجل الدعاية فقط واستعمالها كأداة ترويجية؛ وليس لجوهرها؛ وبالتالي منح الثقة للزبائن في منتجات المؤسسة، إذا فأهمية الحصول على شهادة "الإيزو" يكسب أهمية للمؤسسة أكثر مما يكسبها للزبون، خاصة إذا كان هدف المؤسسة الحصول على الشهادة لذاتها، واعتبارها طريقا مختصرا لدخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد في ظل المنافسة الشرسة، وذلك على الرغم من وجود بعض مساوئ الحصول على الشهادة بالنسبة للمؤسسة؛ مثل وجود خطر إدراك البحث عن الشهادة كتجربة ملزمة أو كضرورة حتمية مع قيمة مضافة محدودة أو عدم تحقيق أي قيمة مضافة، كما أن الشهادة لا يمكن صرف النظر عن تكلفة الحصول عليها، فهي قد تعد استثمارا مربحا فقط بعد فترة طويلة عن طريق تخفيض تكاليف تحقيق الجودة.

الفرع الثالث: الخلفية التاريخية لـ "الإيزو"

نتيجة الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية والإلكترونية كان لابد من البحث عن ضمان الجودة، لأن وجود عيوب في مثل هذه المنتجات سوف يؤدي إلى حدوث خسائر وربما كوارث كبيرة.

"تحديدا عقب الحرب العالمية الثانية قامت وفود من 25 دولة بإنشاء المنظمة العالمية للتقييس ISO، اتخذت تسميتها ونشاطها رسميا في 1947/02/23، وتم وضع أكثر من 16500 مواصفة تسمح بضمان الجودة لعدة منتجات أو خدمات، الحفاظ على البيئة، الأمان، الاعتمادية، والفاعلية، وتحقيق تكلفة اقتصادية، إلا أن أغلب المواصفات ليست إجبارية"⁽¹⁾.

ومن هنا وفي عام 1959 تم وضع المواصفة العسكرية الأمريكية Mil-Q9858 حول برنامج إدارة الجودة، وفي عام 1970 تم إصدار المواصفة العسكرية البريطانية DEF08-STAN-05 فضلا عن المواصفة الخاصة بنظم الجودة الصادرة سنة 1973، والسلسلة DS-05-21 و DS-05-29.

(1) Seddiki Abdallah, **Le management de la qualité**, Elhibr édition, Alger, 2008, p200.

وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة BS5750، حيث تضمنت شروط التسجيل وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وقد تضمنت المواصفة ثلاث عناصر رئيسية: مواصفات الجودة، متطلبات الإنتاج، الفحص النهائي، وبعد ذلك تم تبنيها وبسرعة في مختلف القطاعات الصناعية المختلفة.

وفي عام 1984 وبدعم من المعهد البريطاني للتقييس BSI قامت المنظمة العالمية للتقييس بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 والتي تضم معايير متعلقة بالإدارة وضمان الجودة، حيث أن هذه المعايير توضع من طرف 200 لجنة فنية.

المطلب الثاني: أنواع الإيزو والتعديلات التي طرأت عليه

هناك أنواع مختلفة من المواصفات المكونة لسلسلة الإيزو، أي أن هناك عدة أنواع من شهادات الإيزو التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات، حتى أنه يمكن لنفس المؤسسة الحصول على أكثر من واحدة، وقد شهدت سلسلة المواصفات القياسية "ISO9000" عدة تغييرات وتعديلات متعاقبة منذ إنشائها وحتى آخر تعديلات طرأت عليها في 2015، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: مواصفة الإيزو 9000 إصدار 1987

تتكون سلسلة ISO9000 من خمسة أجزاء هي: 9000-9001-9002-9003-9004 حيث تختص الأولى والأخيرة (9004-9000) بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة، لذلك تعرف بالمواصفات الإرشادية، في حين تختص البقية بالمؤسسات كل حسب نشاطها، ويمكن توضيح تلك الأجزاء فيما يلي:

1- المواصفات الإرشادية:

- المواصفة ISO 9000: يتضمن هذا الجزء فقط الإرشادات لاختيار وتطبيق معايير منظومات الجودة بالأجزاء 9001-9002-9003، وبالتالي فهو جزء تفسيري يوضح ويحدد مجالات تطبيق نماذج ISO السابقة ولا يمنح شهادة عنه.⁽¹⁾

- المواصفة ISO 9004: يتضمن مجموعة إرشادات عن مفهوم عناصر إدارة الجودة ومنظومة الجودة، ولا يتضمن معايير منظومة الجودة.

(1) محمد عاصي العجيلي، ليث الحكيم، نظم إدارة الجودة، اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص 320.

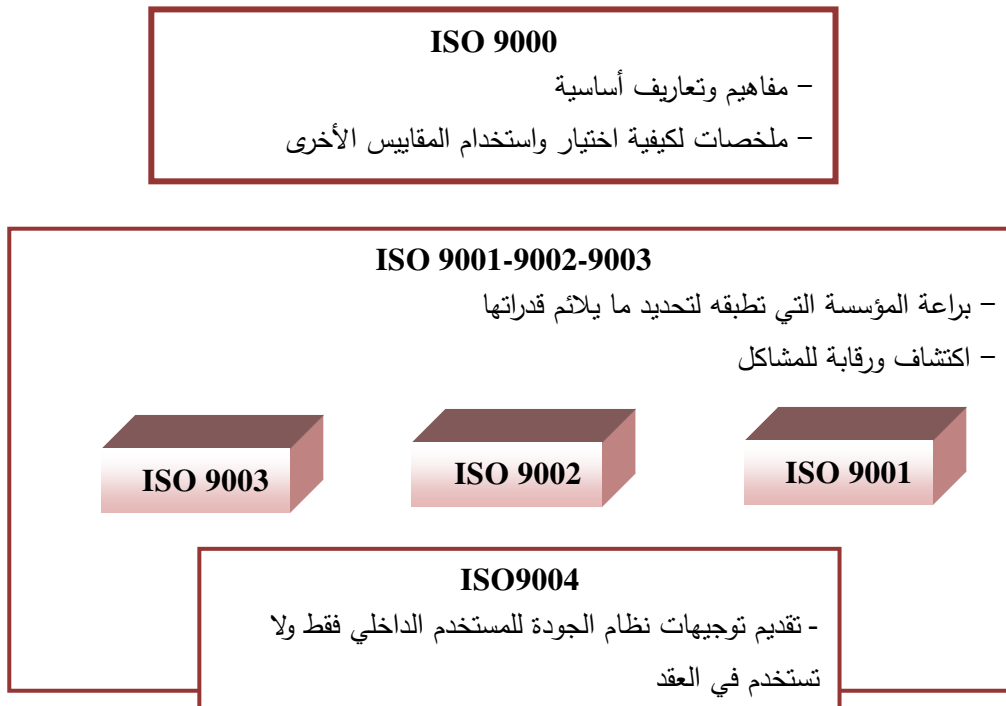
2- المواصفات التعاقدية:

- المواصفة ISO 9001: وهي خاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات التي تمارس الأنشطة التالية: التصميم، الإنتاج، التركيب والخدمات، ويتضمن هذا النموذج عشرين عنصراً يجب على أية مؤسسة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة ISO 9001 أن تفي بمتطلباتها، وترد هذه العناصر في القسم الرابع من النموذج الدولي ISO9001.⁽¹⁾

- المواصفة ISO 9002: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظام الجودة في المجالات أعلاه ما عدا التصميم والتطوير (تطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار والتركيب).⁽²⁾

- المواصفة ISO 9003: وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار (لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن فيها التأكد من الجودة فقط، من خلال الفحص النهائي والاختبار)⁽³⁾، وفي المخطط التالي نوضح الأنواع السابقة:

الشكل رقم (2-15): سلسلة مقاييس الجودة



المصدر: محمد عاصي العجيلي، ليث الحكيم، نظم إدارة الجودة، اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص320.

(1) نفس المرجع، ص321.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص191.

(3) نفس المرجع ونفس الصفحة.

إلا أن وجود ثلاث أنواع من المواصفات التعاقدية شكل صعوبة في تحديد ما هي المواصفة التي تناسب كل مؤسسة؛ وعلى هذا تم التفكير في إعداد مواصفة عامة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو طبيعة منتجاتها. بالإضافة للمواصفات السابقة الذكر توجد المواصفة 8402 وتمثل معجماً بالمفردات والمصطلحات في مجال الجودة، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق المساعدة.

الفرع الثاني: تعديل المواصفة وإصدار عام 2000

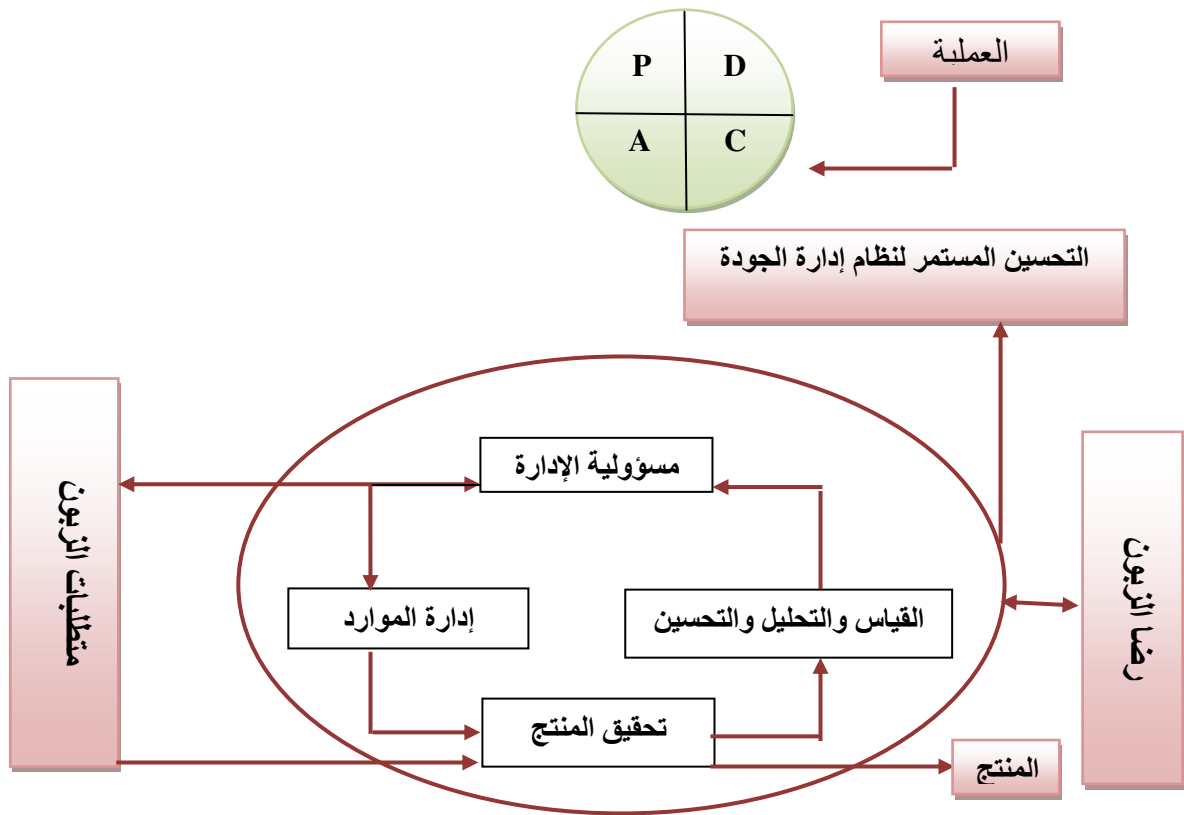
لقد جرت العادة بأن المنظمة الدولية للتقييس تعيد النظر بالمواصفات القياسية بشكل دوري كل أربع أو خمس سنوات، حيث أجري عليها تغييرات طفيفة جدا عام 1994، إلا أنه وفي عام 2000 أجري تعديل جذري على مواصفات "الإيزو 9000"، حيث تم دمج جميع المواصفات التعاقدية ضمن مواصفة دولية جديدة "ISO9001"، وجاء هذا التعديل بعد الانتقادات التي وجهت للمواصفة ISO1994:9000.

1-التعريف بالمواصفة ISO2000:9001:

لقد تم دمج المواصفة التعاقدية للإيزو 9000(9001-9002-9003) في مواصفة واحدة سميت ISO9001 إصدار عام 2000، حيث تتميز هذه المواصفة بمتطلبات عامة تصلح في جميع المؤسسات بغض النظر عن الحجم أو طبيعة المنتج، فهي تتميز بالمرونة التامة في التطبيق، وتضم المواصفة الجديدة خمس متطلبات يضم كل منها مجموعة من العناصر، وتأخذ في صياغتها نموذج العملية الذي يعتمد على دائرة "ديمنغ" للتحسين المستمر (PDCA)⁽¹⁾، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الشكل رقم (2-16): نموذج العملية كأساس لنظام الجودة في إيزو 9001-2000



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2005، ص 21.

من الشكل السابق يمكن استنتاج أنه ولكي تعمل المؤسسة بكفاءة أكبر وتحقيق أهدافها لابد من تحديد مجموعة من العمليات المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها، حيث عادة ما تكون مخرجات إحدى العمليات مدخلات لعمليات أخرى، كما يشير الشكل إلى حلقة PDCA التي يمكن تطبيقها في كل العمليات، إذ تمثل أساس التحسين المستمر الذي يبدأ من تحديد متطلبات الزبون ويهدف إلى تحقيق رضاه.

2- الأهداف الأساسية للتعديل وإصدار الإيزو 9001-2000:⁽¹⁾

- سهولة التطبيق في مختلف الأنشطة والمنظمات؛
- وضوح اللغة وسهولة الفهم والترجمة؛
- إمكانية الربط بين منظومة الجودة والعمليات التي تتكون منها أعمال المؤسسة؛

(1) عواطف الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 161-162.

- اعتبار "ISO9000" هي المرحلة المبدئية تمهيدا لتطبيق أكثر تقدما لمبادئ الجودة الشاملة؛
 - توفير مزيد من التكامل والتوافق مع المواصفات الأخرى للمنظومة الإدارية، مثل "الإيزو 14000" إدارة البيئة الشاملة؛
 - الاستجابة إلى الاحتياجات الملحة للقطاعات المتخصصة، من خلال متطلبات المنظومة الجديدة للإيزو؛
 - اعتبار نماذج الامتياز في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، مثل نموذج "ديمنغ" ونموذج منظمة الجودة الأوروبية؛ أنها تمثل قمة تطبيقات الإدارة بالجودة الشاملة والتطوير المستمر ورضا الزبائن.
- 3- المبادئ التي ارتكزت عليها مواصفة 2000:**
- إن التطور الذي جرى على مواصفة الإيزو استند على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، والتي سيتم عرضها باختصار لأنه سيتم التعرض لها لاحقا بالتفصيل:
 - تحديد متطلبات الزبون واحتياجاته وتحسين العلاقة معه؛
 - مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الأهداف؛
 - المشاركة الكاملة للعاملين؛
 - أسلوب الإدارة بالعمليات، وهذا يتطلب تعريف العمليات ومدخلاتها ومخرجاتها ونقاط الاتصال بينها؛
 - أسلوب المؤسسة المتكاملة: والذي يهدف بأن تكون المؤسسة منظومة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛
 - التطوير أو التحسين المستمر؛
 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛
 - العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصالحة مشتركة.

الفرع الثالث: تعديل المواصفة وإصدار عام 2015

في عام 2008 أجريت تعديلات طفيفة على مواصفات "الأيزو 9000"، إلا أنه وفي عام 2015 قامت المنظمة العالمية للتقييس بإجراء مجموعة كبيرة من التعديلات عليها.

1-التعريف بالمواصفة ISO2015-9001:

- من أهم التعديلات التي طرأت على المواصفة:
- الهيكل العام للمواصفة؛
- التفكير المبني على المخاطر؛
- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا؛
- تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة؛
- تعديلات مبادئ إدارة الجودة؛
- مدونة كبيرة في التوثيق.

2- الأهداف الأساسية للتعديل وإصدار ISO 2015-9001:

إن إصدار 2015 يسمح للمؤسسة بمواءمة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها، فهم سياق العمل، نهج الفرص والتهديدات، تحديد العمليات الرئيسية، تقييم وتحسين أداء الإدارة، حيث طرأت تغييرات كبيرة على معيار "ISO9001" كأداة إستراتيجية، ففي السابق كان التركيز على الإجراءات الوقائية والتصحيحية، ومع إصدار 2015 أصبح التركيز أكثر على الجانب الاستراتيجي.⁽¹⁾

3- التفكير المبني على المخاطر:

إن أهم إضافة جديدة في مواصفة الإيزو 2015-9001 هي مبدأ التفكير المبني على المخاطر، والذي يعني:⁽²⁾

- الغرض من نظام إدارة الجودة هو أن يكون أداة وقائية؛
- لا يوجد بند اسمه الإجراءات الوقائية؛
- مفهوم الإجراء الوقائي موجود في الفكر المبني على المخاطر وفي المواصفة بشكل كامل؛

(1) La qualité , quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain, Forum qualité et performance – MIDI Pyrénées- 2^{ème} édition, TOULOUSE, 26 novembre 2015, p10 .

(2) www.Iso.org

- عدم وجود متطلبات لتوثيق عملية إدارة المخاطر؛
- يمكن استخدام مواصفة الإيزو 31000 كدليل إرشادي لإدارة المخاطر؛
- إن درجة تعقيد إدارة المخاطر تعتمد على نتائج تلك المخاطر.

4-الأداء وفقا للإيزو 9001 إصدار 2015:

تعرضت مواصفة الإيزو 9001 إصدار 2015 في الفقرة 9 إلى تقييم الأداء، حيث وصفت الأداء في إطار نظام إدارة الجودة، وذكرت أنه يتم تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال: (1)

- الرقابة أو القياس؛

- التحليل أو التقييم؛

- التدقيق الداخلي؛

- المراجعة الإدارية؛

وتبقى طرق الرقابة والقياس واضحة في المؤسسة، كذلك الحال بالنسبة لمعايير الرقابة والتحليل والتقييم، ويتحدد مستوى الأداء من خلال مجموعة من المعطيات: (2)

- مستوى رضا الزبائن؛

- مطابقة المنتجات أو الخدمات للمواصفات الموضوعية؛

- فعالية نظام إدارة الجودة؛

- التخطيط وفعالية تنفيذه؛

- فعالية الإجراءات المنفذة للفرص والتهديدات؛

- التدابير المتعلقة بمقدمي الخدمات الخارجيين؛

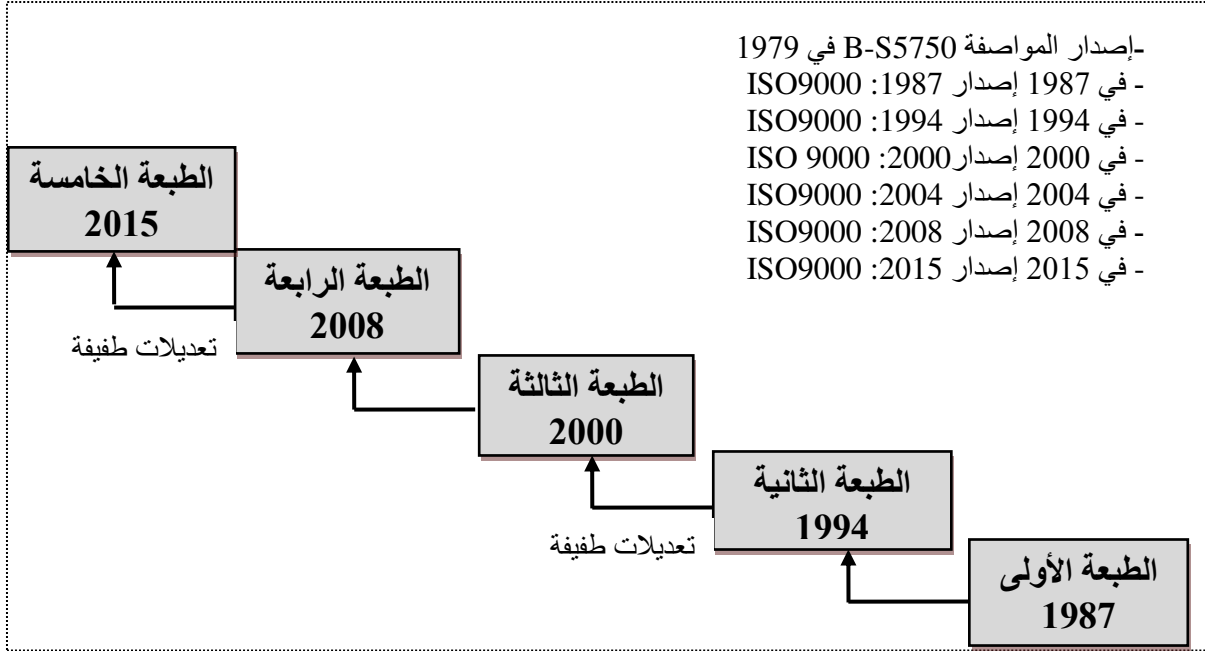
- نتائج المراجعات الخارجية.

(1) <https://www.certification-qse.com/definition-performance-qualite-iso-9001/>

(2) IBID.

وفي المخطط التالي ملخص عن تاريخ عائلة الإيزو:

الشكل رقم (2-17): تطور سلسلة الإيزو



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

المطلب الثالث: مراحل (خطوات) الحصول على الإيزو

هناك مجموعة من الخطوات تقوم بها كل مؤسسة راغبة في الحصول على الشهادة يمكن تلخيصها

في أربعة مراحل:

الفرع الأول: المرحلة الأولى (التخطيط والإعداد)

وفيها يتم التحضير وتغيير ما يجب تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة، وتشتمل هذه

المرحلة على الخطوات التالية:

- اقتناع الإدارة العليا بالمشروع ويتضمن ذلك إقرار والتزام من الإدارة؛

- نقل القناعة إلى جميع المستويات والعاملين من خلال برامج توعوية تشرح مكونات نظام

الجودة والإجراءات للحصول على الشهادة؛

- الاستفادة من المراجعين والاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو؛
- تعيين مسئول ممثل للمدير العام لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة؛
- تشكيل فريق للعمل من تخصصات مختلفة، وتهيئة البناء التنظيمي للعمل بأسلوب فرق العمل؛
- وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ؛
- اختيار مكتب استشاري أو هيئة لتقديم المساعدة الفنية للمؤسسة؛
- المسح الأولي لتقييم النظام الحالي (معرفة جوانب القوة والضعف) بالمقارنة مع ما ينبغي أن يكون طبقاً لمواصفات المنظمة الدولية؛
- إعداد دليل الجودة ودليل الطرق الإجرائية وتعليمات العمل والوثائق والمستندات؛
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير؛
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق، والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفة؛
- تدقيق النظام بواسطة استشاري لتحديد نقاط عدم التطابق وتقديم التوجيهات للتطوير؛

الفرع الثاني: المرحلة الثانية (مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة)

وتتضمن الخطوات التالية:

- اختيار الجهة المانحة للشهادة؛
- تزويد جهة التسجيل بمعلومات مفصلة عن المؤسسة وتتضمن نوع النشاط أو الخدمات، أي الشهادات التي حصلت عليها سابقاً، تحديد المسؤوليات عن الأنشطة في المؤسسة، أدلة الجودة...

- التخطيط والإعداد للتدقيق عن طريق الاتفاق مع المؤسسة على يوم محدد وساعة لكل قسم دون تعطيل العمل، وتجهيز جميع الوثائق في كل قسم لفريق التدقيق، ومن ثم إجراء المراجعات والتدقيقات على نظام الجودة؛

- عند تدقيق دليل الجودة الأساسي والأدلة بجهة التقييم والتسجيل؛ ينبغي التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق من خلال تسجيل ملاحظات ونصائح، وطلب إجراءات تصحيحية ووقائية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية ومن ثم التقييم ومنح الشهادة.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (التحسين المستمر للجودة)

بعد حصول المؤسسة على الشهادة يبدأ طريق التطوير والجهد المستمر للحفاظ على كفاءة المنظومة الإدارية للمؤسسة وتطويرها باستمرار، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- بدأ التحسين والتطوير والمحافظة على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة، حيث أن الهدف لا يكون فقط الحصول على الشهادة؛ وإنما وجوب المحافظة عليها؛

- إن معايير نظام الجودة تواصل دورتها في الارتقاء تبعاً للمستجدات والتغيرات مما يؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات وخفض التكاليف؛

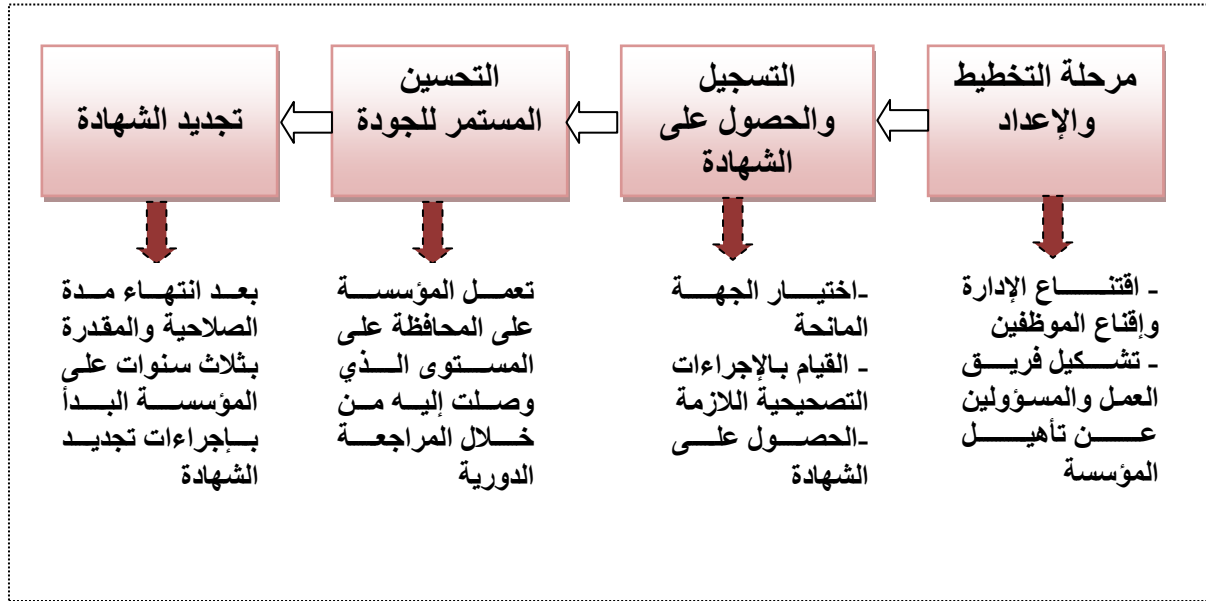
- تتعرض المؤسسة في هذه المرحلة إلى تدقيق ومراجعة تقريبا كل ستة أشهر للتأكد من استمرارية تطبيق نظام الجودة في المؤسسة.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة (تجديد الشهادة)

إضافة إلى التدقيق والمراجعة الدورية التي تتعرض لها المؤسسة من طرف الجهة المانحة للشهادة، فإن هذه الشهادة لها مدة صلاحية تقدر بثلاث سنوات من تاريخ إصدارها، وهذا يعني أنه يجب على المؤسسة طلب التجديد، هذا الأخير الذي يمكن أن يتضمن أنشطة إضافية أو منتجات وخدمات جديدة، وتجدر الإشارة أن إعادة التقييم وتجديد الشهادة لا يكون أسهل من منحها لأول مرة.

ويمكن تلخيص خطوات أو مراحل الحصول على الإيزو في المخطط التالي:

الشكل رقم (2-18): مراحل الحصول على الإيزو



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

إن المشكلة لا تكمن فقط في كيفية الحصول على الشهادة؛ بل تشمل أيضاً كيفية الحفاظ عليها، فالحصول على الشهادة يعتبر إنجازاً بالنسبة للمؤسسة، ولكن ذلك لا يساوي شيئاً إذا لم تعمل على المحافظة عليها، ومن بين السبل الكفيلة بذلك الاستفادة من بعض الدورات التدريبية التي تنظمها الجهات المانحة للشهادة، والتي غالباً ما تتم على مستوى المؤسسة ذاتها. وتجدر الإشارة أنه بعدما كان الحصول على شهادة "الإيزو" اختيارياً؛ فقد بات أمراً شبه إلزامي على كل المؤسسات لأسباب خارجة عن نطاق المؤسسة، كما هو الحال عند الحصول على مناقصة ما تكون الأولوية مثلاً للمؤسسة حاصلة على شهادة "الإيزو".

المطلب الرابع: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

إن أول ما يصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنظام "الإيزو" هو الاختلاف في تعاريف إدارة الجودة الشاملة وتعدددها، وعدم وجود إجماع حولها لطابعها الفلسفي، في حين نجد أن هناك اتفاق كامل حول نظام "الإيزو 9000" وتعريفه بشكل صريح؛ ما سهل تطبيقه على

المستوى العالمي ومن طرف عدة مؤسسات، وهو الأمر الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

باعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يستوجب إحداث تغييرات جذرية في النظام ككل بالمؤسسة، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة، وتحسين العلاقة مع الموردين والزبائن، فإن كل هذا يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً مكثفاً لتهيئة الجو الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولذلك نجد أن جل المؤسسات أصبحت تلجأ إلى تبني تطبيق المواصفات الدولية، ومن ثم الحصول على شهادة الإيزو التي تتماشى ونشاطها كخطوة أولى لتبني إدارة الجودة الشاملة، رغم أن هذه الأخيرة أشمل وأوسع بكثير.

ولكن يمكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً كما تعتبر حجر الأساس لها، ويمكن توضيح العلاقة بين كل من "الإيزو 9000" وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

TQM	ISO9000
نظام شامل لجميع أنشطة المؤسسة يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها: التحسين المستمر للجودة، وحلقات الجودة ومشاركة العاملين.	نظام لتأكيد الجودة، حيث يكون المنتج ملزم به أمام الزبون طبقاً لمواصفات عالمية.
تشمل كل القطاعات والإدارات والأقسام وطرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الأقسام والإدارات فقط.
تهتم أكثر بالبعد الإنساني داخل المؤسسة.	تركز أكثر على الجانب التقني والفني.
مسؤولية كل الأقسام والإدارات.	مسؤولية قسم الجودة فقط.
ترتبط بإستراتيجية المؤسسة ككل.	ترتبط بسياسة الجودة.

المصدر: محمد عاصي العجيلي، ليث الحكيم، نظم إدارة الجودة، اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص 356.

ويلاحظ من الجدول السابق الاختلاف الكبير بين نظامي "الإيزو 9000" وإدارة الجودة الشاملة؛ فهذه الأخيرة أشمل وأوسع وتعتبر مسؤولية كل من يعمل بالمؤسسة من أعلى الهرم

(1) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011، 2012، ص 91.

التنظيمي إلى أسفله، كما أنها تشمل كل الإدارات والأنشطة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة، أما "الإيزو 9000" فهو نظام تلتزم من خلاله المؤسسة بتحقيق مواصفات عالمية محددة في المنتجات المقدمة للزبون.

وبالرغم من التناقضات وأوجه الاختلاف السابقة بين "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة؛ فهناك نقاط يشتركان فيها، أهمها:

- إن كل منهما يقران بمسؤولية الإدارة العليا في نشر- ثقافة الجودة، وإقناع العاملين بالالتزام الجماعي تجاه المؤسسة؛

- كلا النظامين يتطلبان مشاركة العاملين والعمل بروح الفريق وتكوين فريق الجودة؛

- كلاهما يركزان على التدريب المكثف والمجدي للعاملين، وذلك باعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل نقلة نوعية في الأسلوب الإداري للمؤسسة، كما أنه يتطلب تدريب العاملين على استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة بالجودة، كذلك الحال بالنسبة لتطبيق "الإيزو" فإنه يتطلب تدريب العاملين للتحضير للحصول على الشهادة، وبعد الحصول عليها فإن المؤسسة تعمل من أجل المحافظة عليها والحفاظ على الوضع الذي آلت إليه، ويكون ذلك بالتدريب المستمر.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الجودة أصبحت تمثل عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية، نظراً للأهمية التي تكسبها سواء للمؤسسة؛ من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء ومطابقة للتصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

فبالرغم من أن هناك الكثير من المستهلكين ممن ينظرون إلى سعر المنتج كأول شيء قبل الشراء، إلا أن هناك أكثر ممن يضعون الجودة في المقدمة، فلقد أتاح استقصاء "اتجاهات المستهلك" الذي يتم إجراؤه سنوياً في "Crédoc" قياس المكانة التي تحتلها الجودة لدى المستهلك الفرنسي - بالنسبة لمختلف القطاعات الاستهلاكية، فمنذ عام 2000 وحتى 2015 تبين أن الفرنسيين يفضلون الاهتمام بعنصر الجودة قبل السعر باستثناء بعض المنتجات كمعدات الاتصال السلكية واللاسلكية والترفيهية، حيث أنه وفي السنوات الأخيرة أصبحت هناك بعض الحساسية للأسعار بسبب الأزمة الاقتصادية؛ ولكن ذلك لا يصل إلى حد التخلي عن الجودة، حيث أسفرت النتائج أن ما نسبته 57% من المستهلكين في كل القطاعات مجتمعة يضعون الجودة في المرتبة الأولى، أما ما نسبته 38% من المستهلكين فيضعون السعر في المرتبة الثانية.¹

وبالرغم من أن ظهور الجودة والاهتمام بها كان لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن اليابان كانت سباقة إلى زرعها وتطبيقها في مؤسساتها، وبالتالي ساهمت بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها، وقد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة الشاملة التي تشمل جودة النظام ككل، والتي تركز على مجموعة من المبادئ.

فبالإضافة إلى مفهوم الجودة في نظام العمليات؛ ظهر مفهوم جديد يقوم على ضرورة اتصاف المنتج بمجموعة من المعايير والخصائص التي تسمح له بعبور الحدود الجغرافية لبلد واحد وسوق محلي إلى أسواق عالمية وبلدان أجنبية، تلك الخصائص وجدتها المؤسسة في معايير التقييس العالمية، وكان لزاماً عليها هنا اكتساب شهادة الأيزو كمدخل لتطبيق نظام الجودة الأشمل.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ التي اتفق الباحثون حول بعضها، واختلفوا حول البعض الآخر؛ وعلى هذا تم تخصيص الفصل الثالث للتفصيل في تلك المبادئ أولاً، ثم محاولة إدراج العلاقة بين أهم تلك المبادئ وأداء المؤسسة.

(1) <http://www.newsroom-publicismedia.fr/les-consommateurs-recherchent-la-proximite-et-la-qualite-pour-faire-leurs-courses/>

الفصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها
بتحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

بعد عرض كل من مفهومي الأداء وإدارة الجودة الشاملة في الفصلين السابقين، ونظرا لاتصاف كلا المفهومين بالتعقيد وتعدد الخصائص، والتأثير المتبادل بينهما؛ خصصنا هذا الفصل لدراسة العلاقة بين كل من المفهومين، والبحث في كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء، فطالما شكل هذا الموضوع جدلا بين الباحثين؛ فهناك من يقر بإيجابية العلاقة بين المفهومين، بحيث يكون ذلك بالتطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي الاستفادة قدر الإمكان من مزاياها، لكن في المقابل هناك من كان رأيه سلبيا حول هذه العلاقة؛ وأقر بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يكون عائقا أمام تحسين أداء المؤسسة.

وعلى هذا حاولنا في هذا الفصل إبراز الدور الذي يلعبه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال توجهاتها المتعددة، وخاصة من خلال المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، وقد قمنا باختيار أهم المبادئ من وجهة نظر مجموعة من الباحثين، فعلى الرغم من وجهات النظر المتعددة من قبل الكتاب والباحثين حول مجموع المبادئ والمتطلبات لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛ إلا أنها تكمل بعضها بعضا، وهناك نوع من الاتفاق حول بعضها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم عرضها ودراسات أخرى؛ تم اعتماد مجموعة من المبادئ التي لا يكون نجاح إدارة الجودة الشاملة من دونها، مع دمج البعض منها وانتقاء أهمها بما يتناسب مع الدراسة الميدانية.

وعلى هذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: مرتكزات أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من خلال التعاريف التي أعطيت لإدارة الجودة الشاملة نخلص إلى أنها عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، حيث تتشكل محاورها من خلال النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وتساعد على تهيئة المناخ المناسب وبناء ثقافة تنظيمية تجعل المؤسسة أرضاً صالحة لتطبيق هذه الفلسفة .

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات؛ سندرجها في هذا المبحث، وذلك بعد تصنيفها وفق أهميتها حسب مجموعة من الباحثين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-1): أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق مجموعة من الباحثين

المبادئ	وصفي عقيلي	رعد الطائي	مات سيقر	فواز التميمي	جيمس إيفان	قاسم علوان	التكرار
التزام الإدارة العليا		*	*	*		*	4
التخطيط الاستراتيجي				*	*		2
ثقافة المؤسسة		*	*	*		*	4
تثمين دور العاملين	*	*		*	*	*	5
التحسين المستمر للجودة	*	*		*	*	*	5
التركيز على الزبائن	*	*	*	*	*	*	6
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	*		*	*		*	4
المقارنة المرجعية	*						1
أدوات الجودة		*	*	*			3
التركيز على العمليات	*		*		*		3
حسن اختيار المورد		*				*	2

1	*						الجودة مسؤولية الجميع
1		*					تبني أنماط قيادية ملائمة
2			*	*			فرق العمل
1				*			إنشاء نظام معلومات
3	*		*			*	الإدارة بالحقائق
1						*	التغذية العكسية
1				*			نظام موثوق لإدارة الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المؤلفات للباحثين (وصفي عقيلي، رعد الطائي، مات سيقر، فواز التميمي، جيس إيفان، قاسم نايف علوان) وهي نفسها المؤلفات المدرجة في قائمة المراجع.

ووفق الجدول السابق قمنا باختيار أهم تلك المبادئ، كما قمنا بجمع كل عنصرين أو ثلاثة مع بعض؛ طبقاً للعلاقة بينها حسب أهدافها أو أنها تتم في نفس المستوى التنظيمي...، وأهمها: تغيير ثقافة المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر والمقارنة المرجعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتركيز على العمليات، تثمين دور العاملين من خلال تدريبهم وتمكينهم وتحفيزهم، التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد وأهمية العلاقة بينهما، بالإضافة إلى أدوات الجودة.

المطلب الأول: ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا

سيتم في هذا المطلب التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا كإحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبارها يمتان في نفس المستوى التنظيمي وهو أعلى مستوى، أما ثقافة الجودة فهي تشمل المؤسسة ككل، ولكن تم إدراجها مع باقي المبادئ نظراً للدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تغيير ثقافة المؤسسة وجعلها تتماشى ومتطلبات الجودة.

الفرع الأول: ثقافة الجودة

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات، وإن تغيير ثقافة المؤسسة جد مهم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- مفهوم ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من الأفكار والمعتقدات والافتراضات المشتركة بوعي أو بغير وعي؛ التي تؤثر على واقع المؤسسة وأهميتها،⁽¹⁾ أو هي مجموعة من الافتراضات الأساسية؛ كأن تقوم مجموعة معينة بالمؤسسة باختراع أو اكتشاف طريقة لحل مشاكلها والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق التكامل الداخلي.⁽²⁾

وعادة ما تختلف الثقافة من مؤسسة لأخرى اختلافا كبيرا، وإن المفهوم الأكثر ارتباطا بالثقافة هو المناخ التنظيمي رغم اعتبارهما بديل عن الآخر بالنسبة لبعض الكتاب.

2- الثقافة المدعمة لإدارة الجودة الشاملة:

إن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبل نجاح هذا النموذج؛ وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة.⁽³⁾

إن الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة هي تلك التي تعطي قيمة للزبائن والتحسين وعمل الفريق، فهناك من المؤسسات من يركز على هذه العناصر فيكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية والتوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. والثقافة يجب أن تلبى مجموعة من الوظائف:⁽⁴⁾

__ **التكامل الداخلي:** من خلال (محاذاة وتنسيق العمليات الداخلية، التركيز على أشكال التعاون وتبسيطها، وضمان الاستقرار...)

__ **التكيف مع البيئة:** من خلال (مراقبة التغيرات البيئية وتوقعها، تحديد أهداف المؤسسة، ضمان الاستمرارية من خلال التركيز على المعايير والقيم الواجبة لبقاء المؤسسة..)

إن تغيير ثقافة المؤسسة يبدأ عادة بالقيادة؛ حيث يجب أن يقوم القادة بصياغة الاتجاه للأفراد الذي يجب أن يسيروا عليه، وأن يكون كل فرد مثال في التعبير عن قيم الجودة الشاملة في سلوكياته، كما يجب إخطار جميع العاملين في المؤسسة بالقيم الجديدة والممارسات المرغوب فيها، كما

(1) Hubert K.Rampersad, **Total performance scorcard**, Springer, Paris,2005, p273.

(2) R.Brennemann, S.sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, p255.

(3) منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص55.

(4) Hubert K.Rampersad, op.cit, p274.

يجب أن يعمل القادة ليس فقط على بدء التغيير وإنما أيضا على أن تصبح الثقافة الجديدة جزءا دائما من التنظيم.

وعليه يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات العلاقة بالجودة؛ التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وإدارة شؤونها الداخلية، أو هي نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموعة المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة الزبون.⁽¹⁾

إن نشر ثقافة الجودة هو مطلب أساسي لنمو أية مؤسسة؛ لذلك على هذه الأخيرة التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تؤمن أولا بالمبادئ التي تقوم عليها، فعملها أن تؤمن بضرورة التطوير والتحسين المستمرين، وإشراك كل من له علاقة بالمؤسسة من عمال ومساهمين وزبائن... في وضع سياساتها، وأهم شيء التزام الإدارة العليا أولا بتلك المبادئ، حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة أولا عن نشر الوعي بأهمية التطبيق، وعدم إبقاء مفهوم الجودة مجرد شعارات ومطبوعات، بل العمل على جعلها فنانة حقيقية وممارسة يقوم بها العاملون في مهامهم اليومية.

3- إجراءات التغيير:

من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود قادة لديهم الاستعداد والقدرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن تغيير القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في توجيه الأنماط السلوكية بما يخدم أهداف استراتيجية الجودة الشاملة، ومساعدة العاملين على إدراك مهامهم الجديدة في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن أن يتخذ المدراء عددا من الإجراءات لتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها تتماشى ومتطلبات الجودة الشاملة:⁽²⁾

— جعل الشمول في إدارة الجودة الشاملة جزءا ضروريا من مسؤوليات الأفراد في المؤسسة؛

— يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءا من التنظيم الدائم؛

(1) اعمر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص12.

(2) إيفان جيس، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريح للنشر، الرياض 2009، ص321.

- التأكد من قضاء كل فرد ساعة واحدة على الأقل في الأسبوع للعمل على أمور الجودة؛ مما يعودهم على فكرة توجيه الوقت للجودة؛
 - تغيير نظم المعلومات ونظم القياس، فبدون ذلك لا يمكن أن تصبح الجودة جزءاً من نسيج التنظيم، ومن الأفضل أن يتم التغيير تدريجياً من النمط القديم إلى الجديد. والنقاط التالية تمثل النواحي الهامة في عملية التحول:⁽¹⁾
 - التعليم وإعادة التعليم للمديرين؛ فيجب على المديرين فهم الأدوات الإحصائية، ويجب التركيز على تحسين الطرق والعمليات والاعتماد على معلومات التغذية العكسية؛
 - تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، أي تحديد ما هو الوضع الحالي وما هو الوضع الذي نهدف إلى الوصول إليه؛
 - إنشاء فريق إدارة حقيقي لتعدي الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف؛
 - تركيز الجهود لتطبيق مبادئ "ديمغ" الـ 14 وتطوير إستراتيجية لتبني التغير في التنظيم؛
 - على الإدارة اختيار المشروعات وفريق الإدارة واستخدام مدخل علمي في حل المشاكل وتحسين العمليات؛
 - تطوير وتوظيف الموارد وخاصة من العاملين سواء في مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة؛
 - تطوير وتحقيق وخلق المدير البطل والذي يستطيع أن يقود عملية التحول ويبعث الروح في فريق العمل في الأوقات الصعبة؛
 - توفير المدير القائد والقيادة الفعالة على أعلى مستوى، حيث ثبت أن كثير من أسباب فشل عملية تحسين الجودة ترجع إلى وجود اختلافات بين المستويات التنظيمية.
- ومن بين التغييرات المطلوبة أيضاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير الهيكل التنظيمي من الهيكل العمودي إلى الأفقي الذي يتكون من هياكل فرعية متكاملة مع بعضها، فهو الهيكل الذي يساعد على العمل الجماعي، أو العمل بروح الفريق، حيث ينسق بين مختلف الإدارات والأقسام وفرق العمل، وهذا النوع من الهياكل يكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات العميقة التي

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

تحدث في بيئة العمل، على عكس المؤسسات التي تطبق الهيكل العمودي تكون لديها صعوبة في مواجهة التحديات والتطورات المختلفة.

4- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عنصرين أساسيين هما: القيم التنظيمية وقواعد السلوك.

4-1-القيم التنظيمية: القيم هي تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية نحو الأفراد والأشياء والمعاني والأنشطة المختلفة؛ توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في مختلف المواقف، فهي تحدد للفرد نوع السلوك المرغوب فيه في حالة وجود عدة بدائل سلوكية.

أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مثل قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع وقيمة الالتزام واحترام الوقت...⁽¹⁾

4-2-قواعد السلوك: السلوك هو ظاهرة اعتمادية تتوقف على عدة متغيرات مرجعها الفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع والعالم.⁽²⁾

أما السلوك التنظيمي فهو "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم السلوك الإنساني وضبطه في البيئة التنظيمية."⁽³⁾

أما قواعد السلوك فهي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب للعاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين؛ أي هي تحديد معايير السلوك الصحيح.⁽⁴⁾

وتتمثل قواعد السلوك في العناصر التالية:⁽⁵⁾

(1) خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 26.

(2) فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجية، البار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 72.

(3) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16.

(4) خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(5) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 31.

- **التعلم:** ويتمثل في فهم كيفية اكتساب الفرد لسلوكه، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
 - **الإدراك:** ويتمثل في كيفية إدراك الآخرين لما يتعرضون له من مواقف وأحداث.
 - **الشخصية:** إن الفهم الصحيح لشخصية الأفراد تمكن في توجيه سلوكهم إلى الأداء السليم.
 - **القدرات:** وهو ذلك العنصر الذي يمكن من خلال فهمه الصحيح تصميم اختبارات العمل واختبار الأفراد الأكفاء لأداء أعمال معينة.
- إن السلوك الإنساني على العموم في المؤسسة عادة ما يكون موجه لتحقيق أهدافها، لكن وفي بعض الأحيان يحدث عكس ذلك باعتباره يتفاعل مع البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية الخارجية، وعلى ذلك لظالم شكل سلوك الأفراد محور اهتمام العديد من الباحثين، فالكثير منهم بحث في كيفية توجيهه بما يخدم المؤسسة، وهنا تبرز أهمية التحفيز والتدريب في تحريك سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تتحدد فيها كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه.

1-التخطيط الاستراتيجي:

يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في الجانب الذي يركز عليه كل تعريف، فنجد من هذه التعاريف:

"التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

- "التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الطرق التي تختار بينها المؤسسة للاستفادة من مهاراتها المميزة"⁽²⁾.

ولكن رغم اختلاف التعريفات فإننا نجد أن عمليات التخطيط تشمل ما يلي:⁽³⁾

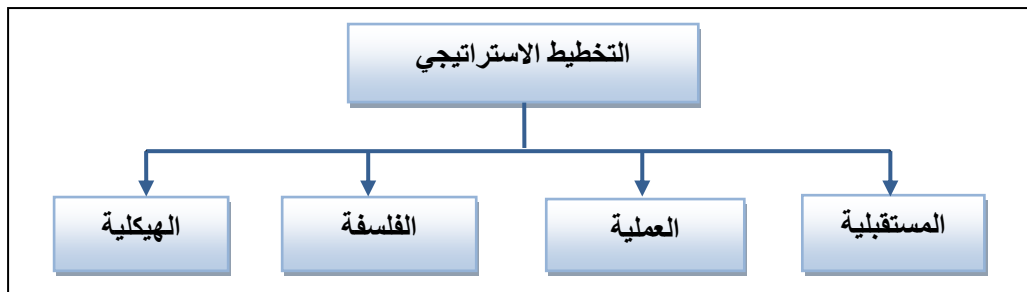
(1) محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، الطبعة 1، بدون دار ومكان نشر، 2010، ص 10.

(2) Les orientations et la planification stratégiques, Québec, manuel de formation, <https://www.economie.gouv.qc.ca>

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007، ص 99.

- عمليات إدارية منهجية لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده؛
 - أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمؤسسة في بيئة المستقبل؛
 - مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المؤسسة وإمكانات وعوامل البيئة؛
 - عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.
- وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر أساسية، وهي: (1)
- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال امتزاجها مع المعلومات تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات الخاصة باكتشاف التهديدات وتجنبها.
 - **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.
 - **الفلسفة:** التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، حيث لا بد للمديرين والعاملين في أي مؤسسة الاقتناع بأهميته وفائدته.
 - **الهيكلية:** فهو عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الإستراتيجية والخطط متوسطة المدى والخطط قصيرة المدى.
- ويمكن تلخيص العناصر السابقة في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-1): عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

إن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تحقق النجاح أو الهدف المرجو منها دون تحقق العناصر الأربعة السابقة، فهي عناصر مترابطة مع بعضها وكل عنصر يكمل العنصر الآخر ويؤدي إلى نجاحه، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل ومتماشية معها، وأن تكون بعيدة عن الحدس والتخمين، كما يجب أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والمناسبة للخطة.

2- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

2-1- تعريفه: هو عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد، وكذلك الخطوات الرئيسية للحصول على تلك الأهداف ووضع مؤشرات لقياس مستويات الأداء.⁽¹⁾

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي لن تتحدد بشكل عشوائي؛ بل تتطلب وجود خطة إستراتيجية تنسق بين مختلف الجهود، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.⁽²⁾

2-2- وضع إستراتيجية الجودة الشاملة: يعتمد تحقيق المؤسسة لمستوى عالي من الجودة في منتجاتها أو خدماتها على مدى دقة الإستراتيجية التي ترسمها، ومدى تناسبها مع سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية... وتمثل مراحل وضع خطة إستراتيجية للجودة الشاملة فيما يلي:⁽³⁾

- قيام إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية؛ من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الإستراتيجية؛ وذلك حتى يتقبل العاملون الآليات الجديدة في العمل، ومن أجل توفير هذه الظروف لابد من إشراك العاملين والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة، ووضع برامج تدريبية تناسب مع تلك البيئة الجديدة.

- تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية؛ حيث أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يستوجب توضيح الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من أجل الحصول على الدعم المعنوي والمادي الذي تحتاجه.

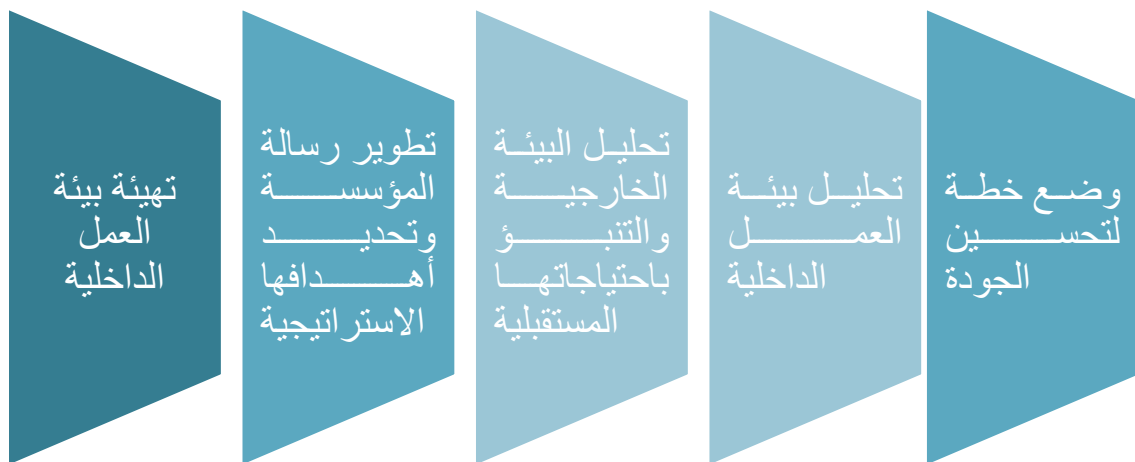
(1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2013، ص 57.

(2) فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008 ص 30.

(3) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد مختلف عناصرها، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، وتحديد مجالات التهديد لمواجهةها.
 - تحليل بيئة العمل الداخلية؛ بهدف تقليل الصعوبات التي تواجه التطبيق الصحيح والناجح لخطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
 - وضع خطة لتحسين الجودة؛ والتي تركز أساسا حول المنتجات التي سيتم تحسينها استنادا إلى آراء الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية تجاه منتجات المؤسسة.
- ويمكن تلخيص المراحل السابقة في المخطط التالي:

الشكل رقم (2-3): مراحل وضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تكون لها خطة استراتيجية واضحة المعالم، فهناك علاقة تكامل بين كل من التخطيط الاستراتيجي والجودة، فعند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة يجب أن تثبت مبادئ الجودة حضورها؛ حيث تعتبر مبادئ الجودة أساس مهم في بناء أهداف المؤسسة التي تعد جوهر عملية التخطيط، كما أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهدافها.

2-3- استراتيجيات الجودة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة من خلال ثلاث استراتيجيات؛ تتمثل في: (1)

(1) نفس المرجع، ص ص 61-62.

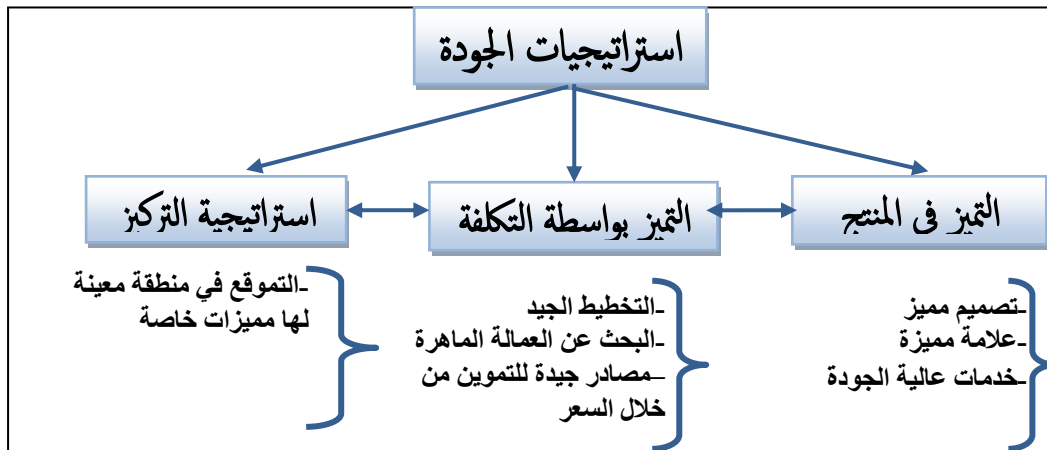
2-3-1- إستراتيجية التميز في المنتج: وهي تلك الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الانفراد بتقديم سلعة أو خدمة معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم ولو مقابل سعر مرتفع، ويتجلى ذلك في تقديم خصائص مميزة للمنتج، من خلال تصميم مميز أو علامة مميزة أو خدمات عالية الجودة، مما يكسب ذلك المنتج جودة عالية وميزة مقارنة بالمنتجات المنافسة.

2-3-2- إستراتيجية التميز بواسطة التكاليف: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقليص تكاليف منتجاتها عن طريق التخطيط الجيد، والبحث عن العمالة الماهرة وبأجور متدنية، والبحث عن مصادر تموين بأسعار معقولة، ولكن بأن لا يكون ذلك على حساب جودة منتجاتها، وهذا ما يكسبها أرباح إضافية.

2-3-3- إستراتيجية التركيز: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التوسع في منطقة جغرافية مهمة وإستراتيجية؛ تتميز مثلاً بقلّة المنافسين، قرب مصادر التموين... وهذا ما يمكنها من زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح كبيرة.

والخطط التالي يوضح الاستراتيجيات الثلاث السابقة:

الشكل رقم (3-3): استراتيجيات الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

ويمكن للمؤسسة اتباع إحدى الاستراتيجيات الثلاث، أو اتباعها كلها؛ ويكون ذلك حسب أهدافها من جهة وحسب إمكانياتها من جهة أخرى، وإن توجيه عملية التخطيط للجودة يستلزم التزام الإدارة العليا بالتعريف برؤية المؤسسة بنفسها، وبالأهداف طويلة المدى للمؤسسة،

والتعريف أيضا بالبيئة التنافسية للمؤسسة، كما يجب أن تكون هي المسؤولة عن إيصال الخطة إلى كافة العاملين، وهذا ما سيتضمنه العنصر الموالي.

الفرع الثالث: التزام الإدارة العليا

إن الإدارة العليا تلعب دورا كبيرا في تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي من يحدد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال لتحقيق الأهداف.

ويذهب "Okland" إلى إجمال دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة بالنقاط العشرة التالية:⁽¹⁾

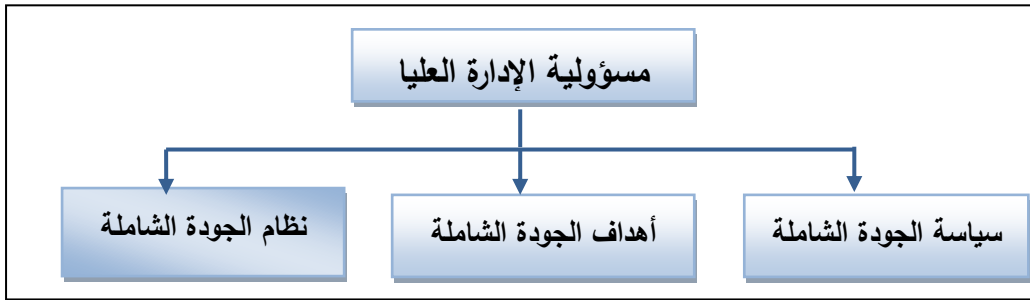
- التزام المؤسسة طويل الأجل بالتحسين المستمر؛
- تبني فلسفة المعيب صفر لتغيير الثقافة التنظيمية باتجاه انجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة من خلال الفهم الصحيح لحاجات وتوقعات الزبائن؛
- تدريب العاملين لفهم فكرة (الزبون-المورد) الداخلي من خلال أداء الأنشطة المتعاقبة؛
- عدم اختيار الموردين والشراء انطلاقا من السعر، بل التركيز أول شيء على عنصر- الجودة؛
- إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن عمليات التحسين للجودة؛
- تبني أساليب جديدة في الإشراف والتدريب تريح الخوف لدى العاملين؛
- التخلص من الحواجز بين الأقسام من خلال نمط الإدارة للأنشطة وتحسين الاتصالات واعتماد فرق العمل؛
- التخلص من بعض الممارسات (مثلا وضع أهداف بصورة عشوائية دون معرفة العاملين لكيفية تحقيقها، اختيار المعايير الكمية فقط لأداء العاملين، وقياس أدائهم بطريقة غير مفهومة)؛

(1) رعد الطائي، مرجع سابق، ص ص 90-92.

- التعليم والتدريب المستمرين لإعادة وتطوير الخبرات في مجال عمل المؤسسة والحفاظ عليها وإشرافها في اتخاذ القرارات؛
 - اعتماد منهج منظم لإدارة عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.
- ويبرز التزام الإدارة العليا من خلال ثلاث عناصر هي: مسؤولية الإدارة العليا، مهام الإدارة العليا، وتقييم دور الإدارة العليا، ويمكن إنجازها فيما يلي:
- 1- مسؤولية الإدارة العليا:**

تبرز مسؤولية الإدارة العليا من خلال ثلاث عناصر يمكن توضيحها في المخطط التالي:

الشكل (3-4): مسؤولية الإدارة العليا تجاه الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن شرح العناصر الثلاث السابقة فيما يلي:⁽¹⁾

- 1-1- سياسة الجودة الشاملة:** حيث يجب على الإدارة العليا أن تحدد وتعرف وتحفظ كتابيا سياسة الجودة الشاملة في المؤسسة، كما يجب أن تنسجم سياسة الجودة الشاملة مع باقي السياسات التنظيمية، وأن تكون مفهومة وواضحة وأن تكون قابلة للتطبيق، وأن تتناسب مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وأن تلبّي توقعات واحتياجات الزبائن.
- 2-1- أهداف الجودة الشاملة:** حيث يجب على الإدارة العليا أن تحدد وتعرف الأهداف والالتزامات التي تتخذها فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.
- 3-1- نظام الجودة الشاملة:** يجب على الإدارة العليا بناء نظام فعال للجودة الشاملة، على أن يتناسب النظام مع نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وذلك لتحقيق السياسات والأهداف

(1) هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص ص 87-88.

الموضوعة للجودة الشاملة في المؤسسة، بحيث يشمل نظام الجودة الشاملة التنظيم والإجراءات والعمليات والوسائل اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

2- مهام الإدارة العليا:

تمارس الإدارة العليا دورا أساسيا في تطبيق الجودة الشاملة من خلال القيام بالمهام التالية:

- نشر وترسيخ فلسفة الجودة الشاملة لتشمل كل مستويات المؤسسة؛
- توضيح الرؤية حول ما يجب تحقيقه من أهداف الجودة الشاملة؛
- متابعة وتقييم نظام الجودة الشاملة؛
- خلق المناخ المناسب لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- البحث في كيفية استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة في نظام الجودة الشاملة ومواجهة نقاط الضعف فيها؛
- توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- توضيح المعايير والأسس والقواعد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
- توفير الدعم والمساندة والحوافز المادية والمعنوية لفرق العمل؛
- توفير نظام اتصال فعال في المؤسسة لإيصال رسالة واضحة إلى جميع العاملين حول التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة؛
- الاهتمام بالاجتماعات الخاصة بالجودة الشاملة في مختلف المستويات الإدارية.

3- تقييم دور الإدارة العليا:

يمكن تقييم دور الإدارة العليا في تقييم مدى فاعليتها ودورها المؤثر والمباشر في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

إذا فإن الإدارة العليا تمثل حجر الزاوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن العوائق غالبا ما تأتي من القمة التي تتمثل في القيادة الإدارية، وهذا يتطلب إدارة صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات التي تعترض طريق إدارة الجودة الشاملة.

إذا فإن التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها يقع على عاتق الإدارة العليا، ويجب أن تكون هذه الأخيرة على قناعة بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل ممارسات الجودة، فلا يمكن تصور تطبيق أي منهج جديد دون دعم وتأييد من الإدارة العليا، وفي المقابل يمكن أن تتسبب الإدارة العليا بسبب عدم التزامها أو ارتكابها أخطاء في فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تصبح تشكل عائقاً أمام نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن التزامها وتأييدها للبرنامج لا يعني بالضرورة نجاحه، فهو يقوم كما رأينا على مجموعة من المبادئ أو المراكز الأخرى؛ والتي لا يكون نجاحه بدونها.

المطلب الثاني: تبيين دور العاملين

باعتبار العنصر البشري هو أهم مورد ضمن موارد المؤسسة، فإن تحقق كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يجدي نفعاً دون إعطاء الاهتمام اللازم بالعمال؛ وذلك من خلال ثلاث عناصر أساسية هي: التدريب والتحفيز والتمكين الإداري، والتي سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: تدريب العاملين

يعد التدريب في مختلف المؤسسات أداة لتحقيق التنمية، وبالتالي فهو استثمار له عائد يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين معدلات الأداء.

1-تعريف التدريب:

هناك عدة تعاريف للتدريب يمكن أن نذكر بعضها منها:

- هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.⁽¹⁾
- أو هو نشاط منظم من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد.⁽²⁾
- وقد عرف من خلال الأهمية التي يكتسبها كما يلي: "تم تصميم التدريب لتطوير أنواع مختلفة من المهارات المتعلقة بالوظيفة وتمكين العاملين من القيام بمهامهم بشكل أكثر كفاءة، وأن تكون لديهم

(1) بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 18.

(2) محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2009، ص 617.

سيطرة أكبر على مهامهم، وليكونوا مستعدين لتولي واجبات أو مسؤوليات أخرى في نفس المؤسسة نتيجة للتغيرات التقنية أو النظرية".⁽¹⁾

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، كما تشتمل على أدوات تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتمكين العاملين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام الأدوات بفعالية يجب تدريبهم تدريباً مكثفاً لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من الأخطاء وأداء عمل صحيح من المرة الأولى.

وباختصار فإن التحدي لا يكمن في إدخال الكثير من التغيرات إلى المؤسسة؛ بل يكمن التحدي في إدراك ماهية التغيرات المطلوبة، وأن المؤسسات التي تتطلع إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتخلص تماماً من وجهة النظر الإدارية المحدودة للجودة⁽²⁾.

2-أهمية التدريب:

إن أهمية التدريب تتجلى من خلال سببين؛ أولهما كون الأفراد وحين التحاقهم بالوظيفة لأول مرة أو التنقل بين الوظائف فإنهم بحاجة إلى الاستفادة من دورات تدريبية قد تكون من نوع خاص لتمكينهم من القيام بوظائفهم على أحسن وجه، والسبب الثاني يعود لكون الوظائف التي يشغلها كل فرد تقريباً هي عرضة للتغيير، ما يستوجب إعادة تدريبهم وفق التغيرات الجديدة وربطهم بكل ما هو جديد في أعمالهم وجعلهم قادرين على مواكبة التطورات والتغيرات مما يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم، وتجنب الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان، وعادة ما يرتبط نجاح العملية التدريبية بالتحديد الصحيح للاحتياجات التدريبية، فهي تعد نقطة البداية في أية عملية تدريبية، ويعبر عنها بأنها: "نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية والمتوقعة".⁽³⁾

ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

(1) Conseil superieur de l'éducation, la formation continue du personnel des entreprises, Québec, juin 1998 , p10.

(2) مات سيقر، مرجع سبق ذكره، ص734.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري- الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج، عمان، 2009، ص13.

أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية يستند إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف، بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار الإمكانيات التدريبية التي تساعد على تقليص تلك الفجوة، والانتقال إلى مستوى الأداء المطلوب، حيث غالبا ما يعود الفشل في البرامج التدريبية وعدم تحقيق الهدف منها إلى سوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة تحديد الفجوات بين مهارات ومعارف العاملين وتلك المطلوبة أو المتوقعة لتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة، لذلك على المؤسسة أن تقوم بالتحكم في عملية التدريب من خلال الإجراءات التالية:⁽¹⁾

- تحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف نهج الجودة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية المتكيفة مع المستويات التنظيمية للمؤسسة؛
- الأخذ بعين الاعتبار ملامح الوظائف المحددة فعلا والتي سيتم تحديدها، وبالتالي خلق الظروف لتنفيذ المهارات والمعارف للحصول عليها في أقرب وقت؛
- عرض برنامج التدريب على مختلف المستويات التنظيمية.

الفرع الثاني: مشاركة العاملين وتمكينهم

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تطبيق هذا البرنامج، من خلال فرق العمل وما يسمى بحلقات الجودة؛ التي تعد أساسا لتحديد المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، فالعمال أكثر قدرة من الرؤساء في تحديد مشاكل العمل لأنهم أقرب إلى واقع العمل.

1- مفهوم مشاركة العاملين وتمكينهم:

لقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لمشاركة العاملين؛ فهناك من عرفها من منظور تفويض السلطة مثلا بأنها: "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات"⁽²⁾، وهناك من

(1) Guide démarche qualité, plan stratégique de développement d'une institution, l'agence universitaire de la francophonie en Asie- Pacifique, Mars 2017, p17.

(2) شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كتغيير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص143.

عرفها من منظور سلوكي مثلاً بأنها: " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولة".⁽¹⁾

وتحتل مشاركة العاملين سواء من منظور تفويض السلطة أو من المنظور السلوكي أهمية كبيرة ونتائج واضحة، تظهر من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لهم؛ مما يساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة وتحسين أدائهم.

أما التمكين فيعد استجابة لحاجة بيئة الأعمال إلى استخدام قدرات المؤسسة وخاصة البشرية منها في تحقيق أهدافها، وذلك في ظل ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها، والمقصود بالتمكين هو: "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاحها يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤيتها وأهدافها البعيدة".⁽²⁾

كما عرف بأنه: "عملية تمنح مساحة واسعة من الحرية داخل المؤسسة في عملية صنع القرار من خلال توسيع تفويض السلطة، وزيادة المشاركة وتشجيع العمل الجماعي وتطوير السلوك الإبداعي".⁽³⁾

وأما في القرآن الكريم فقد ورد لفظ التمكين في عدة مواضع، كقوله تعالى: «وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ» سورة يوسف، الآية 56

ومن خلال التعاريف التي أعطيت لكل من مشاركة العاملين وتمكينهم يلاحظ وجود علاقة وتداخل بين كلا المفهومين، حتى أن هناك من لا يفرق بينهما؛ لذلك سنركز في دراستنا على مفهوم واحد ألا وهو التمكين.

2-أبعاد التمكين:

يرتكز التمكين الإداري للعاملين على أربع عناصر أساسية يمكن إدراجها فيما يلي:

(1) نفس المرجع والصفحة.

(3) حسين موسى البناء، نعمة الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 25.

(3) Mohammad Qasim AL- Magableh, Abedalqader Mohammed Otoum, **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Département at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University**, Marothink institue, vol2, n^o2, 2014, p93.

1-2- تنمية السلوك الإبداعي: إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تهتم بالإبداع والابتكار والتجديد، وفي هذا الإطار يمكن تعريف الإبداع بأنه: "أحد الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المؤسسة، والمؤسسة والعاملين معا".⁽¹⁾

ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قدرة أفراد المؤسسة على التفكير والتخطيط والتحليل⁽²⁾، كما أنه يعتبر مصدر للشعور بالفخر والثقة بالنفس لدى الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم، كما يعتبر الإبداع مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو يعتبر من أقوى العوامل المساعدة على جلب مكانة ناجحة ومميزة للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

2-2- تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة خطوة إيجابية لتنمية مهارات المرؤوسين، ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه: "نقل الصلاحية من سلطة عليا (مفوض) إلى سلطة دنيا (مفوض إليه)، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، وتفويض الصلاحية يعطى للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة دنيا"⁽³⁾.

ويجب أن تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية:

- عندما يقوم رئيس بتفويض سلطة ما إلى مرؤوس؛ يعني أن المرؤوس تصبح له كل الصلاحيات في التصرف مثل المدير، لكن يبقى للمدير حق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة؛
- يجب تحديد كل المهام المطلوبة من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض؛
- إن تفويض السلطة يعني خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد المهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة امام مديره عن حسن استخدام السلطة وإنجاز المهمة المسندة إليه.
- ومن مزايا تفويض السلطة هو تفرغ المسئول إلى المهام الصعبة والتي لا يستطيع غيره إنجازها، وبالمقابل يسمح تفويض السلطة للمرؤوس بإبراز طاقاته الكامنة واستثمار مهاراته، ويجب أن يسير تفويض السلطة في

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 291.

(3) عبد السلام أبو تحف، دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص 15.

طريق تحقيق أهداف المؤسسة لا أن يكون لاعتبارات شخصية فقط؛ منها تخلي الرئيس فقط عن بعض مسؤولياته واستغلال ذلك الوقت في أمور شخصية لا تخدم المؤسسة، أو أن يكون الشخص المفوض إليه لا يمتلك الخبرة والكفاءة اللازمين لتولي تلك المسؤولية.

2-3- محاكاة الآخرين في سلوكهم: يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتمييز الشخصي، حيث يمثل العاملون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يكتنون لهم الاحترام والإكبار، ويعتبر الجوهر الذي يستند عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية العاملين والتأثير على سلوكهم هو الفعل وليس الكلمات؛ حيث يكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات.⁽¹⁾ لكن المحاكاة يمكن أن تكون سلاح ذو حدين؛ وذلك عندما تكون سلوكيات الأشخاص المقتدى بهم لا تتماشى وأهداف المؤسسة.

2-4- فرق العمل: فريق العمل هو مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة.⁽²⁾ أما فريق العمل المتميز فيجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

— رؤية واضحة ومشاركة؛

— مناخ يشجع على الإبداع؛

— القدرة على حل المشاكل؛

— الاستفادة من التجارب السابقة.

ويتطلب بناء الفريق المتميز أو الفعال شرطين أساسيين:⁽³⁾

- يكون الفريق فعالا عندما يمتلك إحساسا مشتركا بالاتجاه والهدف، ويتضمن أعضاء متحمسين وملتزمين يشاركون بجموية ونشاط، مدعمين ومساندين بعضهم بعضا على تنمية نقاط قوتهم الفردية.
- يجب توفر القيم الأساسية التي تساعد أعضاء الفريق على تشكيل فريق فعال، مثل الصراحة والصدق والاحترام المتبادل والثقة.

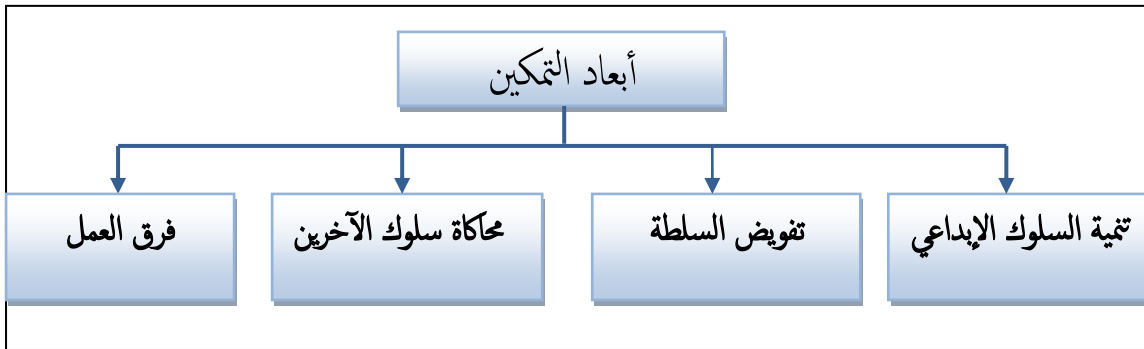
(1) بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2) كاستكا ب، وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مطبوعات جامعة إ م سي بي، مجلة إدارة عمل الفريق، المجلد 7، العدد 8/7، 2001، ص 125.

(3) روبرت أليس وايت، ترجمة سامي تيسير سلمان، كيف تمي قدرتك على بناء فرق العمل، مؤسسة المؤتمن للتوزيع، الرياض، بدون سنة نشر، ص 46.

ويمكن في هذا الصدد الحديث عن حلقات الجودة التي تعتبر شكلا من أشكال التعاون والعمل الجماعي؛ (والتي تعرضنا لها في الفصل الثاني). فهي تعتبر أسلوب إداري يطرح فكرة الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي، وقد أثبتت العديد من المؤسسات اليابانية نجاحها من خلال الاعتماد على هذه الحلقات التي تركز على فكرة أن الجودة يمكن تحسينها فقط من خلال مشاركة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالجودة، فهي تقوم على مبدأ أن العاملين أدرى من غيرهم بمشاكل أعمالهم؛ فإن كانت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات بشأنها كان حلها بشكل أسرع وبشكل صحيح. ويمكن تلخيص أبعاد التمكين السابقة الذكر في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-5): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

إذا فإن تغيير العمليات والأنشطة من منظور إدارة الجودة الشاملة يتماشى إلى حد كبير مع تمكين الأفراد من خلال دمجهم ومشاركتهم الفاعلة في عمليات التحسين والتطوير، وإعطاء الأفراد بعض الاستقلالية والحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، من أجل الوصول إلى التحسين المتواصل والتدريجي في أداء المؤسسة.

وينطلق مبدأ تمكين العاملين حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة من فكرة أن كل فرد في المؤسسة؛ من المدير إلى أدنى عامل معني بالمشاركة في تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، حيث يجب استغلال كل القدرات والخبرات والمهارات للموظفين، وضمان تعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: تحفيز العاملين

إن من بين الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التحفيز الدائم للعنصر البشري بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم، فقد تناولت مختلف نظريات التسيير موضوع التحفيز بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر واعتبرته الحافز الوحيد للفرد بالمؤسسة، وبقدوم مدرسة العلاقات الإنسانية تمت إضافة الجانب المعنوي، ثم جاءت نظريات الحوافز للتدقيق في حاجيات الأفراد وكيفية تلبيتها.

1- مفهوم التحفيز:

هو مجموعة من المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، فهي مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.⁽¹⁾ وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة لكنه يؤثر على سلوك الفرد، ويمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته.⁽²⁾ وبالتالي يمكن ملاحظة الأهمية البالغة لعنصر التحفيز في تحريك سلوكيات الفرد بما يخدم أهداف المؤسسة، فعندما يكون الفرد راضي عن الحوافز المقدمة إليه؛ فذلك يعتبر مؤشراً إيجابياً على إمكانية تحسين أدائه والعكس.

2- أنواع الحوافز:

ويندرج ضمن التحفيز العناصر التالية المرتبطة بحاجات العاملين، وفي هذا الصدد يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات وفق هرم "ماسلو" للحاجات:

1-2- تحفيزات خاصة بالحاجات الفيزيولوجية:

- التحفيز المالي (الأجور، العلاوات، المكافآت...);

- توفير الراحة الجسدية والصحية؛

- توفير مناخ مادي مناسب (الإضاءة، التهوية، أجهزة التدفئة والتبريد...);

2-2- تحفيزات خاصة بحاجات الأمان: حيث أن كل فرد في المؤسسة يبحث عن بيئة عمل آمنة،

وخالية من المضار الجسدية والنفسية، وتشبع المؤسسات هذه الحاجة من خلال:

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثامنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 169

- توفير مسببات الشعور بالأمان (توفير مواد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، التأمينات الاجتماعية...)؛
- الاستقرار الوظيفي من خلال عقود العمل الدائمة؛
- التدريب المستمر لتطوير المعارف والمهارات التي تساهم في تحسين أداء العامل ومن ثم زيادة شعوره بالأمان الوظيفي.
- 2-3- تحفيزات خاصة بالحاجات الاجتماعية:** يكون لدى كل فرد حاجات اجتماعية تتمثل في الحاجة إلى الانتماء، وتقوم المؤسسات بإشباع هذه الحاجة من خلال:
 - توطيد العلاقات بين الموظف والإدارة؛
 - توفير جو مليء بالمحبة والمودة بعيدا عن الخلافات والصراعات وتوطيد أواصر الترابط الاجتماعي بين العاملين؛
 - تشجيع العمل الجماعي من خلال الاجتماعات وفرق العمل؛
 - استخدام السلطة غير الرسمية في التعامل مع العاملين؛
 - استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية بدلا من قنوات الاتصال الرسمية؛
 - إنشاء النوادي الإجتماعية وتنظيم المسابقات.
- 2-4- تحفيزات خاصة بحاجات الشعور بالذات:** وتكون عندما يكون لدى الأفراد حاجة لتنمية احترام الذات، والحصول على قبول الآخرين له والرغبة في تحقيق النجاح، والحصول على مكانة مرموقة، ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك لعاملها من خلال:
 - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - آليات توفير الراحة النفسية للعاملين؛
 - استخدام آليات التحفيز المعنوي مثل شهادات التقدير والثناء وجوائز للأعمال المتميزة؛
 - آليات التقدير والاحترام بين القادة والعاملين؛
 - آليات دعم علاقات التقدير والاحترام بين العاملين؛

— العوامل والآليات التي ترفع من شأن العاملين في المؤسسة وفي المجتمع.

2-5- تحفيزات خاصة بمجالات إثبات الذات:

— حرية العاملين في أداء أعمالهم بدون قيود أو ضوابط حاكمة؛

— آليات إعطاء الفرصة للعاملين للتصرف؛ مثل التمكين وتفويض الصلاحيات لتمكينهم من استغلال إمكانياتهم؛

— توفير مناخ العمل بلا قيود أو قواعد تحد من المرونة وحرية التصرف؛

— توفير الثقافات المختلفة التي تزيد من قيمة الشخص في العمل.

وباعتبار العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية والورقة الراجحة للمؤسسة؛ أصبح على كل مؤسسة أن تولي اهتماما به من خلال البحث في كل السبل التي تؤدي إلى الرفع من كفاءته وزيادة حماسه ورغبته في العمل، وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المؤسسة، ومن بين تلك السبل التحفيز المادي والمعنوي الذي يزيد من الرضى لديه، وبالتالي تحسين أدائه وزيادة ولائه للمؤسسة.

المطلب الثالث: التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن كل مؤسسة هي مورد لزبائنها، وفي نفس الوقت هي زبون لمورديها؛ وهذا ما يطلق عليه بسلسلة الزبون- المورد، لذلك وقبل التطرق لهذه السلسلة يجب أولا التطرق للزبون من خلال خطوات التركيز عليه ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، ثم التطرق لكيفية وأسس اختيار الموردين.

الفرع الأول: التركيز على الزبون

من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة احترام الزبائن والعمل على إرضائهم من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغباتهم بحثا عن التفوق والتميز للمؤسسة، حيث تتنافس المؤسسات المتميزة على إرضاء الزبون واستقطابه وتلبية متطلباته، بل وتجاوز توقعاته والتفوق عليها، وقد أصبح الزبون هو محور الارتكاز منذ تصميم المنتج ومرورا بكافة العمليات.

وتجدر الإشارة أن كل مراحل إدارة الجودة ترتبط بمراعاة مطالب الزبائن، ويجب التفريق هنا بين الزبائن الداخليين والخارجيين:¹

الزبائن الداخليين: وهم أعضاء مجالس الإدارات والجهاز التنفيذي والعاملون بالمؤسسة، فكل واحد منهم يمثل متلقي للسلعة أو الخدمة، وهو في نفس الوقت مورد لأخرى، وهكذا يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والامتيازات.

الزبائن الخارجيين: وهم الجمهور المتلقي لخدمات أو منتجات المؤسسة من المحيط الخارجي، فهم يمثلون الفئات المستهدفة.

وعلى كل مؤسسة أن تعمل على إرضاء كل أصناف الزبائن وإسعادهم والمحافظة عليهم، وأن تبني جميع سياساتها وأهدافها وعملياتها من أجل إرضائهم.

1-خطوات التركيز على الزبون:

يتضمن التركيز على الزبون الخطوات التالية:

1-1- تحديد حاجات الزبائن: ويتم تحديدها عن طريق:

— جعل الزبون هو الرئيس هو الملك؛

— فهم حاجات الزبائن الأساسية.

2-2- ضرورة الحصول على معلومات التغذية العكسية (feed back): وذلك من خلال:

— الإصغاء بعناية للزبون؛

— توفير بطاقات للزبائن لإبداء ملاحظاتهم حول السلعة أو الخدمة؛

— توفر رقم هاتفي خاص بشكاوي الزبائن وانشغالاتهم؛

— حث الموظفين على استقطاب المعلومات الراجعة؛

— شكر الزبائن على جميع الملاحظات وردود الفعل الإيجابية والسلبية.

وتعتبر معلومات التغذية العكسية مصدر جد مهم لمعرفة احتياجات الزبائن وآرائهم حول منتجات المؤسسة، لكن تختلف أهمية هذه المعلومات حسب مصدرها، لذلك ينبغي على المؤسسة أخذ مجموعة من الاعتبارات لتحديد مدى أهمية تلك المعلومات، فيجب أن تعرف من الذي يقدم

(1) المؤسسة الأمريكية للتنمية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، ص3.

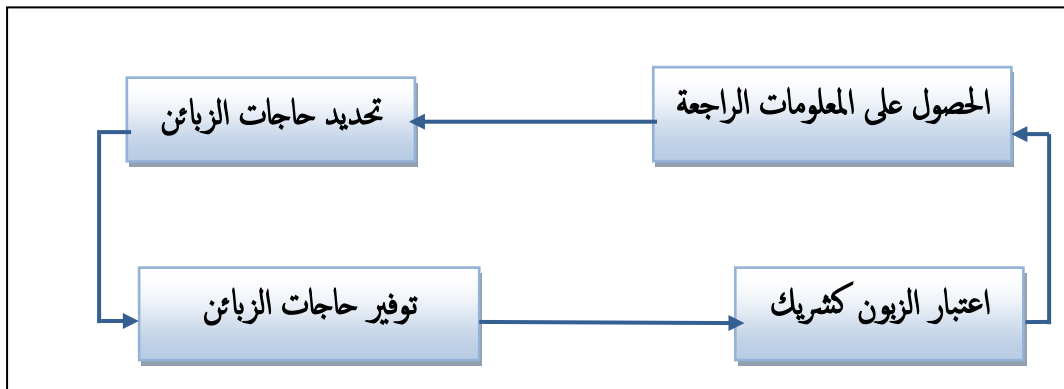
النصيحة؛ ففي عالم الأعمال تعتبر علاقة الزبون بالمنتج عامل مهم لتقدير أهمية ملاحظاته وآرائه، وآراء الزبون القديم والولي للمؤسسة تختلف عن الزبون الذي بدأ باستخدام المنتج لفترة قصيرة، وهكذا، كما يجب أن تعرف كيفية الحصول على المعلومات (عن طريق سبر الآراء أو بالصدفة)، ومعدل تكرار الملاحظات بالنسبة لنفس الموضوع؛ كما أن هناك بعض معلومات التغذية العكسية التي تستدعي دق ناقوس الخطر، خاصة إذا كان الزبون يمر بمشكلة كبيرة مع المنتج، وبالتالي على المؤسسة التفريق بين المعلومات التي تتطلب اهتمام كبير من قبلها، وبين المعلومات الأقل أهمية والتي يمكن حتى تجاهلها.

3-1- العمل على توفير حاجات الزبائن: حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على تسخير كل الجهود من أجل فهم احتياجات الزبون والعمل على تحقيق توقعاته بل والتفوق عليها.

4-1- اعتبار الزبون كشريك: حيث تطورت أهمية الزبائن مع مرور الوقت من النظرة للزبون كمشتري فقط بغرض تحقيق الربح إلى اعتبار الزبون كشريك وبالتالي كسب ولاءه للمؤسسة، فيصبح يبحث عن منتجات المؤسسة دون النظر إلى السعر أو مكان البيع، كما يوصي أصدقائه بمنتجاتها.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-6): خطوات التركيز على الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

ويجب أن تتضمن خطوات التركيز على الزبون الاستمرارية؛ إذ يجب دائماً الاعتماد على معلومات التغذية العكسية لمعرفة حاجات الزبائن والسعي لتحقيقها.

2- إدارة العلاقة مع الزبون:

إن برنامج إدارة العلاقة مع الزبون يخطط وينفذ الإجراءات التي لها علاقة مباشرة مع الزبون مثل التسويق والمبيعات والإيفاء بالطلبات والخدمة الممتازة، حيث يغير هذا البرنامج التركيز والاهتمام من إدارة المنتجات إلى إدارة الزبائن.⁽¹⁾

وفي هذا الإطار طورت العديد من المؤسسات إدارة العلاقة مع الزبائن في محاولة للتعرف عليهم أكثر وعلى احتياجاتهم، وتطوير علاقتها معهم، وذلك بهدف زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة.

الفرع الثاني: حسن اختيار المورد

بدأت المؤسسات مؤخراً تهتم بطرق اختيار الموردين حيث تعتمد عنصر- الجودة قبل كل شيء، وأصبحت تؤمن بأن جودة المخرجات لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المدخلات؛ حيث يساهم المورد بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها. "فإذا كان أداء المورد مرتفع الجودة بصورة متسقة فيمكن أن يقلل زبائنه أو يلغوا فحوصات موادها المكلفة التي لا تضيف قيمة للمنتج، ولهذا زادت مطالبات الكثير من المنظمات بتقديم ملموس في الجودة من كل مورديها، وتسقط المؤسسات التي لا تقبل هذا المتطلب من قوائم الموردين"⁽²⁾، إذ يجب شراء جميع المواد المهمة والضرورية من مؤسسات توريد معتمدة ومعروفة بقدرتها على توريد المواد الخام التي تطابق المواصفات، ويمكن أن تكون عملية إيجاد مؤسسات التوريد المناسبة عملية معقدة وطويلة، حيث قد تشمل العملية في البداية إرسال استبيانات إلى عدد من مؤسسات التوريد، ثم فحص العينات المقدمة من كل مؤسسة، وبعدها تتم زيارة المؤسسة لتقييم نظام إدارة الجودة.⁽³⁾

وتحرص المؤسسات المتميزة في إدارة الجودة الشاملة عند تنظيم العلاقة مع مورديها على العناصر التالية:

— عدم التنازل عن بعض الأمور مقابل السعر المنخفض، مثل: الجودة، الخدمة، الصيانة، سرعة الاستجابة وحسن المعاملة...

— إعداد قائمة بيانات خاصة بالموردين وتقييم توريداتهم ومدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة.

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص172.

(2) جيمس إيفان، مرجع سبق ذكره، ص224.

(3) مات سيقر، مرجع سبق ذكره، ص115.

— إعداد قاعدة بيانات بالموردين الذين تم إلغاء التعامل معهم بسبب عدم وفائهم بالجودة المطلوبة.

— العمل على تقوية العلاقة مع الموردين المميزين ومساعدتهم على الإرتقاء بمنتجاتهم نحو الأفضل.

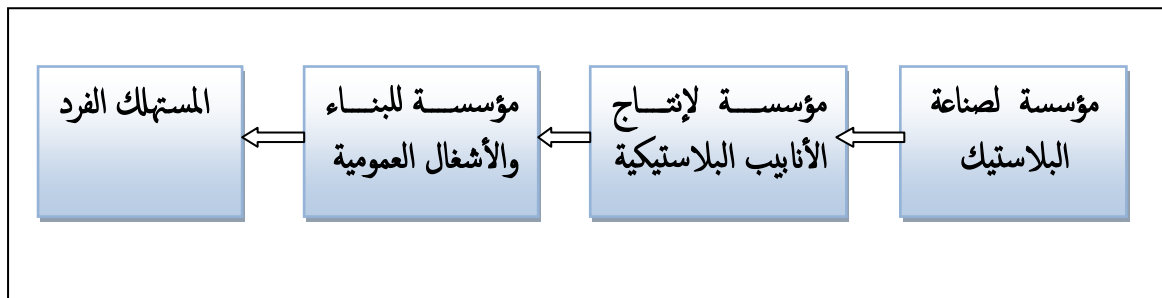
— إشراك الموردين في فرق التحسين المستمر لجودة العمليات في المؤسسة.

إن ما يميز الموردون عن بعضهم هو مدى بدلمهم لجهود من أجل التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، حيث يلعب الموردون دورا مهما في تحسين جودة المنتج وتطويره من مرحلة التصميم وحتى البيع، حيث أن اختيار المواد على أساس الجودة أولا؛ يساعد على إنتاج منتجات وتقديم خدمات بأعلى جودة وبالمواصفات المطلوبة، كما أنه يقلل من تكاليف المواد التالفة والمعيبة.

الفرع الثالث: سلسلة الزبون – المورد

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن كل مؤسسة تعتبر حلقة طويلة من سلسلة طويلة من الزبائن والموردين، حيث تعتبر كل مؤسسة مستهلكة لمورديها وموردا لعملائها في نفس الوقت، وبالتالي فإن المؤسسة لا يجب أن تركز فقط على زبائنها المباشرين؛ بل يجب أن تركز أيضا على زبائن زبائنها (الزبائن التاليين في السلسلة وهكذا)، وفي المخطط الموالي مثال توضيحي لسلسلة الزبون – المورد:

الشكل رقم (3-7): مثال توضيحي لسلسلة الزبون – المورد



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل أعلاه أن مؤسسة الأنابيب البلاستيكية تعتبر زبونا لمؤسسة صناعة البلاستيك، وفي نفس الوقت موردا لمؤسسات البناء والأشغال العمومية، هذه الأخيرة التي تعتبر بذلك زبونا لمؤسسة الأنابيب البلاستيكية وموردا للمستهلك النهائي.

المطلب الرابع: التحسين المستمر والمقارنة المرجعية

يمكن اعتبار المقارنة المرجعية أو القياس المقارن أحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بمقارنة أداؤها بأداء مؤسسات أخرى رائدة والاستفادة منها لتحسين أداؤها، وبالأخذ في الاعتبار التداخل بين مفهومي التحسين المستمر والقياس المقارن خصصنا هذا المطلب للتعرف عليهما.

الفرع الأول: التحسين المستمر

من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، وعملية التحسين هذه عملية شاملة يقوم بها كل فرد في المؤسسة وبتطبيق عدة طرق وعدة أدوات.

وإدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن تحسين الجودة لا يكون إلا بتحسين النظام ككل، فمن النادر أنه بوسع أي شخص في نظام ما أن ينتج أكثر مما أعد النظام لكي ينتجه.⁽¹⁾

1- مفهوم التحسين المستمر:

التحسين المستمر للجودة هو جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تحقيق متطلبات الجودة، فمن أجل المحافظة على الأداء والمكانة في السوق يجب المبادرة بإطلاق نشاطات تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر.⁽²⁾

ويبدأ التحسين المستمر بتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.⁽³⁾

وهناك خمس مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر: ⁽⁴⁾

- (1) دوينز لويد، الجودة الشاملة، ترجمة حسين عبد الواحد، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 33.
- (2) باتريشيا فرانسيس وإيرنست اوتو غوبل، إدارة جودة التصدير، دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011، ص 12.
- (3) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001، ص 130.
- (4) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 238-239.

تخفيض الموارد المستخدمة: حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافاً.

- تخفيض الأخطاء: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة، والتي تتطلب إعادة التصحيح.

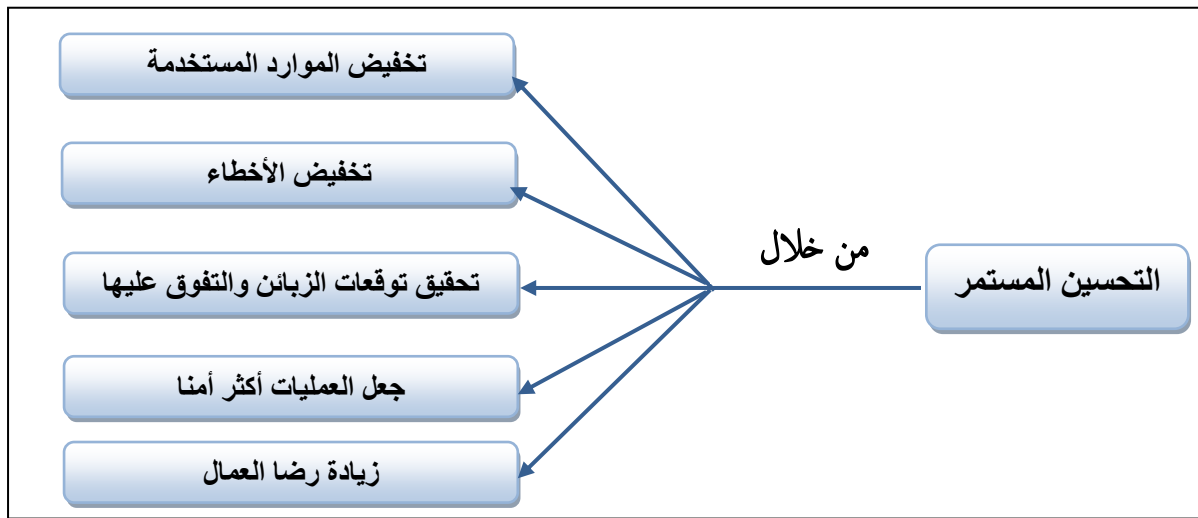
- تحقيق أو التفوق على توقعات الزبائن: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات الزبائن أو التفوق عليها.

- جعل العمليات أكثر أمناً: إن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات العاملين.

- زيادة رضا القائمين بالعمليات: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولكن تبين أن الكثير من الأبحاث قد أظهرت أن العامل السعيد والراضي يكون أكثر إنتاجية من غيره.

ويمكن تلخيص مداخل تعريف التحسين المستمر في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-8): مداخل تعريف التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

وتمثل الهدف الأساسي لتحسين الجودة في تحقيق الإتقان الكامل، إلا أن هذا الإتقان الكامل يصعب تحقيقه، لكن يجب العمل على الاقتراب منه، وأهم مصادر التحسين تكمن في: الزبائن، العاملون، المنافسون، عمليات البحث والتطوير، الإدارة.

2- أهمية التحسين المستمر للجودة:

يلعب التحسين المستمر للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من خلال:⁽¹⁾

- تحسين أداء العمليات وقدرة المؤسسة ورضى الزبائن؛
- تحسين طرق البحث عن الأسباب الرئيسية للمشاكل، تليها أنشطة المراقبة والوقاية؛
- قدرة أكبر على توقع المخاطر وتحديد الفرص الداخلية والخارجية؛
- تحسين النظر إلى التقدم التدريجي؛
- التعلم أفضل من أجل التحسين؛
- زيادة جهود الابتكار.

إذا فالتحسين المستمر هو طريقة للمضي قدما وهو سباق ليس له نهاية ، لأن التحسين مستمر لا حدود له، فهو إذا ليس أداة أو تقنية؛ بل أسلوب داعم للمؤسسة في مجال المنافسة.

3- مراحل التحسين المستمر:

وضح "CROSBY" أن الجودة تعتمد على معيار " صفر- عيب " وأن عمليات التحسين المستمر ومن أجل أن تكون فعالة أكثر وتحقق هدفها يجب أن تمر بأربعة عشر مرحلة هي:⁽²⁾

- **التزام الإدارة:** إن التزام الإدارة ببرامج تحسين الجودة والتركيز على ضرورة تفادي الأخطاء من أجل تعميمها على مستوى المؤسسة، يستوجب إعداد لأئحة كتابية تبين سياسة الجودة، بحيث يحترمها كل فرد في المؤسسة، وتجدر الإشارة أن تحسين الجودة هو وسيلة لإرضاء الزبون من جهة ورفع هامش ربح المؤسسة من جهة ثانية.

- **تشكيل فريق التحسين:** يتم اختيار ممثل عن كل قسم، ثم يجتمع كل الممثلين لتشكيل فريق لتحسين الجودة، بحيث يتم إعلامهم بهدف البرنامج وشرح دور كل فرد، وتخفيفهم على تنفيذ البرنامج سواء في قسمهم أو في المؤسسة ككل.

- **قياس الجودة:** من الضروري معرفة مستوى الجودة في المؤسسة وإعداد معايير ومقاييس لها، حيث يسمح تحليل مستوى الجودة بتحديد المجالات التي تعاني من قصور وبالتالي يمكن تطبيق برنامج التحسين فيها، وتحديد أين تكون النشاطات التصحيحية ضرورية.

(1) Principe de management de la qualité, Iso.org, 2016, p11.

(2) Philip Crosby, La qualité est gratuit, Economica, Paris, 1986.pp136-137.

- **تقييم تكاليف الجودة:** وذلك بالاعتماد على معلومات دقيقة عن مكونات التكلفة من مكتب مراقبة التسيير فهي مؤشر يساعد على معرفة الحالة التي تكون فيها النشاطات التصحيحية مصدر ربح للمؤسسة كلما كانت الأرباح مرتفعة كلما زادت ضرورة تطبيق العمليات التصحيحية.
- **الكشف عن برنامج التحسين:** يجب تكوين رؤساء الأقسام بطريقة يستطيعون بها توضيح أهمية التحسين للعمال وتحسيسهم بأهمية الجودة وتكاليف غياب الجودة، وتعتبر هذه المرحلة هي الأهم في مسار التحسين؛ حيث يتم فيها الحوار بين رؤساء الأقسام وتوضيح المواقف مما يسهل عملية التغيير.
- **العمليات التصحيحية:** لا يمكن تطبيق العمليات التصحيحية إلا بمعرفة مشاكل الأفراد في المؤسسة، حيث تتم في هذه المرحلة مناقشة تلك المشاكل سواء الظاهرة منها أو تلك التي يراها العمال فقط؛ والتي لا يمكن معرفتها إلا ببحث الأفراد على التكلم بصراحة ووضوح، بحيث يتم حل هذه المشاكل على كل المستويات في المؤسسة أثناء اجتماع المسؤولين والمشكل الذي يصعب حله يرفع إلى المستوى الأعلى.
- **تكوين لجنة لبرنامج "صفر عيب":** وتتكون هذه اللجنة من ثلاث أو أربع عناصر من فريق تحسين الجودة، وتقوم هذه اللجنة بتحديد وسائل البرنامج وتنفيذه، هذا البرنامج الذي يهدف إلى توضيح معنى "صفر عيب" لجميع الأفراد في المؤسسة.
- **تكوين رؤساء الأقسام:** قبل تنفيذ تلك المراحل يجب تكوين وتوجيه المسؤولين في كل المستويات، حيث يجب أن يفهم كل مسئول الغاية من كل مرحلة حتى يتمكن من شرحها لمروؤسيه، وبالتالي معرفة قيمة البرنامج ومن ثم تركيز كل الجهود لتنفيذه.
- **يومية "صفر عيب":** يتم تحديد يوم لتسجيل الالتزام "صفر عيب" باعتباره شرط أساسي للوصول إلى الجودة، حيث أن اهتمام الإدارة بهذا اليوم يسهل عملية فهم كل الأفراد لهذا البرنامج مما كان مستواهم.
- **تحديد الأهداف:** أثناء اجتماع رؤساء الأقسام مع العمال يقوم أفراد كل قسم بتحديد الأهداف الفردية والأهداف الجماعية، بحيث تكون كل الاقتراحات محددة وقابلة للقياس وبالتالي فهذه المرحلة تسمح للأفراد بتعلم التفكير على أساس الأهداف القابلة للتحقيق.

- **إلغاء مسببات الأخطاء:** يقوم أفراد المؤسسة بكتابة المشاكل التي تعيقهم على تأدية عملهم بدون أخطاء، حيث يتم دراسة المشاكل ومحاولة حلها على مستوى القسم، وإلا تحول إلى فريق تحسين الجودة.

- **تحفيز فرق الجودة والاعتراف بفضلهم:** عن طريق وضع برنامج مكافآت خاص بالعمال الذين وصلوا إلى تحقيق الأهداف المحددة، حيث أنه ليس من الضروري أن تكون المكافآت مادية، بل يكفي الاعتراف بفضلهم، وهكذا يستمرون في دعم البرنامج.

- **مجالس الجودة:** من الأحسن أن يجتمع المختصون في الجودة وأعضاء فريق التحسين دوريا لتبادل الآراء، ووضع المقاييس والإجراءات اللازمة لتقييم وتحسين برنامج الجودة الذي أصبح جزءا من المؤسسة، حيث تعتبر هذه المجالس أحسن مصدر للمعلومات بالنسبة للبرنامج.

- **العودة إلى البداية:** إن المراحل السابقة تنحصر- مدتها بين 12 و 18 شهرا، وفي نهاية هذه المدة يكون أفراد المؤسسة أخذوا قسطهم من التكوين، وبالتالي يصبح من الضروري إعادة العمليات السابقة ووضع فريق من ممثلي الأقسام والانطلاق من الصفر لدراسة مشاكل جديدة.

4- طرق التحسين المستمر:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى وأحسن طريقة للتغيير في المؤسسة التي تسعى إلى البقاء والنمو، وتجدر الإشارة إلى أن فلسفة التحسين المستمر تركز على إجراء تغييرات بسيطة وكثيرة بدلا من التركيز على القليل الحرج.

إن فلسفة التحسين المستمر تتم من خلال مجموعة من الطرق، وأهمها:

1-4 **حلقة ديمينغ PDCA ومثلث جوران:** اللتان تم التعرض لهما في الفصل الثاني.

2-4 **طريقة الكايزن KAIZEN:** وتنقسم هذه الكلمة إلى قسمين: (1)

KAI: وتعني تغيير؛

ZEN: وتعني أحسن أو أفضل.

إن الكثير من الباحثين جعلوا كلمة "كايزن" مرادفا للتحسين المستمر، وهناك من اعتبرها أحسن طريقة لحل المشاكل بصفة نهائية وبشكل مستمر، وتجدر الإشارة أنه هناك من يخلط بين الكايزن والابتكار؛ ولكنها يختلفان في عدة نقاط، والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) Olivier Régol, Paul R.Délangier, **Le kaizen ; Ses principes et ses conséquences pour les les ouvriers et les syndicats**, Revue de la littérature, Volet1, Crises , 2003, p03.

الجدول رقم (3-2): مقارنة بين الكايزن والابتكار

الابتكار	الكايزن kaizen
- ينطوي على إحداث تغييرات جذرية	- يشير إلى تحسينات صغيرة في الوضع الراهن
- يكون متقطعا	- يتميز بالاستمرارية
- قد يقتصر على فرد أو عدد محدود من الأفراد	- يكون عملا جماعيا

المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف اعتمادا على: Olivier Régol, Paul R.Délangier, *Le kaizen ; Ses principes et ses conséquences pour les les ouvriers et les syndicats*, Revue de la littérature, Volet1, Crises , 2003

وبالتالي فكل من الابتكار والكايزن يعدان وسيلتين أساسيتين تستخدمهما المؤسسات وحتى الأفراد من أجل التغيير، وفي حين يتطلب الابتكار اصلاحات جذرية وصارمة ؛ فإن ما يتطلبه الكايزن اتخاذ خطوات صغيرة ولكنها فعالة باتجاه التحسين.

الفرع الثاني:المقارنة المرجعية (القياس المقارن Benchmarking)

كانت المقارنة المرجعية أو القياس المقارن تستخدم من قبل وظيفة الإنتاج في المؤسسة لتقييم نفسها من خلال مقارنة خصائص أو مكونات منتجاتها مع منتجات المنافسين، ثم توسع مفهومها ولم يعد يقتصر - على وظيفة الإنتاج وأصبح يشمل كافة الوظائف والاختصاصات وكل المؤسسات. (وقد تم التعرض له في الفصل الأول من خلال تعريفه وأنواعه).

ويتم القياس المقارن من خلال مجموعة من الخطوات، هي: ⁽¹⁾

أ- التخطيط: وتحتوي هذه المرحلة الأنشطة التالية:

- اختيار العملية التي يتم مقارنتها مرجعيا؛
- تأسيس فريق القياس المقارن؛
- توثيق العملية وفهمها لمقارنتها؛
- تأسيس مقاييس أداء العملية.

(1) Anderson, Bjorn & Moen, Rune M. "Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work" the Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, 2006.

ب- البحث: وتضم هذه المرحلة الأنشطة التالية:

- جمع قائمة بمختلف المعايير التي يجب توفرها في شركاء القياس المقارن المثالي؛
- البحث عن شركاء المقارنة المحتملين؛
- مقارنة المرشحين واختيار مجموعة من الشركاء؛
- تأسيس اتصال مع الشركاء المختارين وكسب قبولهم للاشتراك في الدراسة.

ج- جمع البيانات: وتضم هذه المرحلة ثلاث عناصر أساسية:

- تقييم مصادر جمع المعلومات؛
- اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات؛
- جمع البيانات والمعلومات.

د- التحليل: في هذه المرحلة يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن شركاء المقارنة المرجعية، وتضم خمسة خطوات أساسية:

- تصنيف البيانات والمعلومات؛
 - إجراء السيطرة النوعية على المعلومات والبيانات؛
 - تحديد طبيعة البيانات؛
 - تحديد الفجوات في مستويات الأداء؛
 - تحديد أسباب تلك الفجوات.
- هـ- التكيف: وتشمل أربع خطوات:
- وصف العملية المثالية؛
 - وضع أهداف التحسينات؛
 - إعداد خطة للتطبيق وتنفيذها ومراقبة مدى التحسن؛
 - كتابة التقرير النهائي.
- وفي المخطط التالي توضيح للخطوات السابقة:

الشكل رقم (3-9): خطوات المقارنة المرجعية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ماسبق

ففي مناخ يسوده التطور السريع ووجود عدد لا متناهي من الاختيارات أمام الزبون، فإن المؤسسة لوحدها وفي محيط مغلق لا تستطيع مسايرة تلك التطورات دون أن تشارك باقي المؤسسات معارفها وخبراتها، ودون أن تستفيد هي الأخرى من خبرات ومهارات مؤسسات أخرى، وبالتالي يمكن اعتبار أن المقارنة المرجعية أو القياس المقارن يعتبر أحد الأساليب الداعمة للتحسين والتحسين المستمر، بالإضافة إلى أنشطة أخرى داعمة كتدريب العاملين وتحفيزهم، ومعلومات التغذية العكسية.

المطلب الخامس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وشمولية واستمرارية الرقابة والتركيز على العمليات

سابقاً كان يتم الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فقط؛ لكن ومع ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح ذلك غير مقبول، بل يجب أن تشمل الجودة حتى العمليات ذاتها بداية بالتصميم، وذلك من أجل الوقاية من الأخطاء، بالإضافة إلى ضرورة المداومة على الرقابة الشاملة على كل العمليات، إضافة إلى الرقابة على المدخلات والمخرجات.

الفرع الأول: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية بدلا من الاقتصار على قياسها بعد انتهاء العملية الإنتاجية وبعد وقوع الأخطاء.

حيث تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، فهي ترى أن عمليات التفتيش التي تأتي بعد عملية التصنيع تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والمادية من أجل الكشف عن العيوب والأخطاء.⁽¹⁾

وهذا الصدد يمكن الحديث عن مبدأ "بوكا يوك" Poka Yoke "الذي لطالما شكل أساسا في نظام العمليات الإنتاجية في "تويوتا" اليابانية، حيث تقتضي معايير الجودة في "تويوتا" منع وقوع الأخطاء من خلال الوقاية والتوقع المسبق.

وقد عرف الـ "بوكا يوك" بأنه إستراتيجية تحسين يابانية للتدقيق في الأخطاء لمنع العيوب (أو عدم المطابقة) الناشئة أثناء عمليات التصنيع، أو هي إجراء وقائي يركز على تحديد الأسباب الخاصة للتغير في عمليات التصنيع والقضاء عليها.⁽²⁾

وجوهر هذا المبدأ أن منع حدوث الخطأ أقل تكلفة من تصحيحه، هذا الأمر الذي لا تراه الكثير من مؤسساتنا ولا تأخذه بعين الاعتبار؛ وعلى هذا نجد أن إعادة العمل وإعادة التصنيع، وإعادة التحرير، وإعادة البناء.... جزء من العمل اليومي المعتاد لها، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، هي إذا تفتقر إلى ثقافة منع الخطأ والقضاء على المشاكل من جذورها، بل الثقافة السائدة بها هي ثقافة اتهام العاملين بالإهمال والتقصير، وثقافة تصحيح الخطأ عند وقوعه.

الفرع الثاني: شمولية واستمرارية الرقابة

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم في مضمونها على نظام رقابي متكامل بحيث يجب أن تكون الرقابة شاملة ابتداء من مرحلة التصميم ثم العمليات الإنتاجية، وبعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية، ثم تستمر إلى ما بعد البيع.

ويمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، فالرقابة عملية متكاملة تضم جمع للمعلومات ثم معالجة الانحرافات وإدخال التحسينات، وهي عملية مستمرة تهدف إلى معرفة هل أن المؤسسة تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا الزبون وتلبية توقعاته أم لا، فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب.

(1) أحمد عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2) Rajan Kumar and al, Poka-Yoke, Technique méthodologie and design, Indian journal of engineering, 2016, P363.

- ويمكننا القول أن الرقابة تنبع من مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتضح ذلك من خلال:⁽¹⁾
- ارتكازها على تقديم جودة عالية للمستهلكين، وحتى تستطيع تحقيق ذلك لا بد من وجود رقابة على هذه الجودة في جميع المراحل؛
 - ضرورة توفير قيمة للمنتج؛ وهذا يتحقق من خلال الرقابة على العمليات بشكل دقيق وأيضا مراقبة التغيرات التي تحدث ومدى التطور في رغبة الزبون وما يقدمه المنافسون؛
 - ضرورة القيام بالأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة بدون عيوب وأخطاء، وهذا يتطلب الرقابة قبل التنفيذ وأثناء العمليات وبعد الانتهاء من العمليات بشكل فعال.

الفرع الثالث: التركيز على العمليات

إن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة التي تؤمن تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه عمل المؤسسة الرئيسية (التصميم، التطوير، المشتريات، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، النشاط المالي، الثقافة المؤسسية، نظم الاتصال...)، ويتوقف تحقيق مستويات عالية من الجودة على مدى سلامة تصميم العمليات.

إن أغلب المبادئ المذكورة سابقا إن لم نقل كلها تتطلب بدورها مهارات وأساليب من أجل تحقيق الهدف من كل مبدأ؛ تتمثل تلك الأساليب في أدوات الجودة، والتي سنتطرق إليها في العنصر الموالي بشيء من التفصيل.

المطلب السادس: أدوات الجودة

أدوات الجودة هي مجموعة من الأساليب والمهارات التي تطبق على أنشطة معينة بهدف التطوير والتحسين، ومنها ما يستخدم للتخطيط والتحليل والبحث عن مسببات الأخطاء والعيوب، ومنها ما يستخدم لأجل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادف العمليات الإنتاجية، ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة يجب اختيار الأداة المناسبة والتي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

(1) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

ومن الأدوات المستخدمة ضمن إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بالأدوات القياسية السبعة، وهي:¹

- أوراق المراقبة (الكشف)؛
- بيان باريتو؛
- منحني السبب - الأثر؛
- التجزئة الطبقيّة؛
- بطاقات المراقبة؛
- المدرجات التكرارية؛
- منحنيات التشتت أو الارتباط.

وبعد ذكر هذه الأدوات سنتعرض لها بالتفصيل فيما يلي:

الفرع الأول: ورقة الكشف

من أجل اتخاذ قرارات فعالة والمساهمة في تحليل وحل المشاكل المتعلقة بالجودة، يجب أولاً جمع المعلومات الكافية عن النشاطات والعمليات ثم تكميمها والتعبير عنها بالأرقام، وبذلك تعتبر عملية جمع المعلومات من الوظائف الأساسية للمؤسسة عموماً وحلقات الجودة بشكل خاص، لذلك يجب تدريب العمال على كيفية جمع المعلومات وتحويلها إلى بيانات بالطريقة الصحيحة، ويتم جمع البيانات فيما يسمى بأوراق الكشف، ويمكن تقسيم أهم أوراق الكشف إلى الأنواع التالية:⁽²⁾

1-أوراق الكشف لتحليل توزيع عمليات التصنيع:

إن القياسات والأوزان للقطع تحدد بمعطيات مستمرة في أية عملية أين تكون هذه المعطيات تم الحصول عليها، يمكن استعمال أوراق الكشف من أجل معرفة نوع التوزيع والعلاقة التي تربطه بالمواصفات ثم يتم تشكيل خانات وفقاً لأرقام محددة سابقاً ثم يقوم كل مراقب بوضع علامة في الخانة الموافقة، وبنهاية عمليات المراقبة يظهر شكل التوزيع مكملاً حتى ولو كانت المعطيات غير مبوبة، وبعد ذلك يتم الاختبار وفق ما يلي:

- هل شكل التوزيع جرسى، أي هناك حذبة واحدة أو اثنتين ؟ القيم مركزة في جانب أو هناك قيم معزولة ؟

(1) Anne gratacap, Pierre Medan, **Management de la production**, DUNOD, Paris, 2001, pp372-373.

(2) Kaoru ishikawa, Traduit par J.M Douchy, **la gestion de la qualité**, L'usine nouvelle, Paris, 2002, pp37-38.

— مراجعة العلاقة بين التوزيع وحدود المواصفات، هل أن مركز التوزيع قريب من وسط

المواصفات ؟ هل مدى التوزيع أكبر من مدى المواصفات ؟

وإذا كان شكل التوزيع غير جيد فيجب البحث عن أسباب ذلك والقيام بأعمال تصحيحية.

2- أوراق الكشف لفحص القطع المعيبة:

من أجل تخفيض عدد القطع المعيبة المهم معرفة أنواع الأخطاء ونسبتها المئوية حيث أن لكل خطأ نسبته المختلفة، فنبحث عن مجموع الأخطاء التي سببتها كل مشكلة، ومن أجل القيام بالعمليات التصحيحية نبدأ من حيث أكبر عدد من الأخطاء، أي بجل المشكلة التي سببت أكبر قدر من الأخطاء.

3-أوراق الكشف لحصر الأخطاء:

عموما هذا النوع من أوراق الكشف يندرج ضمن تصميم المنتج من أجل تسهيل تحليل حصر- الأخطاء التي تظهر على المنتج، حيث يتم رسم مخطط المنتج على ورقة ثم يقوم المراقب بتحديد الأخطاء وتعليقها على الورقة كل خطأ في مكانه، بعدها يبدأ في البحث عن أسباب حدوث هذه الأخطاء في تلك الأماكن.

4-أوراق الكشف عن أسباب الأخطاء:

من أجل تحليل الأسباب؛ تقدم المعطيات متضمنة الأسباب التي أثرت في نتائج ما، بحيث تسمح بتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج هذه المعطيات تحلل عن طريق التجزئة الطبعية للأسباب، أو عن طريق منحني التشتت، هذا النوع من أوراق الكشف وسيلة للربط بين السبب والأثر.

5- أوراق الكشف النهائية لتأكيد المطابقة:

الهدف من هذه الورقة يختلف عن باقي الأوراق التي رأيناها سابقا، فهذه الورقة تستخدم في الطور النهائي للتجميع (طور خط الفحص)، الهدف من هذا الطور هو مراقبة شاملة على منتج ما أو عمليات الصيانة للآلات وفي نهاية الفحص تكتب كل المراجعات على الورقة دون تكرار أي منها أو ترك أحدها. رغم الفروقات الموجودة بين مختلف أوراق الكشف إلا أنها كلها تهدف إلى جمع المعلومات وإدراجها ضمن ورقة الكشف الممكنة، وتعتبر أوراق الكشف الانطلاقة لمعظم الأدوات التي سنراها، مثل " إيشيكاوا"، المدرجات التكرارية ... لأنها تعتبر المجمع الأول للمعلومات حول مشاكل الجودة⁽¹⁾.

(1) ركيمة محمود، تسيير جودة الإنتاج الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، دفعة 1995، ص 44

الفرع الثاني: بيان باريتو

هذا البيان أو المبدأ جاء به العالم الإيطالي " Felefredo Pareto " حيث تستند فكرته أن 80 % من المشاكل ناتجة عن 20 % من الأسباب؛ أو 80 % من النتائج ناتجة عن 20% فقط من الأعمال، أو 80% من الوقت يضيع لإنجاز 20 % فقط من الأعمال، في حين نجد أن 20 % من الوقت قد يكون كافياً لإنجاز 80% من الأعمال، أي أن هناك بعض المسببات تسفر عن مجموعة كبيرة من المشاكل، بينما الأغلبية من تلك المسببات تسفر عن عدد محدود من المشاكل.

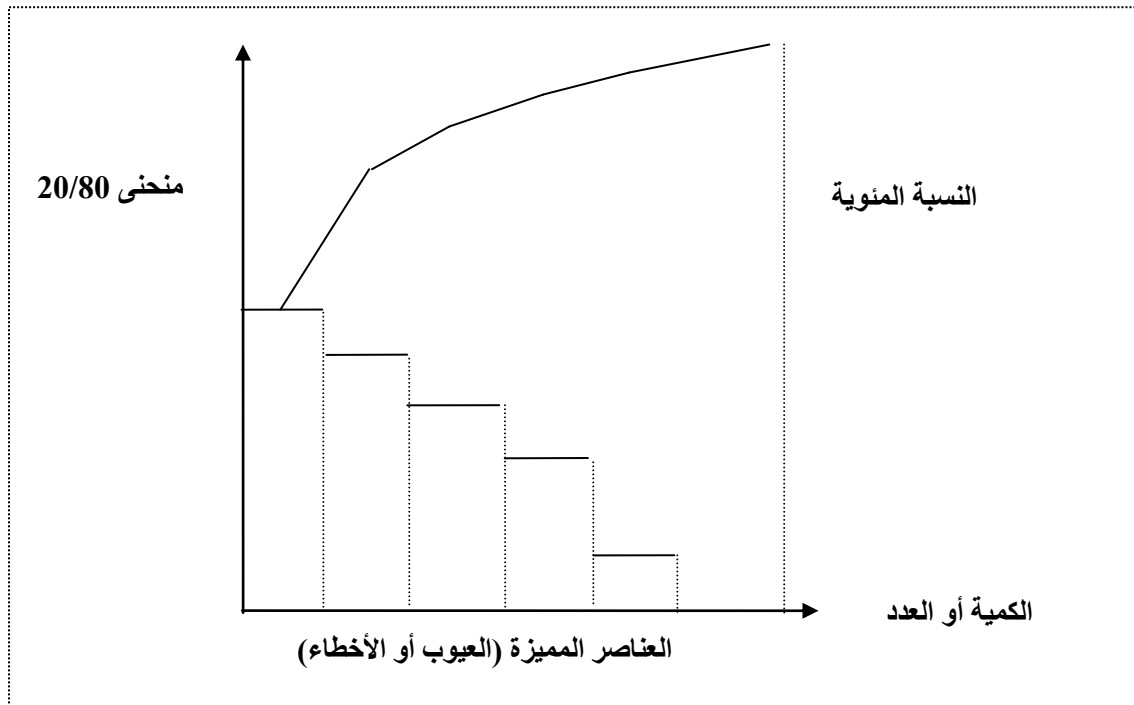
وبالتالي فهو يقوم على مبدأ 80/20؛ هذا الأخير الذي ينص على وجود اختلال بين الأسباب والنتائج والمدخلات والمخرجات والجهد والمكافأة...⁽¹⁾ ويمكن الهدف من استخدام هذا المبدأ في:⁽²⁾

- تحقيق إنتاجية استثنائية بدلا من التركيز على متوسط الجهود؛
 - البحث عن الاختصار بدلا من التشغيل الكامل؛
 - السيطرة على الأمور بأقل جهد ممكن؛
 - التميز في بعض الأمور بدلا من أداء عادي في كل شيء؛
 - التشجيع بدلا من المعاقبة؛
 - اختيار الوظائف وأرباب العمل بطريقة استثنائية؛
 - في كل مجال يمكن أن تؤدي فقط 20% من الجهود إلى 80% من العائدات، وبالتالي العمل أقل واستهداف عدد محدود من الأهداف القيمة للغاية؛
 - الاستفادة إلى أقصى حد من لحظات الإبداع والنجاح.
- ويستخدم بيان باريتو في عدة مجالات ولمواجهة عدة مشاكل، منها مشكلات الجودة ومصادرها وتحديد أولوياتها وتاريخها وشكلها الحالي، وبالتالي فإن المؤسسات تستخدمه لمواجهة الـ 20 % من الأسباب المسؤولة عن 80 % من مشاكل الجودة.
- ويكون شكل بيان " باريتو " كما يوضحه الشكل التالي:

(1) Richard Koch, **The 80/20 principle, the secret of achieving more with less**, Nicholas brealey publishing, London, 1998, p21.

(2) IBID, P40.

الشكل (3-10): بيان باريتو



Source: Robert Chapeaucou, **Techniques d'amélioration continue en production**, DUNOD, Paris, 2000, p248.

ومن الشكل السابق فإن العمود الأول الذي على اليسار يمثل عدد الأخطاء أو العيوب لكل نوع من المنتجات، أما العمود الثاني الذي على اليمين فيمثل النسبة المئوية لكل نوع، أما المحور الأفقي فيمثل العيوب أو الأخطاء بدءاً بالأكثر تكراراً، ثم يتم رسم المنحنى المتجمع الصاعد لعدد العيوب أو الأخطاء. وبالتالي فإن تحليل "باريتو" يساعد الإدارة في التركيز على المشاكل التي تحتل أهمية نسبية كبيرة تمهيداً لحلها. (1)

الفرع الثالث: بيان عظم السمكة (إيشيكاوا)

من أجل حل مشكلة ما من المهم جداً معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك باستعمال مخطط "السبب الأثر" لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأول للمشكلة. (2)

سمي هذا البيان ببيان عظم السمكة لأن الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها تمثل في العمود الفقري ثم تتفرع منه أسباب تلك المشكلة، إذا يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006، ص 264.

(2) Shoji Shiba et autres, **TQM: 4 révolutions du management**, DUNOD, Paris, 2003, p 108.

لحدوثها، ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق، لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها، ويمر إعداد هذا المخطط بأربعة مراحل:⁽¹⁾

1-مرحلة تعريف المشكلة:

وتتضمن التحديد الدقيق للموضوع وكتابة المشكلة بطريقة يمكن للجميع رؤيتها.

2- مرحلة إنتاج الأفكار:

يحدد الفريق الأسباب المحتملة، ويتم كتابتها مع تسليط الضوء على العبارات التي تسمح بالتعبير عن كل سبب ببساطة، وتصنف الأسباب في المجال الصناعي إلى خمسة مجموعات: (القوى العاملة، المواد، المعدات، الطرق، المحيط)

3- مرحلة البناء والتخطيط:

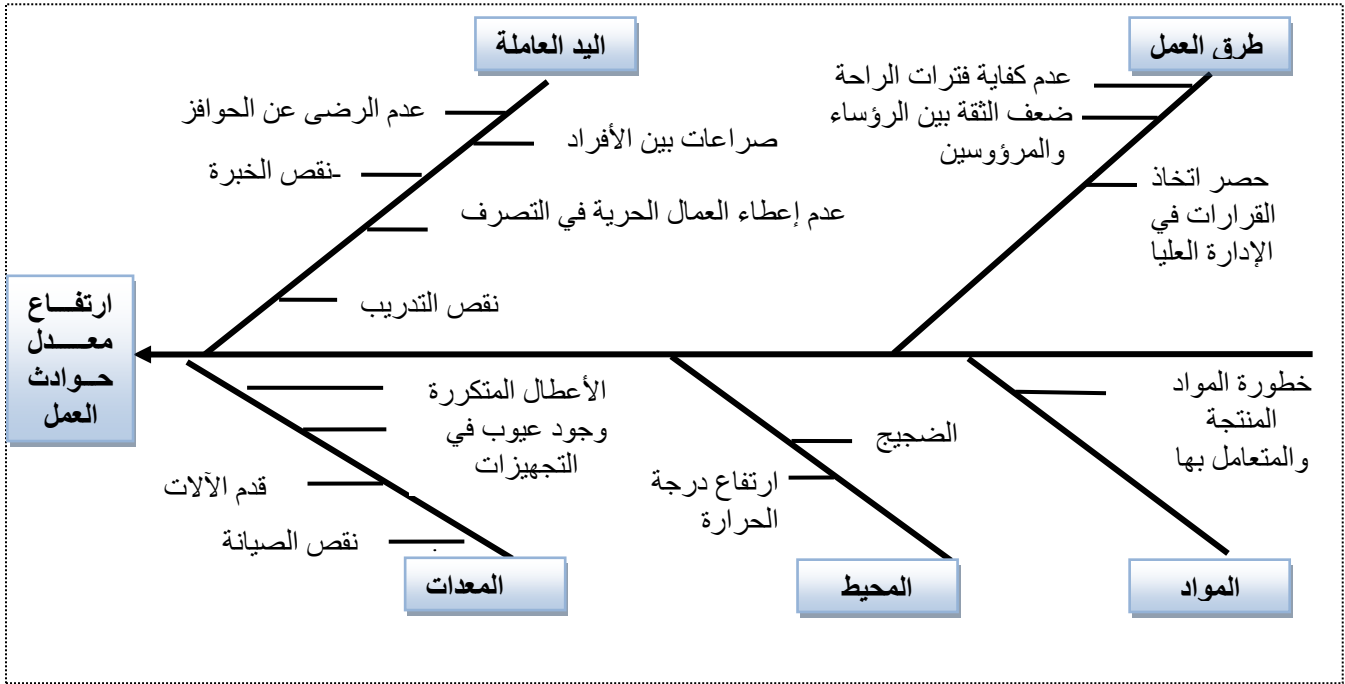
يتم تحديد الرسم البياني حيث يتم أخذ الأسباب وفروعها واحدا تلو الآخر.

4- مرحلة التشغيل:

يحدد الفريق إثنين أو ثلاثة من الأسباب الأكثر احتمالا، حيث يكون ذلك من خلال الموافقة بشكل طبيعي أو من خلال التصويت. فإذا كان لدينا مثلا مشكل ارتفاع حوادث العمل بمؤسسة سوناطراك في الآونة الأخيرة، ومن أجل البحث عن السبب الرئيسي وراء ذلك؛ يمكن إدراج أهم الأسباب المباشرة والغير مباشرة لذلك، ثم تصنيف تلك الأسباب في خمس مجموعات (اليد العاملة، المواد، المعدات، المحيط، طرق العمل)، وذلك من أجل الوقوف على العوامل الأكثر تسببا في تلك الحوادث، بالتالي تم التوصل إلى المخطط التالي:

(1) ROGER ERNOUL, le grand livre de la qualité, AFNOR édition, France, 2010.pp54-55.

الشكل (3-11): رسم توضيحي لبيان إيشيكاوا



المصدر: من إعداد الباحثة

وينضح مما سبق أن هذا المنحنى يبين العلاقة المنطقية بين نتائج معينة والأسباب الممكنة التي أدت إليها، ويمكن القول هنا أن العوامل الأكثر تسببا في الحوادث المهنية بمؤسسة سوناطراك حسب البيان أعلاه هي اليد العاملة.

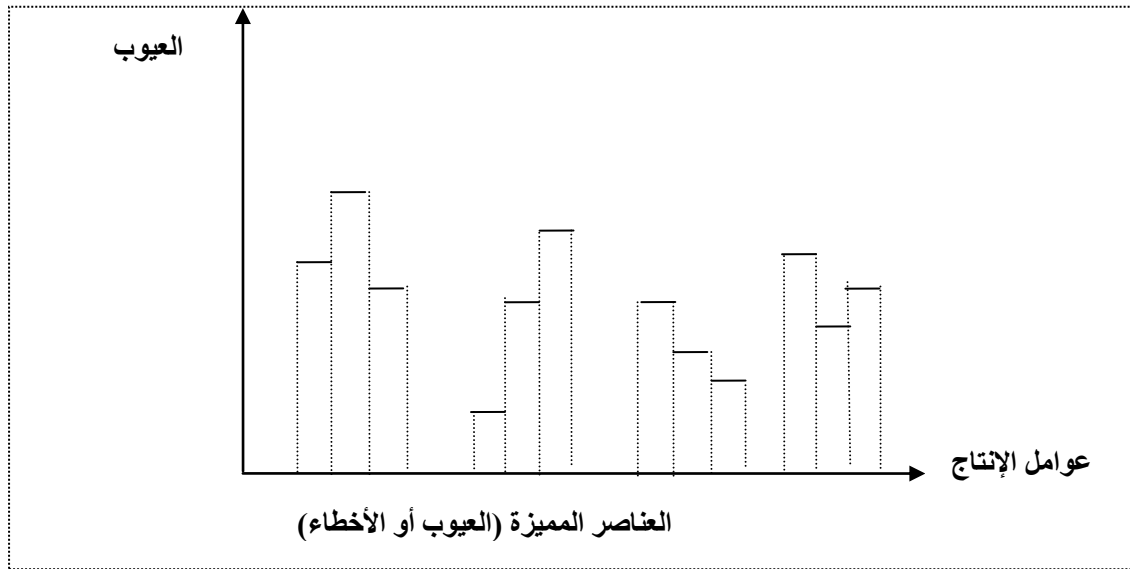
الفرع الرابع: التجزئة الطباقية

دائماً يتم العمل على جمع أكبر قدر من المعطيات من أجل التحليل لاحقاً، فكلما كانت المعلومات متعددة فإن المعالجة تكون صعبة نوعاً ما، لذلك يجب إيجاد وسط مناسب أو أدوات خاصة، إحدى هذه الأدوات أو الطرق هي العينة التي يجب أن تكون ممثلة للمجتمع المدروس ومن أجل إعطاء كل عنصر - من عناصر المجتمع نفس الفرصة يتم استخدام العينة العشوائية. ففي حالة دراسة جودة المنتجات فإنه يلاحظ تغيرات ناتجة عن عدة أسباب رئيسية (المواد، المعدات، العمال، طرق العمل، والمحيط) والتي قد تؤدي إلى توزيعات مختلفة عن التوزيع الطبيعي، ومن أجل معرفة السبب الحقيقي للخلل يعتمد على مبدأ التجزئة الطباقية وهي نوع من أنواع المعاينة.

إن مبدأ التجزئة الطباقية يتمثل في تجزئة المجتمع الكلي الذي معاينته تتعد توزيع غير طبيعي إلى عدة مجتمعات جزئية تبعا لعوامل الإنتاج، ومن ثم رسم مدرج بياني جديد لكل مجتمع جزئي بعد فصل مختلف الحصص (

مواد أولية، آلات، عمال، فرق عمل، الزمن الإنتاج اليومي، المكان (...). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (3-12): مبدأ التجزئة بالطبقات



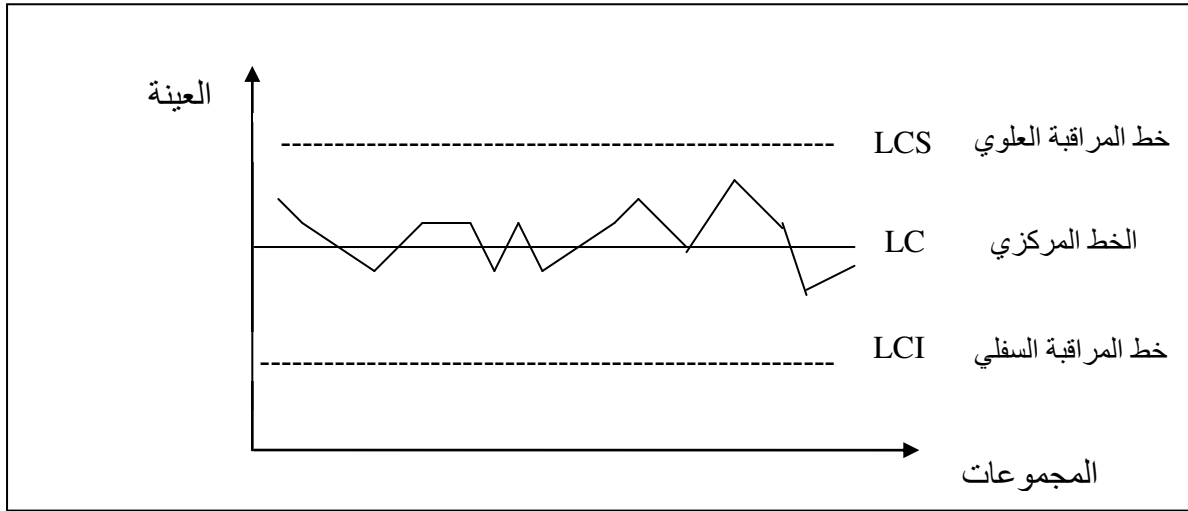
Source: Anne Gratacap, pierre Medan, **Management de la production**, DUNOD, Paris, 2001 ,P 392

أي أن مبدأ التجزئة الطبقيّة يقوم على فكرة مفادها أن المجتمع يتبع توزيع غير طبيعي، وأنه يجب تجزئة المجتمع وفقاً لعوامل الإنتاج، وبالتالي رسم مدرج بياني خاص بكل مجموعة جزئية، كما وضحناه في الشكل السابق، ولمعرفة أسباب الخلل يتم مقارنة تلك المدرجات ببعضها البعض أو بالمدرج البياني الأصلي.

الفرع الخامس: بطاقة المراقبة

هي طريقة بيانية يتم خلالها أخذ قياسات معينة لعينات مسحوبة عشوائياً من الإنتاج، ويوجد لكل خريطة مراقبة ثلاث خطوط أفقية، ويمثل الخط الأول منها المستوى المطلوب من الجودة الإنتاجية، ويمثل الخط الأعلى منها الحد الأعلى لتجاوز الانحراف عن المستوى المسموح به للجودة بالنقصان، أي أن الخطان الأعلى والأدنى يمثلان حدود الخطأ التي لا يجب أن تتجاوزها الانحرافات حتى نقول أن العملية الإنتاجية تحت المراقبة الإحصائية، و يمكن تمثيل بطاقة المراقبة كما يلي:

الشكل (3-13): بطاقة المراقبة



Source: Kaoru Ishikawa, op.cit, P 81.

وما تجدر الإشارة إليه أن بطاقة المراقبة قليلة التطبيق في مؤسساتنا لأنها صعبة، وهذا ما يتطلب من مستعملها أن يكون على دراية بالأساليب الإحصائية و متحكم فيها.

الفرع السادس: المدرجات التكرارية

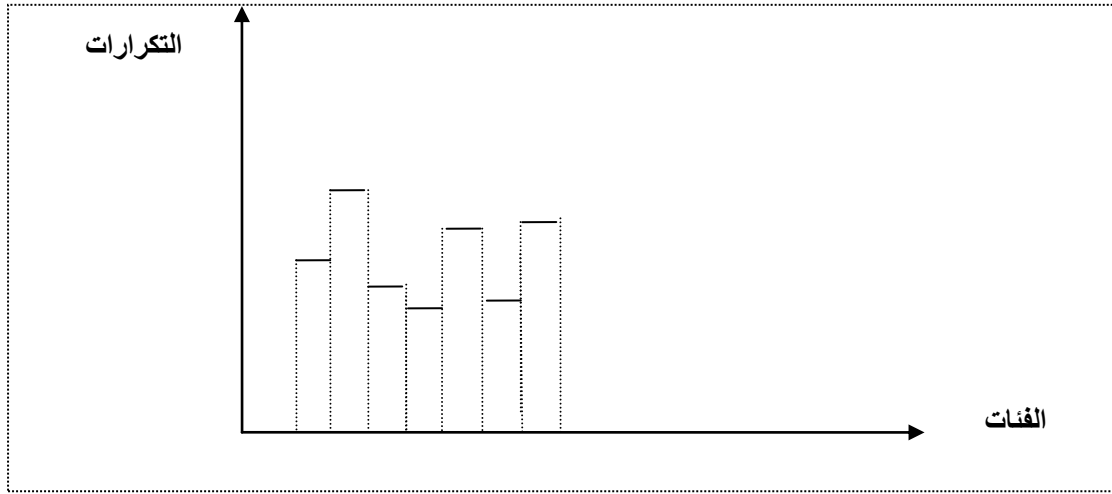
والفكرة الأساسية في عمل هذا الجدول هي تحديد عدد مرات ظهور أي قيمة معينة، ثم تسجيل هذه القيم في جدول وأمام كل منها عدد مرات ظهورها؛ أي تسجيل عدد الأفراد التي لها نفس القيمة وهو ما يعبر عنه باسم تكرار هذه القيمة.⁽¹⁾

ويعد المدرج التكراري هو من أسهل الطرق للتمثيل البياني للتوزيعات التكرارية ومن أكثرها انتشاراً، ولرسم المدرج التكراري نبدأ برسم محورين متعامدين، وتمثل فئات الظاهرة على المحور الأفقي، بينما تمثل التكرارات على المحور العمودي ويقسم المحور الأفقي تقسيماً ملائماً بحيث يسمح بظهور جميع الفئات الموجودة في جدول التوزيع التكراري.

نضع الفئات على المحور الأفقي ثم نرسم فوق كل فئة مستطيل تمثل مساحته بطول الفئة وارتفاع يساوي التكرار المناظر، فيكون الشكل كالتالي:

(1) مختار محمود الهانسي، امتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، النار الجامعية، بيروت، 1995، ص308.

الشكل رقم (3-14): المدرج التكراري



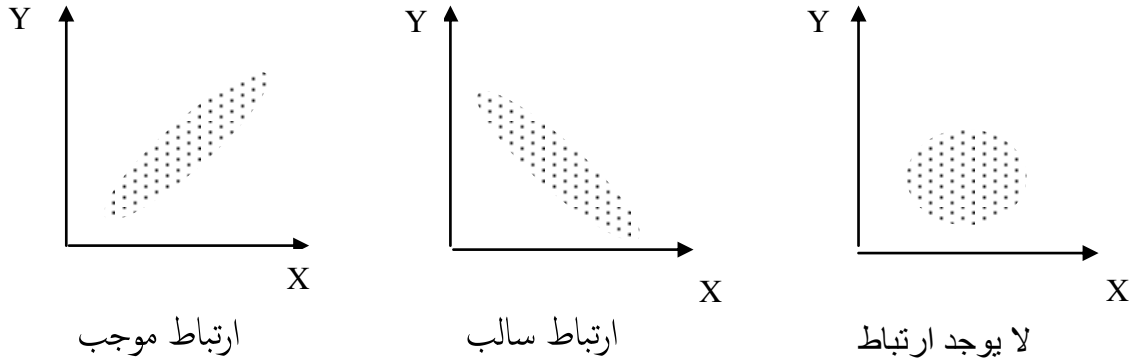
المصدر: أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص14.

الفرع السابع: بيان الارتباط

إن التحليل الإحصائي لا يقتصر على دراسة الظواهر وما يحكمها من متغيرات مستقلة؛ أي لا يقف عند تحليل كل ظاهرة مستقلة عن الأخرى بل يعطي نظرية متكاملة لدراسة العلاقة بين الظواهر.⁽¹⁾ ومن بين النظريات في إيجاد قوة واتجاه العلاقة بين الظواهر نجد نظرية والتي يمكن تجسيدها بيانيا فيما يسمى ببيان الارتباط؛ إن هذا البيان يسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين نوعين مختلفين من البيانات، حيث أنه ومن خلال تمثيل الوضع الحالي للمشكلة يمكن معرفة مدى الارتباط أو التناقض بينهما، وهو يتناول العلاقة بين السبب والمؤثر لنوعين من البيانات أو العلاقة بين سبب وآخر أو بين سبب وسببين آخرين، والشكل التالي يمثل أهم أنواع الارتباط:

(1) نفس المرجع، ص148.

الشكل (3-15): مختلف أشكال الارتباط



المصدر: دال بسترفيد، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص 598.

من الشكل السابق يتضح وجود ثلاث أشكال أساسية للارتباط بين متغيرين، فقد يكون الارتباط بينهما موجب أي توجد علاقة طردية بينهما، أو ارتباط سالب أي توجد علاقة عكسية بينهما، أو لا توجد علاقة بينهما أصلاً؛ أي أنها مستقلان تماماً.

الفرع الثامن: أدوات أخرى

إن معظم الباحثين يؤكدون على الأدوات السابقة الذكر، أما البعض الآخر فيضيف تقنيات وأدوات يراها ضرورية في تحسين الجودة، كما أنها تعتبر مكملة للأدوات السابقة؛ وأهمها: أسلوب العصف الذهني، شجرة القرار، أدوات الاستفهام السبعة، المقابلة الشخصية...

1- أسلوب العصف الذهني (الانطلاق الفكري):

يعتمد هذا الأسلوب على فكرة العمل الجماعي وتشجيع الإبداع وحرية التعبير؛ فهو محاولة لخلق أفكار والتي تستخدم لإظهار المشاكل وأسبابها والحلول المناسبة لها.

ويمكن تعريف العصف الذهني بطريقة أكثر تحديداً عن طريق تحديد مجموعة من الإجراءات التي تجرى لتشجيع الخلق والإبداع، وهي: ⁽¹⁾

المرحلة (1): يضع كل فرد على قطعة من الورق قائمة بأفكاره.

المرحلة (2): الجلوس في حلقة للاستماع إلى الأفكار المقدمة من الأفراد الآخرين عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في كل مرة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها.

(1) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص ص 387-389.

المرحلة (3): بعد قراءة الأفكار يتم عرضها حتى يطلع عليها كل الأفراد.

المرحلة (4): على المشاركين أن لا يذكروا الأفكار السابق قراءتها من شخص آخر والانتقال إلى الفكرة الثانية.

المرحلة (5): بعد قراءة كل الأفكار يسأل القائد كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار المجموعة ككل.

المرحلة (6): يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها، وتعتبر هذه الخطوة الأخيرة بمثابة مرحلة التقييم، ولكي تكون قاعات الانطلاق الفكري ناجحة فإنه لا يسمح بنقد أية فكرة لأن ذلك قد يزرع الخوف في نفوس المشاركين.

2- شجرة القرار:

تعتبر أحد أساليب اتخاذ القرارات الكمية، حيث يتم تحديد الأهداف وبالتالي خطة الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تتحول بدورها إلى أهداف جديدة تستوجب إجراءات جديدة وهكذا.

من أجل نجاح عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق أهدافها؛ والمتمثلة بالدرجة الأولى في تحقيق متطلبات الزبون الحالية وتحقيق توقعاته، يجب أولاً تحسيس العمال بأهمية التحسين وتدريبهم على تقنياته وكيفية استعمال الأدوات التي تعرضنا لها بالتفصيل فيما سبق، وبالتالي جعلهم يتبنون برنامج التحسين.

ولتسهيل عمليات التحسين المستمر وجعلها فعالة يجب الاستثمار في الأنشطة الوقائية لأنها تحذف أسباب ظهور مشاكل الجودة وبالتالي التخفيض في تكاليف الفشل أو التكاليف السلبية، إذ أن ارتفاع تكاليف الوقاية لن يكون بالقدر الذي ترتفع به تكاليف الفشل عند غياب الجودة.

إن كل مبدأ من المبادئ السابقة الذكر له أهميته بالنسبة للمؤسسة والطريقة التي يؤثر بها في تحسين أدائها، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتضمن دور أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية، في تحسين أداء المؤسسة والذي يمثل المتغير التابع، وتمثل أهم تلك المبادئ في: التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة وبالضبط ثقافة الجودة، تمييز دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن والتحسين المستمر للجودة. ويرى "Brock & Brocka" أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة من خلال استخدام كل الموارد البشرية والمالية المتاحة.⁽¹⁾

المطلب الأول: دور ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة

سنركز في هذا المطلب على تحديد الدور الذي يلعبه كل من مبدأ ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الأول: ثقافة الجودة والأداء

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وجيدة تقوم أساساً على الاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين، والتركيز على الجودة بدلاً من التركيز على الكم، وإعطاء اهتمام كبير للعنصر البشري، هي المؤسسات الأكثر نجاحاً والأكثر إبداعاً والأحسن أداءاً. إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة كلياً؛ فثقافة الجودة تختلف تماماً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتجدر الإشارة أن ثقافة الجودة ليست بالأمر الهين؛ فهي مشوار طويل يبدأ منذ بداية الفرد في عمله حتى يتعود على حسن أداء عمله، كما أنها ليست عملية فردية بل هي تضافر جهود كل من يعمل في المؤسسة بالإضافة إلى المجتمع المحيط بها، وتتضمن ثقافة الجودة العناصر الأساسية التالية:

— الإيمان بالتحسين المستمر للجودة؛

— إعطاء الجودة مكانة هامة في الهيكل التنظيمي؛

— توزيع مسؤولية الجودة على كل الأقسام؛

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المكتبة الجامعية، مصر 1999، ص 16.

— ضرورة إنجاز الأعمال صحيحة من المرة الأولى؛

— اعتماد أسلوب حل المشاكل والعمل الجماعي؛

— الاعتراف بدور الزبائن في دفع الأفراد وتقويتهم.

وتعتبر ثقافة المؤسسة أداة جد فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، حيث أن بيئة العمل في المؤسسة تعطي للأفراد العاملين بها فرصا لتحسين مستوى أدائهم من خلال الثقافة السائدة، فإذا كان سلوك الفرد وقيمه تتماشى والقيم السائدة في المؤسسة؛ فيكون ذلك عاملا إيجابيا لتحسين أدائه، وعلى العكس إذا كان هناك اختلاف بين سلوك الفرد وقيمه الشخصية وقيم المؤسسة؛ فإن ذلك سينعكس سلبا على أدائه.

إن القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية وإطلاق طاقتها ومعارفها، ومنحها السلطة الكافية لمواجهة المشاكل، لأن الهدف الأساسي للقيم التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المؤسسة، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية تساعد على الابتكار والإبداع.

وعلى هذا يجب أن تسعى المؤسسة إلى تطوير قيمها التنظيمية وفق ما يتماشى مع التغيرات المتسارعة في بيئتها، والتي تستطيع أن تؤثر على سلوك مواردها البشرية بشكل إيجابي يتماشى وأهدافها، خاصة إذا كانت تريد تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ هذه الفلسفة التي تستوجب التغيير الكلي لثقافة المؤسسة، كما أنها تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فهي تشجع على تفويض الصلاحيات والاهتمام أكثر بالعنصر البشري؛ مما يرفع من معنوياته ويزيد من ولائه للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن تلخيص دور ثقافة المؤسسة في تحسين أدائها من خلال النقاط التالية:

- ثقافة المؤسسة قوة دافعة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد؛

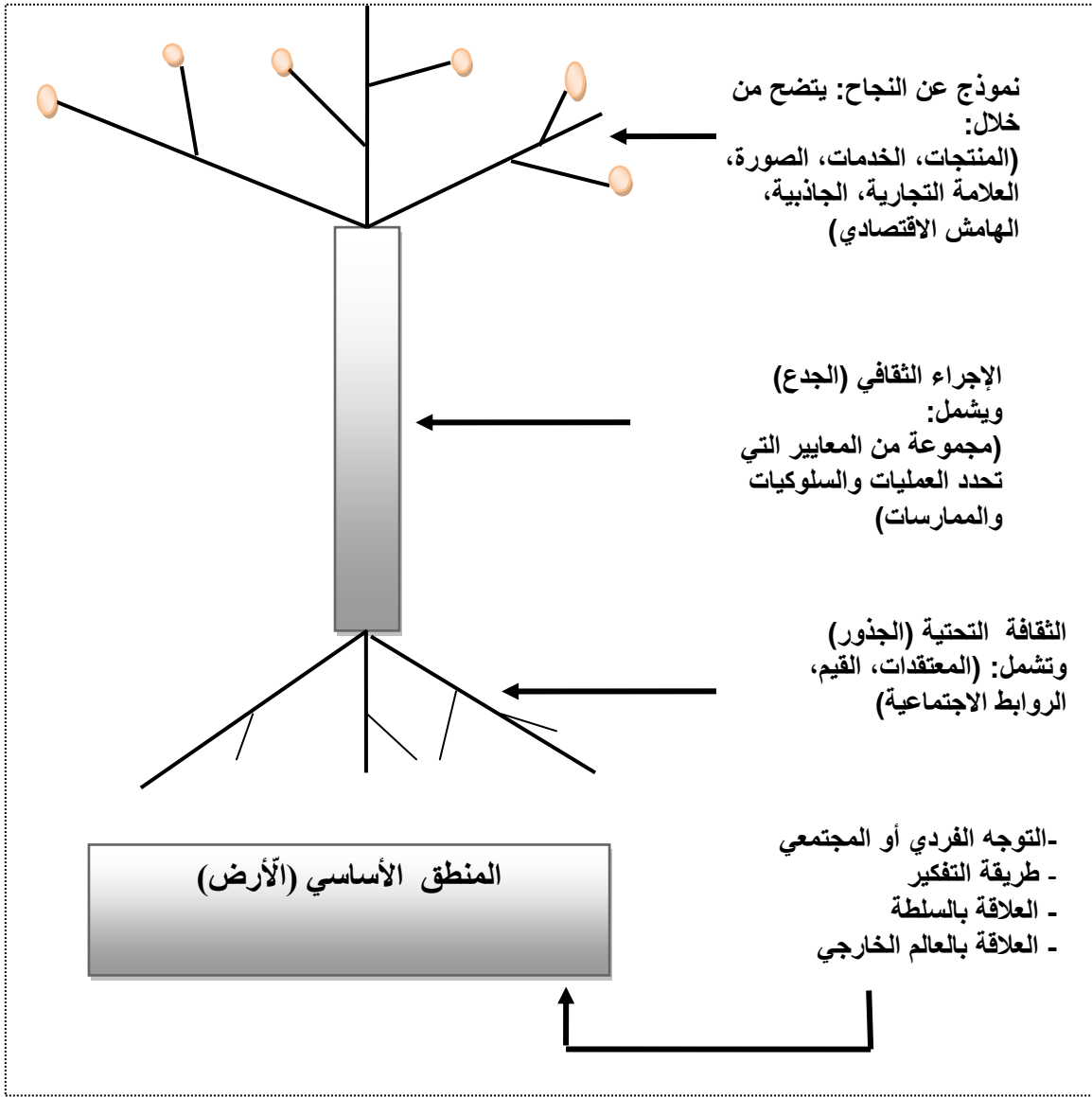
- تعتبر ثقافة المؤسسة قاعدة ثابتة وقوية تعتمد عليها المؤسسة لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية؛

- تعتبر ثقافة المؤسسة السبب في نجاح عمليات التحول والتطوير؛

- ثقافة المؤسسة هي الإطار الذي يساهم في بناء المؤسسة وتطويرها وارتقاءها.

ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-16): شجرة ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على Olivier Devillard Dominique Rey, **culture d'entreprise : un actif stratégique**, DUNOD , Paris, 2008, p47.

يمكن تشبيه ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداء هذه الأخيرة بالشجرة أو بمكوناتها، فالجذور تتغذى على العناصر الغذائية الموجودة في التربة (الأرض)، أي أن الثقافة التحتية التي تشمل المعتقدات والقيم... تنبع من خلال المنطق الأساسي (التوجه الفردي والمجتمعي، طريقة التفكير...)، ثم يأتي الجذع والذي يضم كل من

السلوكيات والممارسات؛ هذه الأخيرة التي تنبع من المعتقدات والقيم (الجدور)، ثم تأتي الفروع والأوراق والثمار (نموذج النجاح) والذي يكون عبارة عن حوصلة لما سبق.

إلا أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة قد تنعكس سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على تحسين الأداء، وخاصة إذا لم تكن تتماشى أصلا مع مبادئ الجودة ومفهومها فبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين ثقافة المؤسسة والأداء؛ والتي من أهمها دراسة (Wilkins et Ouchi) التي أجريت سنة 1983؛ التي تناولت المقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعات من المؤسسات اليابانية والأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب تأكيدها على المشاركة العادلة⁽¹⁾.

لكن هناك بعض الدراسات التي أثبتت الأثر السلبي للثقافة على الأداء، حيث أن عدم التوافق بين اتجاه الثقافة مع أهداف المؤسسة؛ سوف يؤدي إلى انحراف السلوكيات عن المطلوب ومنها دراسة (Kilman et al)⁽²⁾.

وبالتالي فإن دور ثقافة المؤسسة في تحسين أدائها قد يسلك اتجاهين؛ الاتجاه الأول اتجاه إيجابي أي أن ثقافة المؤسسة تؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، إذا كانت ثقافة المؤسسة تتماشى وأهدافها، ومنها أهداف الجودة، وبالتالي فثقافة الجودة خاصة وثقافة المؤسسة بشكل عام سيكون لها أثر إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه سلبي؛ أي أن ثقافة المؤسسة لها أثر سلبي على أدائها؛ ويكون ذلك إذا كانت القيم والمعتقدات داخل المؤسسة لا تتماشى وأهدافها، وبالتالي فهي تتعارض حتى مع أهداف الجودة.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي والأداء

نظرا لزيادة حدة المنافسة أصبحت جل المؤسسات تسعى إلى امتلاك سلاح إستراتيجي لتحقيق مكائنها في السوق والاستحواذ على أكبر حصة فيه، هذا السلاح الذي يتمثل في عنصر الجودة في المنتجات والعمليات وحتى الأفراد وفي كل المستويات الإدارية؛ بتبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ وبظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط، حيث يعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى تغيير كيفية وضع الإستراتيجيات للمؤسسة وتطبيقها، وقد تبين أن المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التخطيط الإستراتيجي تكون متفوقة في أدائها العام، ومن خلال الدراسات التي أجريت لتوضيح العلاقة بين

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم

علوم التسيير، 8-9 مارس 2005، ص 44.

(2) نفس المرجع والصفحة.

- التخطيط الإستراتيجي والأداء؛ بينت أنه توجد علاقة إيجابية بينهما، فالتخطيط الإستراتيجي له دور كبير في تحسين الأداء من عدة جوانب، نذكر منها:
- إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر تمهيد لعملية الرقابة فيرفع من كفاءتها، حيث يحدد مسبقا المعايير التي تستخدم في قياس النتائج؛
 - إن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة والاستمرار في ذلك على المدى الطويل؛
 - نظرا لتزايد حالات المخاطرة وعدم التأكد في ظل التغيرات المتسارعة يبقى التخطيط الإستراتيجي هو الكفيل بضمان أهداف المؤسسة طويلة المدى، والمتمثلة بالدرجة الأولى في إرضاء الزبائن وكسب ولائهم، وبالتالي تحقيق أكبر حصة سوقية وسط المنافسين؛
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي على الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكلفة؛
 - يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية في العملية الإدارية لكونه يمثل أسلوب في التفكير والاختيار بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل المتاحة والأكثر ملاءمة للإمكانات والأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي يبقى الهدف الإستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق مستويات عالية من أدائها الاقتصادي.
- وتجدر الإشارة أن دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الأعمال لطالما شكلت جزءا هاما من أبحاث الإدارة الإستراتيجية خلال العقود الماضية، حيث كانت أغلب تلك الدراسات حول أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي، وفي دراسة أجريت على عينة من المؤسسات من 54 دولة أوروبية، من أمريكا وآسيا والشرق الأوسط، هذه الدراسة التي أجراها كل من Ababacer Mbengue et Mohamed laid Ouakouak⁽¹⁾، أين تم تحديد ثلاث أبعاد رئيسية للتخطيط الإستراتيجي (الشكلية، الشمولية، الإستراتيجية) وشكلين من الأداء (مالي وغير مالي)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين نظام التخطيط الإستراتيجي العقلاني والأداء المالي وغير مالي.

(1) Ababacer Mbengue et Mohamed laid Ouakouak, **Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : Une étude internationale**, Management internationale, volume 06, n04, 2012 .

ويمكن التخطيط الاستراتيجي من استغلال الوقت والإمكانات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال، ويستخدم كأداة إدارية لتوجيه القرارات والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها؛ باعتبارها تجد نفسها أمام آلاف المتغيرات والخيارات التي يجب أن تتخذ القرارات بشأنها، وبذلك أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها باستمرار، إذا فإن المؤسسات تسعى من أجل تحقيق ما تهدف إليه من تحقيق للربح والميزة التنافسية... إلى وضع خطة إستراتيجية محكمة، إلا أن المشكلة لا تكمن فقط في طريقة وضع الخطة، ومن يضعها ومن يشارك فيها... وإنما تكمن في مدى ملائمة موارد المؤسسة مع هذه الخطة، وهل أن الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة ستؤدي فعلا إلى نجاح الخطة وتحقيق الأهداف المرجوة، وأهم تلك الموارد نجد المورد البشري الذي يعتبر القلب النابض لكل مؤسسة وخاصة تلك التي تسعى إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تدرك أهمية ملائمة خططها المتمثلة في استقطاب العمال والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين نظام التحفيز... مع الخطة العامة للمؤسسة، وعليها ان تدرك أن ربط التخطيط الاستراتيجي بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومشاركتهم له كبير الأثر على التدريب.

الفرع الثالث: التزام الإدارة العليا والأداء

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي مبدأ التزام الإدارة العليا، فلا يمكن تصور تطبيق أي برنامج إداري جديد دون مساندة فعالة من الإدارة العليا، حيث أنه وفي بيئة فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا هي التي تنسق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، ويبقى التنفيذ على العمال من خلال العمل الجماعي، أو من خلال فرق العمل أو حلقات الجودة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة لا يجب أن يتعارض مع احتياجات أفرادها، فبناء الفرد هو من أسس بناء الجودة في المؤسسة، وهنا يبرز دور الإدارة العليا في بذل مجهودات لغرس الاهتمام لدى الأفراد وإبراز الجوانب الإيجابية لديهم، ويمكن دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- إن التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتشجيعها ومساندتها للتغيير يوفر جو من التفاهم والعلاقات الجيدة، ويجفز العمال على تقديم الأفكار والاقتراحات مما يزيد من إحساسهم

بأهميتهم في المؤسسة، وهذا ما يكون دافعا لهم على العطاء والعمل بكل جد ومسؤولية؛ مما يحسن من أدائهم داخل التنظيم.

- إن اهتمام الإدارة العليا بالجودة يساعد على نقل ذلك الحماس لأفرادها.
- تدريب الأفراد على تحديد المشكلات والأخطاء داخل أماكن عملهم وحلها بأنفسهم.
- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات التحسين المستمر للجودة.
- تشجيع الإدارة العليا على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، والتي تهدف إلى تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة وخارجها لتوفير المناخ الاجتماعي المثالي الذي يستطيع أن يعمل فيه الفرد بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: دور تمييز أداء العاملين في تحسين الأداء

عبر عصور متلاحقة أدرك الباحثون مدى أهمية دراسة السلوك البشري في المؤسسة وتأثيره الكبير في أدائها، كما أثبتت عدة دراسات العلاقة الإيجابية بين أداء المؤسسة وحسن علاقتها مع أفرادها؛ من خلال تشجيع المشاركة المعرفية والإبداع والعمل الجماعي، وتوجيه دافعيته من خلال تكوينهم وتحفيزهم باستمرار، وعل هذا سنركز في هذا العنصر- على إبراز العلاقة بين مبدأ تمييز دور العاملين في المؤسسة وتحسين أدائها من خلال ثلاث عناصر، هي: التدريب، التحفيز والتمكين الإداري.

الفرع الأول: التدريب وتحسين الأداء

يمكن دور التدريب في تحسين الأداء بشكل مباشر وسريع خاصة من خلال تحسين الأداء الإنتاجي والبشري، ويتمثل دوره في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال زيادة حجم الإنتاج كما ونوعا عن طريق تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، والأكثر فاعلية في العملية الإنتاجية، وتخفيض الوقت اللازم للإنجاز وتقليل نسبة المعيب، وتقليل نسبة الفاقد من المواد المستخدمة، ويظهر ذلك خاصة من خلال التدريب على برنامج إدارة الجودة الشاملة التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الجودة في مختلف المستويات والمراحل الإنتاجية وتخفيض تكاليف عدم الجودة.

أما دور التدريب في تحسين أداء العاملين فيظهر من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تتفق ومستويات الأداء المطلوبة وتزيد من كفاءتهم في العمل، ويتضح دور التدريب في تحسين

الأداء البشري من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال البرامج التدريبية، والتي تمثل في: (1)

- رفع مستوى أداء العاملين في النواحي الفنية والسلوكية التي تقتضيها ظروف العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية؛
- تدريب العاملين لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛
- تأهيل العمال للقيام بوظائف أعلى في المستقبل (بعد الترقية)؛
- إعداد العاملين الجدد للقيام بعملهم على أكمل وجه؛
- تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في إنجاز مهامهم؛ مما يزيد من إنتاجيتهم ويخلق لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل؛
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وتقليل كلف الفرص الضائعة؛
- يساعد التدريب على تكييف العمال لمواجهة التغيرات والظروف التي تواجههم؛
- تزويد العاملين بالمعلومات التي تساعدهم في حل مشكلات العمل.

الفرع الثاني: التحفيز وتحسين الأداء

يرتبط التحفيز وأنواعه ارتباطاً وثيقاً بحاجات الأفراد وتنوعها وتغيرها وتكرارها من وقت لآخر كما أنه يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلى هذا يعتبر التحفيز من المشاكل التنظيمية التي تتطلب الكثير من الدراسة والإمكانيات من أجل تحقيق الرضى الوظيفي؛ وبالتالي تحسين أداء الأفراد من خلال تفعيل طريقة أداء عملهم، فالمؤسسة التي ترغب في تحسين إنتاجية وكفاءة أفرادها عليها أولاً البحث في دوافعهم واحتياجاتهم حتى تقدم لهم التحفيز المناسب الذي يشبع رغباتهم ويدفعهم إلى اتخاذ السلوك الصائب الذي يتماشى وأهداف المؤسسة، أما إذا كان التحفيز لا يرضي الفرد ولا يشبع حاجاته فإن ذلك سينعكس سلباً على أدائه من خلال انخفاض الإنتاجية، اللامبالاة كثرة التغيب عن العمل... وتهدف المؤسسة من خلال تحفيز العاملين إلى إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، لكن يجب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء الجيد الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه يساوي: القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء. (2)

(1) رجاء حاسم وابتسام أحمد، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، 2011، ص 263.

(2) ناصر داددي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 201.

وبالتالي وحتى يتحقق الهدف من التحفيز يجب أن تتوفر الشروط التالية: (1)

- أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تحقق الوصول إلى الهدف؛
 - تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحافز؛
 - استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين؛
 - أن تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
 - أن يدرك الأفراد العاملين السياسة التي تنظم الحوافز، حيث يجب أن تتصف هذه السياسة بالكفاءة والعدل والمساواة؛
 - أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول؛
 - رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز؛
 - وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل بناء على المخرجات التي تميز الأداء مع مراعاة مناقشة ذلك مع العمال والاستماع لآرائهم؛
 - تعيين حجم المسؤولية، حيث أنه ومن ضمن العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم وضوح ما هو متوقع منهم، فإذا كان كل فرد على معرفة بما هو متوقع منه فإن ذلك سيزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيحسن أداءه؛
 - إشراك العمال في وضع المقترحات على توقعات الأداء؛
 - استخدام أسلوب واضح في المكافآت عند تحقيق العمال لنتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع.
- وبالتالي تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، حيث أن عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس سلبا على أداء العاملين.

الفرع الثالث: التمكين الإداري والأداء

يعتبر التمكين الإداري إحدى الوسائل الإدارية التي تمكن من استغلال الطاقات الكامنة لدى أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وتشجيعهم وزيادة حماسهم، وبالتالي ومما

(1) نفس المرجع، ص 204.

لا شك فيه أن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين وتحسين أدائهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية: (1)

- تعويض الحوافز الخارجية بأخرى داخلية، وبناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز داخلية المنشأ تنبع من ذات الأفراد العاملين، مثل الفخر بالانتماء إلى المؤسسة والعمل فيها؛
 - الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة؛
 - يهدف التمكين إلى استحداث قوة عمل قوية ولديها القدرة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات بشكل يفوق توقعات المستهلكين؛
 - إن التمكين الإداري للعاملين يساعد على إزالة معوقات النفوذ والقوة، ويعمل على إعادة التكامل بين التفكير والتنفيذ، وأن إعادة التكامل هذه تمثل الاستخدام الصحيح للنفوذ والقوة؛
 - إشباع حاجات الأفراد من التقدير وإثبات الذات يساعد على زيادة ولائهم للمؤسسة ورضاهم عن وظيفتهم، وبالتالي ربط مصالحهم الفردية مع مصالح المؤسسة؛
- ويمكن إبراز العلاقة بين التمكين الإداري والأداء في النقاط التالية: (2)
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تقديم المنتجات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم؛
 - التأكد من فاعلية الأداء المنجز؛
 - العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة؛
 - يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على المستهلكين، ولا سيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الإدارة؛
 - أن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفعال؛
 - إن التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بعد أشمل في التطوير والتحسين.
- والجدول التالي يلخص فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى:

(1) قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 12، 2008، ص ص 100-101.

(2) جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 170.

الجدول رقم (3-3): فوائد التمكين بالنسبة للفرد والمؤسسة

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للفرد
-زيادة الإنتاجية	-إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	-زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل
-تحقيق مكانة متميزة	-زيادة ولاء الفرد للمؤسسة
-تحسين جودة الإنتاج والخدمات	-زيادة رضا الأفراد عن وظيفتهم
-زيادة القدرة التنافسية	-زيادة الدافعية الذاتية للفرد
-زيادة التعاون على حل المشكلات	-تنمية الشعور بالمسؤولية
-زيادة القدرة على الإبداع والابتكار	-ربط المصالح الفردية بمصالح المؤسسة

المصدر: قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، 2004، ص 102

وبالتالي فالتمكين الإداري يعتبر عامل لزرع الثقة لدى الأفراد وبالتالي شعورهم بتأثيرهم الإيجابي في تحسين مستوى عالي من الأداء وتجاوز أهدافهم الشخصية إلى الرؤيا المشتركة للمؤسسة، واستخدام أقصى قدر ممكن من مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل، مما يعود على المؤسسة بنتائج إيجابية، إلا أن التمكين وعلى الرغم من إيجابياته فله سلبياته؛ فالتمكين عادة يؤدي إلى التخلي عن الرقابة؛ بحيث يصبح الأفراد يديرون أنفسهم بأنفسهم، وهذا قد يفتح المجال أمام الأفراد لاستغلال ذلك لأغراضهم الشخصية، لكن يمكن تدارك ذلك أو تجنبه من خلال اعتماد المؤسسة على تبني روح العمل الجماعي، والتحول إلى أسلوب عمل الفريق الذي يقوم على مشاركة كل الأفراد في حل المشاكل ومساعدة بعضهم بعضاً.

وبخصوص علاقة تمكين دور العاملين بتحسين أداء المؤسسة؛ أشار الباحث "نصر الدين عيساوي" في دراسة له بعنوان: "ميزانية آليات تمكين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة"⁽¹⁾ أن نقص أداء المؤسسة لا يعود لهيكل المؤسسة لوحده ولا للسلوكيات داخل المؤسسة فقط؛

(1) نصر الدين عيساوي، آليات تمكين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة - نموذج SOF كالية لمراقبة التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت SCT تبسة-، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 6، سبتمبر 2017.

بل أن رفع أداء المؤسسة يكون من خلال إحداث توافق بين ما هو اقتصادي ملموس وما هو اجتماعي مجرد.

وقد أشار الباحث إلى أن الفرق السلبي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي هو الذي يؤدي إلى خسائر تشغيل، والتي تنشأ بدورها تكاليف غير متوقعة تسمى بالتكاليف الخفية (Les couts cachés) والتي تنشأ عادة بسبب تردي وضعية المجالات الخمس المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب، وقد استخدم الباحث من أجل تقييم هذه التكاليف نموذج سمي بـ SOF والذي يمزج بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

وقد توصل الباحث إلى أن التأثير الاجتماعي السلبي على أداء المؤسسة سيؤثر على أدائها الاقتصادي ما ينتج عنه خسائر التشغيل مثل (التغيب، حوادث العمل، فروق إنتاجية العمل، انخفاض الجودة،...)، وأن تحسيس المسيرين بأهمية مصادر التكاليف الخفية وتدريبهم على استخدام مختلف الطرق والآليات التي تسمح بتقييم ومتابعة تطور هذا النوع من التكاليف من شأنه تحسين طرق التسيير ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء

يعتبر التحسين المستمر من المبادئ أو المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وباعتبار التحسين المستمر هو البحث دائماً عن الجديد في مختلف العمليات والأنشطة الخاصة بالأفراد والآلات وطرق الإنتاج بشكل دائم ومستمر، وبالتالي هو إستراتيجية تهدف لتحقيق التكيف الدائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال التطوير الدائم، ومنه فالتحسين المستمر يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- إن التحسين المستمر يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة (الموارد البشرية، الآلات، عنصر الوقت...)، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية تلك الموارد أو تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية؛

- إن التحسين المستمر للجودة يهدف إلى تلبية طلبات الزبائن المتباينة بسرعة كبيرة، فضلا عن تجنب الأخطاء وتقليل نسب المعيب، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الفشل الخارجي؛ وبالتالي ارتفاع مستوى رضا الزبون؛

- إن التحسين المستمر للجودة يهدف إلى توفير منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب؛ من خلال انخفاض تكاليف عدم الجودة؛ مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة المبيعات والأرباح؛
- إن جهود التحسين المستمر للجودة تركز على مختلف العمليات والأنشطة، وبالتالي الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة يعول عليها؛
- إن التحسين المستمر يجبر كل من الإدارة والعاملين على اعتبار التعلم هو الهدف الأول والأساسي، وبالتالي المساهمة في دعم المؤسسة في مجال المنافسة؛
- يؤثر التحسين المستمر على ربحية المؤسسة من خلال التحسين في الإنتاجية الكلية، والتي تؤثر على ربحية المؤسسة.

وتجدر الإشارة أن التحسين المستمر أصبح يشمل كافة الوظائف في المؤسسة، وعلى هذا سيتم الإشارة إلى دور التحسين المستمر في مختلف الوظائف التنظيمية:

الفرع الأول: دور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء، وتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- فرق العمل المدارة ذاتياً؛
- مهارات بناء الفريق؛
- الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف؛
- برامج تطوير العاملين؛
- ربط عمل الفرد بأهداف المؤسسة؛
- تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات؛
- تحسين مهارات القيادة؛
- مهارات صنع قرارات فريق العمل؛
- حلقات الجودة؛

(1) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

— استخدام تكنولوجيا حديثة.

الفرع الثاني: التحسين المستمر في إدارة الإنتاج والعمليات:⁽¹⁾

إن التحسين المستمر يؤثر في وظائف الإنتاج والعمليات من خلال: جودة عالية، تقليل المخاطر، تقليل التكاليف، زيادة العوائد، تحسين الاتصالات، تحسين ظروف العمل، زيادة الكفاءة.

الفرع الثالث: دور التحسين المستمر في الإدارة المالية

من خلال البحث عن الأدوات اللازمة لتجنب المشاكل المالية التي واجهتها المؤسسات في القرن الماضي برزت أهمية التحسين المستمر في الإدارة المالية، حيث يسهم التحسين المستمر في تعزيز قدرة الإدارة المالية على تحقيق أهدافها من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.⁽²⁾

الفرع الرابع: دور التحسين المستمر في إدارة التسويق

إن التحسين المستمر يساهم في مساعدة إدارة التسويق على التكيف مع العوامل التي يمكن أن تؤثر في أدائها، كما يلعب التحسين المستمر دور فعال في عناصر المزيج التسويقي؛ ويبرز ذلك في مساهمته في إطالة دورة حياة المنتج خاصة في مرحلتي النمو والنضج، كما أن تبني مدخل التحسين المستمر في مختلف الإجراءات المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.⁽³⁾

ومما سبق يتضح الدور الذي يلعبه التحسين المستمر كأحد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لوظائف المؤسسة، فهذه الأخيرة تحتاج من حين لآخر إلى قفزات نوعية، وإلى اتخاذ خطوات ولو أنها بسيطة أو تشمل أمور صغيرة؛ إلا أنها تكون فعالة نحو التحسين، ويعتبر التحسين المستمر أداة لتقليل التلف وتحسين عمليات المؤسسة من حيث الجودة والتكلفة والوقت والأمان عند الاستعمال، وكل ذلك لتلبية متطلبات الزبائن، وبالتالي فهو يبحث في الفرص لتطويرها وتحسين كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة ودعمها، وعن التهديدات أو الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والمؤسسة بغرض استبعادها.

(1) نفس المرجع، ص 25.

(2) نفس المرجع، ص 121.

(3) نفس المرجع، ص 161.

المطلب الرابع: التركيز على الزبائن وتحسين الأداء

إن العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة ليست مجرد علاقة عابرة، أو مجرد التقاء طرفين لإبرام صفقة معينة، بل هي أكثر من ذلك بكثير؛ إذ يجب أن تقوم تلك العلاقة على أسس موضوعية تقوم على أهداف ومصالح الطرفين معا.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التركيز على الزبون أو التوجه بالزبون، ويتطلب ذلك أن تتعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته لتحقيقها والتفوق عليها، فإرضاء الزبون أصبح يمثل استثمار له عائد بالنسبة للمؤسسة، أما من جهة التوريد فعلى المؤسسة اختيار المواد على أساس الجودة وليس السعر، خاصة بالنسبة للمواد الخام والخدمات التي يكون لها تأثير مباشر على المنتج النهائي، وتجدر الإشارة أنه يجب إعادة تقييم شركات التوريد من حين لآخر للتأكد من استمرارها في توريد السلع والخدمات المطابقة للمواصفات، ويساهم التركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- زيادة حجم وقيمة تعاملات الزبون مع المؤسسة؛
- إن الاهتمام بالمقترحات المقدمة من قبل الزبائن والأخذ بها سينعكس إيجاباً على انخفاض عدد شكاوي الزبائن وزيادة رضاهم عن منتجات المؤسسة وكسب ولائهم لها؛
- مساهمة الزبائن الفعليين في تزويد المؤسسة بمعلومات تفيدها في جذب زبائن جدد، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.
- إن جمع وتحليل معطيات الزبائن يساهم في دعم متخذي القرار فيما يخص الطلب المستقبلي على منتجات المؤسسة.
- إن التواصل الدائم والفعال للمؤسسة مع زبائنها يمثل أداة رئيسية من أجل تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحسين جودتها باستمرار، وتقديم منتجات وخدمات جديدة تتناسب وتطلعات الزبائن.

خلاصة الفصل:

لطالما أكدت الأدبيات والدراسات أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة كانت القاعدة التي بدأت منها رحلة البحث عن التميز في الأداء، وذلك من خلال المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها، فهي تسعى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن والتفوق عليها، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

لقد رأينا أن هناك علاقة إيجابية بين جل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، إلا أنه لا يمكن تجاهل الدور السلبي الذي يمكن أن تؤديه تلك المبادئ في تحسين الأداء؛ وخاصة إذا كانت تلك المبادئ لا تتماشى وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

ومن جانب آخر تبين أن هناك علاقة تكامل وارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة نفسها، فمبدأ التحسين المستمر مثلاً يتطلب وضع صلاحية التحسين في يد العامل الذي يمارس نشاطه بشكل يومي، أي أنه لا يعتمد على الإدارة التقليدية التي تقوم على المركزية في التسيير؛ وهو نفس الشيء الذي يقوم عليه مبدأ التمكين والمشاركة، كما أن تبيين دور العاملين من خلال (التمكين والمشاركة، التدريب والتحفيز) سيحقق لديهم الرضى الوظيفي، وبالتالي قد يكون ذلك حافزاً على تقبلهم لفكرة التغيير والسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال المتغيرين الرئيسيين الأداء وإدارة الجودة الشاملة، واستعراض العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة؛ لابد من الإلمام بالموضوع من الجانب الميداني؛ وعلى هذا سنستعرض في الفصل الموالي واقع كل من الجودة والأداء في مؤسسة سوناطراك وفي المؤسسات محل الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الرابع:

دور مبادئ الجودة الشاملة في تحسين
أداء مؤسسات قطب المحروقات بولاية
سكيكدة

تمهيد:

باعتبار قطاع النفط أحد أهم القطاعات الإستراتيجية التي تكتسي أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني؛ إذ يعتبر مورد أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ أولت الدولة الجزائرية اهتماما مميّزا بهذا القطاع، وقد تجسد ذلك بإنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات SONATRACH والتي تكمن مهمتها في التنقيب وتكرير وإنتاج ونقل وتسويق مختلف المنتجات النفطية والمحروقات بشكل عام، ومن هذه الأهمية وقع الاختيار من أجل إجراء الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات أو المركبات التابعة لمؤسسة سوناطراك بمدينة سكيكدة.

فبعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة والأداء؛ سيتم البدء في هذا الفصل في الدراسة الميدانية والوقوف على ما تمت دراسته نظريا في الواقع العملي؛ من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

وسيتّم البدء بتقديم عام لمؤسسة سوناطراك وأهم أنشطتها والاستعانة ببعض المؤشرات الاقتصادية، ثم سيتم التعرف على مؤسسات قطب المحروقات والتي تم توزيع الاستبيان بها، ثم سيتم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة والمعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان ثم تحليل النتائج ومناقشتها؛ ويكون ذلك من خلال مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تتمثل هذه المرحلة في وصف إجابات مفردات العينة على مختلف العبارات الخاصة بالاستبيان؛ عن طريق استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وتحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومدى قوة هذه العلاقات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية، وتجدر الإشارة أنه تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss إصدار 20.

وعلى هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك ومستوى أدائها؛

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان؛

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة؛ ونتائجها.

المبحث الأول: واقع الجودة بمؤسسة سوناطراك ومستوى أدائها

لقد تم اختيار أربع مؤسسات تابعة لقطب المحروقات بمدينة سكيكدة؛ كونها مجتمعة مما يسهل من إتمام الدراسة الميدانية، والتي سيتم التعريف بها وبمهامها ومختلف وحداتها، لكن قبل ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة الأم "سوناطراك" من خلال نشأتها، مهامها ومختلف أنشطتها الإستراتيجية.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مؤسسة سوناطراك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، ثم تقديم بعض مهامها وأهدافها، وأخيرا سيتم التعرض لبعض أنشطتها الإستراتيجية.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك (SONATRACH):

تعتبر مؤسسة "سوناطراك" من أهم المؤسسات النفطية في الجزائر وإفريقيا، وإن تسمية "سوناطراك" هي اختصار للشركة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتوزيع المواد الهيدروكربونية **Société Nationale Hydrocarbures** والتي تعرف اختصارا بـ (SONATRACH)، فبعد الاستقلال وتجسيدا لرغبة السلطة الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية وتوجيهها لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات؛ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31؛ حيث تمثل مهامها بنقل وتسويق المحروقات، وفي 1966/09/22 وبموجب المرسوم رقم 269/66 أصبحت مؤسسة وطنية تعمل في عدة مجالات، فأصبحت تهتم بالتنقيب واستغلال الطاقات المنجمية، صناعة المواد الكيميائية والتصفية، بالإضافة إلى التجارة والتمويل وغيرها.

وقد كان أول إنجاز قامت به "سوناطراك" هو إنجاز خط أنبوب البترول سنة 1964، والرابط بين حوض الحمراء بجاسي مسعود وميناء أرزيو، والذي يصل طوله إلى حوالي 805 كلم.⁽¹⁾

(1) أسامة صاحب منعم، الملامح العامة لسياسة الجزائر النفطية 1962-1965، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد5، العدد1، بدون سنة، ص91.

وفي عام 1965 توصلت الجزائر وفرنسا إلى اتفاق حول ملف المحروقات تضمن إقامة تعاون صناعي بين البلدين؛ مما أدى إلى توسيع نشاط الجزائر في مجال المحروقات، وفي ضوء هذا الاتفاق أطلقت "سوناطراك" أول مشاريعها الاستكشافية.

ومع بداية 1969 كانت الجزائر قد حققت إنجازات عدة في مجال التنقيب واستكشاف المحروقات، وفي تلك الفترة حصلت "سوناطراك" على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي الرمل إلى سكيكدة، وقد شجع ذلك على دخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك) عام 1969، ومع تأميم الحكومة للمحروقات في 1971 سارعت المؤسسة إلى توسيع أنشطتها لتشمل كافة المؤسسات النفطية على المستوى الجزائري.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها

1-مهامها:

مع تأسيس الشركة في البداية كانت مهمتها الأساسية تتمثل في نقل وتسويق المحروقات، وبعد ذلك توسع نشاطها وزادت مهامها والمتمثلة في:

- توفير وسائل نقل المحروقات (مثل الأنابيب، طرق النقل البرية والبحرية...) واستغلالها صناعيا وتجاريا.
- بيع وتوزيع المحروقات والمواد البترولية داخل الوطن وخارجه؛
- معالجة المحروقات وتوزيعها؛
- إنتاج المواد البتروكيمياوية؛
- التنقيب عن المحروقات والبحث عن حقول جديدة للنفط، واستغلالها وتحويلها وتكريرها وتسويقها؛
- إنشاء مؤسسات مختصة في معالجة المحروقات مثل المعامل البتروكيميائية؛
- المساهمة في كل العمليات الصناعية منها والمالية والتجارية الخاصة بأوجه نشاط المؤسسة وذلك بإنشاء فروع لها، أو إقامة الشراكة أو المساهمة...

2-أهدافها:

- تطوير مختلف أشكال الشراكة مع شركات وطنية وأجنبية؛
- دراسة وترقية كل أشكال ومصادر الطاقة فيما عدا المحروقات؛
- السعي إلى تطوير الاقتصاد الوطني والتخلص من التبعية الأجنبية، وتسريع عجلة التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب العمل والتقليل من البطالة؛
- تموين الدولة الجزائرية بكافة أنواع المحروقات ومشتقاتها؛
- استغلال كل الموارد والإمكانات المتاحة من أجل تطوير الأنشطة التي لها علاقة بصناعة المحروقات، وكل ما يخدم "سوناطراك" والدولة الجزائرية.

الفرع الثالث: الأنشطة الاستراتيجية لمؤسسة سوناطراك

يمكن تقسيم أنشطة "سوناطراك" إلى قسمين أساسيين؛ هما: أنشطة المنبع وأنشطة المصب، حيث ينقسم كل قسم بدوره إلى مجموعة من الأنشطة الأساسية.

1-أنشطة المنبع:

تجمع أنشطة المنبع بين عمليات البحث والاستكشاف والتنقيب وإنتاج منابع النفط والنقل عبر الأنابيب، وتنجز "سوناطراك" أنشطتها في الصحراء الجزائرية، وبالنظر إلى عمق الحقول ونقص الخبرة الجزائرية مقارنة بالأجنبية في المجال؛ تلجأ "سوناطراك" إلى الشراكة مع بعض المؤسسات التي تتحكم في التكنولوجيا من أجل تقاسم المخاطر الاستكشافية، وتغطي الأحواض الجزائرية أكثر من 1.5 مليون كلم² بسمك يزيد عن 3000م، والجدول التالي يوضح تطور إنتاج أنشطة المنبع من سنة 2012 وحتى 2016:

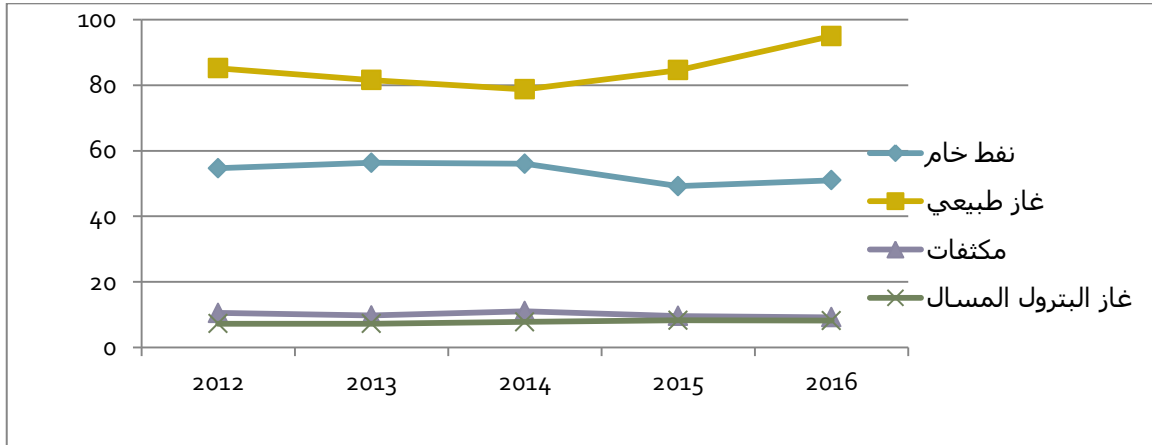
الجدول رقم (1-4): تطور إنتاج أنشطة المنبع لمؤسسة سوناطراك

الوحدة: مليون طن نفط مكافئ (M.TEP(Tonne Equivalent Pétrole)

المنتجات	2012	2013	2014	2015	2016
النفط الخام	54.68	56.32	56.05	49.2	51
الغاز الطبيعي	85.19	81.54	78.71	84.6	95
مكتنفات	10.55	9.73	11.06	9.6	9.2
GPL	7.25	7.26	7.8	8.3	8.2
المجموع	157.67	154.85	153.62	151.7	163.4

Source : Les rapports annuel de sonatrach 2014-2016 et les bilans des réalisations 2012-2016

الشكل رقم (1-4): رسم بياني لتطور إنتاج أنشطة المنبع لمؤسسة سوناطراك



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أنه بالنسبة للغاز الطبيعي سجل انخفاضا محسوسا من 2012 حتى 2014 ثم ارتفع خلال سنتي 2015 و2016، على عكس النفط الخام الذي سجل ارتفاعا طفيفا من 2012 حتى 2014 ثم انخفض في 2015 ليرتفع قليلا في 2016، أما بالنسبة لإجمالي المنتجات الأولية أو منتجات المنبع؛ فيلاحظ انخفاضها حتى 2015 لترتفع في 2016.

ويعزى انخفاض الإنتاج الكلي في 2015 وتحسنه في 2016 إلى برنامج المؤسسة في إعادة تأهيل وسائل الإنتاج وتحديثها، ففي تقرير حول زيادة قدرات الحفر للمؤسسة الفرعية

ENAFOR الصادر في مجلة طاقة الجزائر لسنة 2015، فقد صرحت مؤسسة "سوناطراك" بأنها وضعت برنامجا للتطوير على مدى سنوات 2015-2019 والذي سيكلفها 1.35 مليار دولار.

- **نشاط النقل عبر الأنابيب:** يضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل الهيدروكربونات (النفط، الخام، المكثفات، الغاز الطبيعي المميع و غاز البترول المميع)، حيث تمتلك "سوناطراك" 22 نظام للنقل، وتدير شبكة من الأنابيب تغطي أكثر من 19600 كلم، مع قدرة تشغيلية قدرها 360 مليون طن/م³.

تمتلك "سوناطراك" في إطار النقل عبر الأنابيب 79 محطة ضخ وضغط إضافة إلى 2290 آلة رئيسية، مع سعة تخزين تصل إلى 3.4م³ مع مركزين لتوزيع الغاز في حاسي الرمل وحوض الحمراء، وهناك عدة مشاريع قيد الإنجاز لتحسين نشاط النقل عبر الأنابيب بالجزائر؛ أهمها خط MEDGAZ لنقل الغاز الطبيعي من حاسي الرمل إلى بني صاف وصولا إلى إسبانيا، والثاني GALZI من حاسي الرمل إلى القالة وصولا إلى سردينيا بإيطاليا مرورا ببسكرة وباتنة وقسنطينة.⁽¹⁾

والجدول التالي يوضح تطور الكميات المنقولة من الهيدروكربونات من خلال شبكات الجنوب والشمال معا، خلال السنوات: 2012-2013-2014-2015-2016 :

الجدول (2-4): تطور نشاط النقل عبر الأنابيب لمؤسسة سوناطراك

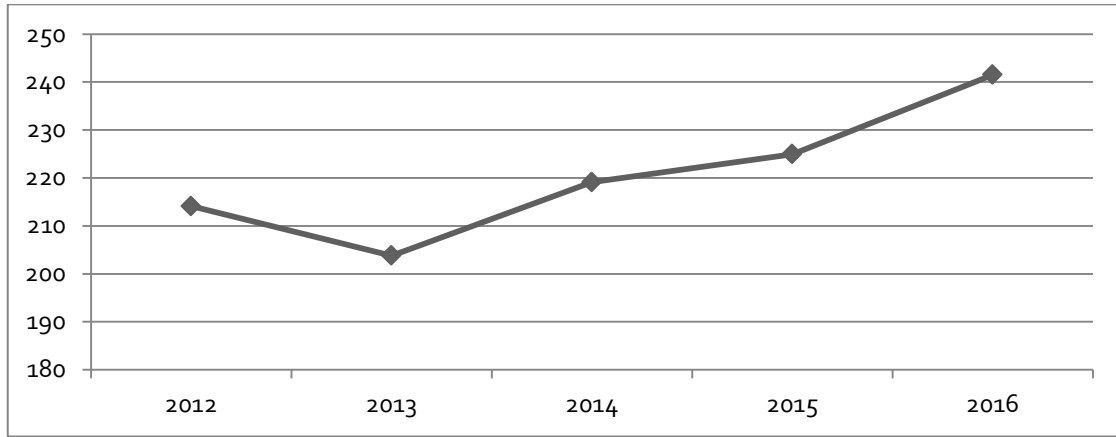
الوحدة: مليون طن مكافئ نפט M.TEP

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
TEP 10 ⁶	214.1	203.8	219.1	224.97	241.5

Source: Le rapport annuel de sonatrach 2014 et bilan des réalisations du secteur 2016.

(1) <http://Sonatrach.entreprise-dz.com/transport-canalisation.html>

الشكل رقم (4-2): رسم بياني لتطور نشاط النقل عبر الأنابيب



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

ويلاحظ من الجدول والشكل السابقين انخفاض نشاط النقل عبر الأنابيب في 2013 ثم ارتفع تدريجيا في السنوات الموالية، ووصل إلى أقصاه في 2016، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تحسن أداء مؤسسة "سوناطراك" في هذا المجال رغم الظروف التي واجهتها في السنوات الأخيرة، خاصة فيما يتعلق بانخفاض الأسعار.

2- أنشطة المصب:

- وتمثل في مختلف أنشطة معالجة البترول والغاز الطبيعي، بحيث تمتلك "سوناطراك" مجمعات لتميع الغاز الطبيعي، وتكرير البترول، وهذه المجمعات هي:
- 3- مركبات GNL بطاقة إنتاجية كلية 40 مليون م² سنويا؛
- قطار بسكيكدة بسعة 10 مليون م³ من الغاز الطبيعي المسال، وهو قيد العمل منذ 2013؛
- قطار أرزيو بسعة 10.6 مليون م³ من الغاز الطبيعي المسال، وهو قيد العمل منذ 2014؛
- 2- مركبات GPL أرزيو، بطاقة إنتاجية سنوية 10.4 مليون طن؛
- وحدتان لاستخراج الهيليوم؛ واحدة في أرزيو وواحدة في سكيكدة.

نشاط التكرير: يشير مصطلح التكرير إلى جميع المعالجات والتحويلات المصممة، التي تتم على النفط^(1***) لاستخراج أكبر قدر ممكن من المنتجات عالية القيمة؛ والتي تستخدم في عدة استعمالات، ويكون ذلك باستعمال مصفاة مصممة خصيصا لتصفية النفط الخام.

وتمتلك "سوناطراك" في الجزائر حاليا ستة مصافي في كل من (الجزائر، أرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود وأدرار) بطاقة سنوية تقدر بـ 27 مليون طن.

- نشاط التميع: ويشير مصطلح التميع إلى عملية تحويل الغاز من الحالة الغازية إلى الحالة السائلة.

والجدول التالي يوضح تطور منتجات نشاط المصب لمؤسسة "سوناطراك" خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-2016:

الجدول رقم (3-4): تطور منتجات نشاط المصب لمؤسسة سوناطراك

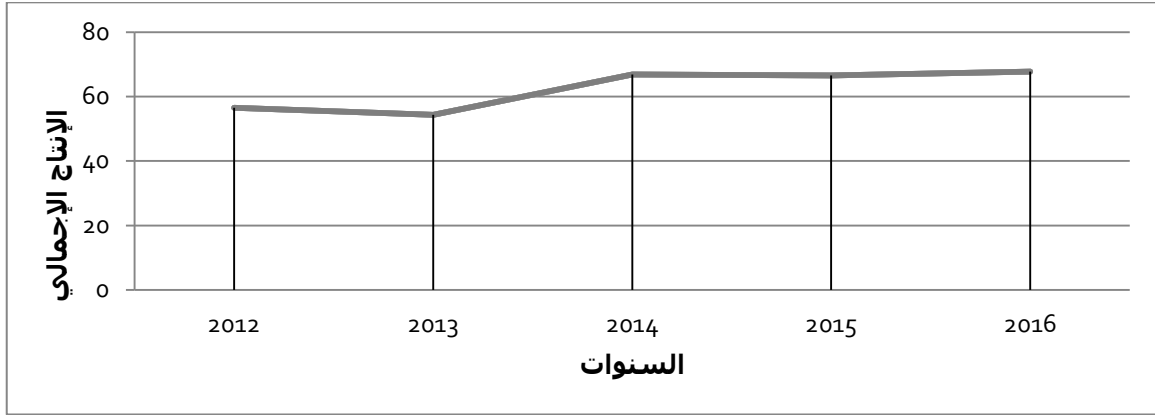
الوحدة: مليون طن مكافئ تظ M.TEP

2016	2015	2014	2013	2012	السنوات المنتجات
8.2	8.3	9	7.2	7.1	غاز البترول المسال GPL
25.5	26.72	29	25	24.4	الغاز الطبيعي المميع GNL
30.2	29.2	26.5	21.2	23.6	بترو مكرر
3.8	2.37	2.33	0.91	1.38	منتجات بيتروكيمياوية
67.7	66.59	66.83	54.31	56.48	المجموع

Source: Le rapport annuel de sonatrach 2014 et bilan des réalisations du secteur 2016-2012.

(1***): النفط: هو خليط من المنتجات الهيدروكربونية المختلفة، وبعد المعالجة تستخرج منه عدة المنتجات.

الشكل رقم (3-4): رسم بياني لتطور منتجات نشاط المصب



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن إجمالي منتجات نشاط المصب عرفت انخفاضا طفيفا، ثم ارتفعت بشكل ملحوظ في 2014 ثم بقيت تقريبا ثابتة حتى 2016، ويعود السبب في الانخفاض في إنتاج نشاط المصب في سنتي 2012 و 2013 خصوصا إلى مواصلة مؤسسة "سوناطراك" تأهيل محطات التكرير، حيث شهدت سنة 2013 إتمام تأهيل محطتي التكرير أرزيو وسكيكدة.⁽¹⁾

- النشاط التجاري:

هو النشاط المسئول عن إدارة عمليات بيع الهيدروكربونات في الأسواق الوطنية والدولية وكذلك عمليات الشحن، ويختص بهذا النشاط مؤسستين هما:

- **NAFTAL**: وتختص بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية؛

- **HYPROC**: مؤسسة الشحن للنقل البحري؛

والجدول التالي يوضح المبيعات من مختلف المنتجات خلال السنوات 2015-2016-2017:

(1) حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم لسنة 2013، وزارة الطاقة والمناجم، طبعة 2014، ص.8.

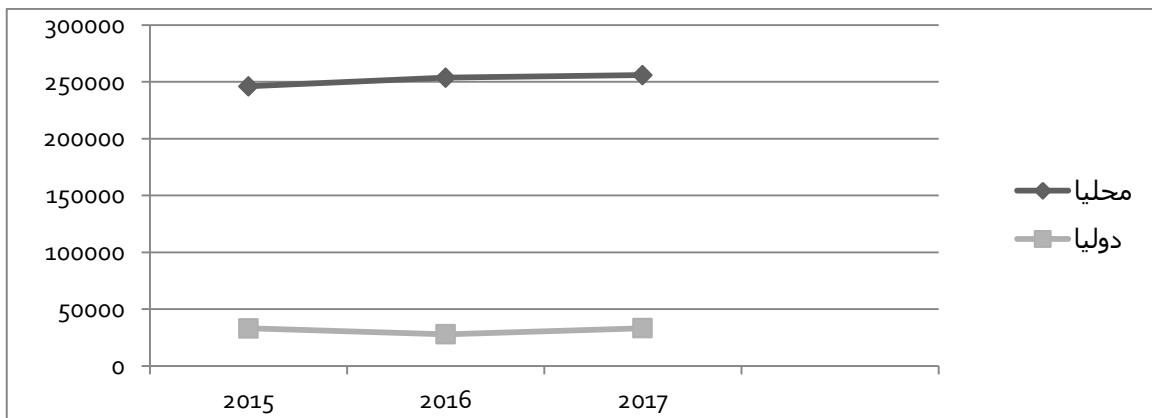
الجدول رقم (4-4): تطور المبيعات من مختلف المنتجات النفطية محليا ودوليا

الوحدة: 10⁶ دولار/دينار

2017		2016		2015		المنتجات
محليا بالدينار	الصادرات بالدولار	محليا بالدينار	الصادرات بالدولار	محليا بالدينار	الصادرات بالدولار	
1395	10460	1751	8876	-	10038	بتروول خام
-	1950	-	1982	1540	2229	LGN
54041	7234	52527	6128	0	6628	غاز طبيعي
5858	2977	5966	2220	56966	2686	GPL
15	3617	58	3111	5867	4787	غاز طبيعي مبيع
191422	6967	193296	5564	96	6743	منتجات مكررة
3142	23	67	21	181675	29	منتجات بيتروكيميائية
255873	33228	253665	27902	246144	33111	المجموع

Source: le rapport annuel de sonatrach 2017, 2016.

الشكل رقم (4-4): رسم بياني لتطور المبيعات من مختلف المنتجات النفطية محليا ودوليا



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ انخفاض في حجم الصادرات، وفي المقابل هناك ارتفاع في حجم المبيعات من مختلف المنتجات النفطية في السوق المحلية، ويعود السبب في ذلك إلى الأزمة التي شهدتها سوق النفط والمتمثلة في الانخفاض الشديد في الأسعار ما يبرر انخفاض حجم الصادرات، بالإضافة إلى سحب كميات متزايدة من المنتجات الموجهة للتصدير خاصة من الغاز لسد الطلب المحلي في ظل التزايد السكاني، بالإضافة إلى توريد المعدات التي تعتمد على الطاقة بشكل مكثف (محطات تحلية مياه البحر مثلا) حيث استوعبت مثلا في 2014 حوالي 30% من الإنتاج الوطني للغاز⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الخاصة بالاستبيان

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإبراز دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، ارتأينا إلى اختيار مجموعة من المؤسسات ذات الأنشطة المتنوعة بولاية سكيكدة، مثل: تجميع الغاز، وتكرير البترول، ونقل المحروقات، وإنتاج المواد البلاستيكية... وهي تابعة لمؤسسة "سوناطراك"، هذه التي سيتم عرضها في الصفحات التالية:

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

1- مؤسسة تجميع الغاز الطبيعي **Complexe de liquéfaction de gaz naturel skikda**: والتي تعرف اختصارا بـ **GL1K**⁽²⁾

تعتبر هذه المؤسسة من أهم الوحدات التابعة لمؤسسة "سوناطراك"، وقد تم تدشينها في 19/06/1972، وقد باشرت نشاطها رسميا سنة 1974، وتقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لسكيكدة، وتمتد على مساحة تقدر بـ 92 هكتار ويمثل نشاطها الأساسي في تجميع الغاز الطبيعي الآتي من حاسي الرمل لاستخلاص الإيثان، وتقوم المؤسسة بتصدير الغاز إلى الخارج، كما تزود مؤسسة (ENIP) بالإيثان، وتزويد السوق المحلية بالبروبان.

(1) <http://www.algérie-eco.com/2018/01/22/sonatrach-de-de-gaz-a-exporter>.

(2) دائرة الموارد البشرية بمؤسسة تجميع الغاز الطبيعي.

- الطاقة الإنتاجية: تقوم المؤسسة سنويا بتمبيع حوالي 7680000 م³ من الغاز الطبيعي المسال،⁽¹⁾ أما الطاقة الإنتاجية حسب منتجات المؤسسة فيمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (4-5): الطاقة الإنتاجية السنوية لمؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي

المنتج	النسبة المئوية	الطاقة الإنتاجية السنوية
الغاز الطبيعي المميع	90%	6.942 مليون م ³
الإيثان	4%	170000 طن
البروبان	3%	108400 طن
البوتان	2%	92600 طن
النافثا	1%	46000 طن

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- سعة التخزين: يمكن توضيح سعة التخزين بالمؤسسة للغاز المميع وعدد الخزانات الموفرة لذلك في الجدول التالي:

الجدول (4-6): سعة التخزين وعدد الخزانات لمؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي

المنتج	عدد الخزانات	السعة
الغاز الطبيعي المميع	3	169000 م ³
غاز البترول المميع GPL	3	45000 طن
غاز الغازولين	1	1492 طن

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- مؤسسة تكرير البترول Raffinerie de Skikda: والتي تعرف اختصارا بـ RA1K

- التعريف بالمؤسسة:

(1) Sonatrach Skikda LNG project, Algeria, www.hydrocarbons-technology.com

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية شرق مدينة سكيكدة، تتربع على مساحة تقدر بـ 190 هكتار، وتعتبر مؤسسة تكرير البترول إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية التابعة لمؤسسة سوناطراك، ويقدر رأس مالها بـ 12 مليار دينار جزائري، ويقدر عدد عمالها بـ 1100 عامل.⁽¹⁾

ولقد كانت مؤسسة تكرير البترول سكيكدة تدير من طرف المؤسسة الوطنية للمحروقات "سوناطراك" حتى 1982/01/01؛ أين تمت إعادة هيكلة هذه الأخيرة وقسمت إلى 13 مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

مهام المؤسسة وأهدافها:

أ- مهماتها: تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

– تكرير البترول الخام الآتي من حاسي مسعود؛

– معالجة الخام المحول المستورد الذي يستخدم في إنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد؛

– معالجة النفط واستخدامه لإنتاج الزفت والقطران.

ب- أهدافها: تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية المكررة، إضافة إلى توجيه جزء كبير منها إلى التصدير؛

- الاستغلال العقلاني لموارد المؤسسة؛

- المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد؛

- تحقيق معايير الجودة العالمية؛ وتجدر الإشارة أن المؤسسة قد حصلت على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 في 2007، وحصلت على نفس الشهادة إصدار 2008 في 2014.

الوحدات الإنتاجية المتواجدة بالمؤسسة:

(1) دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تضم المؤسسة مجموعة من الوحدات الإنتاجية وهي: (1)

أ-الوحدتين (10و11) للتقطير الجوي: مهمتها فصل البترول ومشتقاته إلى مواد مستقرة للحصول على منتجات جاهزة مثل: "المازوت"، "الكيروزين"...وتقدر طاقة كل وحدة بـ 7.5 مليون طن في السنة.

ب-الوحدتين (100و103): مهمتها معالجة البنزين وتهذيبه، وتهدفان إلى تحويل النفط الآتي من الوحدتين (10و11) للحصول على بنزين مهذب يستعمل كمادة لتغذية الوحدات الإنتاجية للعطور.

ج- ثلاث وحدات لمعالجة وفصل الغازات (30 و31 و104): وتكمن مهمتها في معالجة غاز البترول المسال وفصله إلى مواد جاهزة، وتقدر طاقة كل وحدة على التوالي (306.5 ألف طن سنويا، 283 ألف طن سنويا، 95 ألف طن سنويا).

د- الوحدة (400) لبلورة وفصل البراكسيلان: وتستعمل هذه الوحدة البنزين المهذب الثقيل لتغذيتها، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 430 ألف طن سنويا.

هـ- الوحدة (200) لاستخلاص المواد العطرية: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 285 ألف طن سنويا.

و- الوحدة (70) وحدة التقطير الفراغي: مهمتها إنتاج الزيت، حيث تستعمل خاما محولا كمادة للتغذية، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 277 ألف طن سنويا، وتتألف من قسمين:

— قسم التقطير الفراغي: مهمته إنتاج زفت الطرقات وزيت الوقود.

— قسم الزيت المؤكسد: وتكمن مهمته في تغذية زفت الطرقات.

ز- الوحدة (600) للتخزين والمزج والشحن: تحتوي هذه الوحدة على جميع الأجهزة الضرورية لمزج وشحن المنتجات اللازمة، وتقدر طاقتها التخزينية بـ 2.5 مليون م³.

- بالإضافة إلى وحدة للمرافق ومركز كهروحراري مهمته إنتاج البخار وتوزيع الطاقة على جميع الوحدات الإنتاجية والمركب ككل.

3- مؤسسة البلاستيك 2سكيكدة (CP2K) Complexe de produits en plastique:

في إطار تطوير المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء وتنويع منتجاتها؛ تم إنشاء وحدة لإنتاج مادة "البولاتيلان" عالي الكثافة، من خلال عقد شراكة بين المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء ENIP والمؤسسة الإسبانية متعددة الجنسيات Repsol، فنتجت عن ذلك مؤسسة أطلق عليها اسم "بوليامد POLYMED"

وقد أنشئ المصنع في المنطقة الصناعية بسكيكدة مناصفة مع مؤسسة البلاستيك 1سكيكدة CP1K، على مساحة تقدر بـ 16.7 هكتار، وقد بدأ نشاطه في إنتاج مادة "البولاتيلان" في 2005، وفي 2011 تم إعادة تسمية المؤسسة بمركب البلاستيك 2سكيكدة CP2K، ويتوفر المركب حاليا على طاقة بشرية تقدر بـ 183 عامل.

تتمثل مهمة المؤسسة في إنتاج مادة "البولاتيلان" عالي الكثافة بمختلف درجاته بطاقة إنتاجية تقدر بـ 130000 طن سنويا، وتسويقها على المستوى المحلي والعالمي.

4- المديرية الجهوية لفرع النقل عبر الأنابيب سكيكدة Transport par canalisation: والتي تعرف اختصارا بـ: TRC

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1971 وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة، و تتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انطلاقا من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي الرمل و حاسي مسعود إلى مراكز الاستغلال والتمويل الكائنة في شرق البلاد، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق التونسية والإيطالية ونقل البترول والغاز إلى أوروبا بالإضافة إلى صيانة منشآت النقل.

ويعتبر فرع نقل المحروقات عبر الأنابيب أحد أهم الفروع المكونة لمؤسسة سوناطراك؛ والذي تنبثق منه المديرية الجهوية لناحية الشرق، حيث تعتبر القلب النابض لكل المنطقة الصناعية بمدينة سكيكدة، وتمدها بكمية معتبرة من الغاز والبترول وتوزعها على مختلف المركبات المتواجدة فيها كل حسب مجال عمله، وتتمثل أهداف الوحدة في :

- نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من حقول الإنتاج نحو مركبات التحويل والتوزيع وموانئ الشمال الشرقي الجزائري؛
- الاستغلال الأمثل للميناءين البترولين؛
- صيانة منشآت المحروقات؛
- تسيير و استغلال محطات الضغط والضغط للحفاظ على قدرة الضخ والضغط المسطرة لها.

الفرع الثاني: المجال البشري للدراسة

تمت الدراسة على عدد من عمال مؤسسات قطب المحروقات من فئات مختلفة ومن مستويات إدارية مختلفة؛ فمن بينهم نواب المديرين، رؤساء الدوائر والمصالح والفروع، والعاملين. والجدول التالي يوضح عدد العمال الإجمالي في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول (4-7): عدد العمال الإجمالي بالمؤسسات محل الدراسة

عدد العمال	المؤسسة
900	مؤسسة تبيع الغاز GL1K
1100	مؤسسة تكرير البترول RA1K
183	مؤسسة البلاستيك CP2K
420	المؤسسة الجهوية للنقل بالأنابيب TRC
2603	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك وتقييم الأداء بها

إن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة وباعتبارها إحدى فروع مؤسسة "سوناطراك" تسعى إلى تحقيق الريادة على المستوى العالمي وتحسين مستوى الأداء بها، وذلك بحكم المنافسة

التي تواجهها عالميا؛ وعلى هذا فهي تسعى إلى تطوير أساليبها الإدارية والإنتاجية؛ وذلك بإتباع السبل الكفيلة بذلك، حيث أنها تولي اهتماما كبيرا بجانب الجودة خاصة في المجال الإداري، باعتبار هذه الأخيرة إحدى أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى هذا سيتم في هذا الجزء من المبحث التطرق لأهم العناصر التي جاءت في الجانب النظري ودراسة واقعها بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- بعض المصطلحات الخاصة بالجودة من وجهة نظر قطب المحروقات بسكيكدة:

أ- نظام إدارة الجودة: هي جملة من المبادئ التوجيهية العامة للمؤسسة المرتبطة بالجودة كما تم تحديدها رسميا من قبل الإدارة.

ب- أهداف الجودة: أي ما هو المطلوب فيما يتعلق بتحقيق الجودة.

ج- تخطيط الجودة: هو جزء من نظام إدارة الجودة يركز على تحديد أهداف الجودة والمواصفات من العمليات التجارية، وهناك حاجة إلى الموارد ذات الصلة لتحقيق أهداف الجودة.

د- ضمان الجودة: هو جزء من إدارة الجودة يركز على توفر الثقة في إمكانية تلبية متطلبات الجودة.

هـ- التحسين المستمر: هو ذلك النشاط المتكرر الذي يسمح بزيادة القدرة على تلبية الاحتياجات.

2- سياسة الجودة الخاصة بمؤسسات قطب المحروقات:

وتعرف اختصارا بـ (QHSE) أي (Qualité, hygiene, sécurité et environnement)، أي نظام الجودة والصحة والسلامة المهنيين والبيئة، وتمثل مهام المديرية القائمة عليها في نشر الوعي الوقائي وسط العمال والتحسيس بضرورة تحقيق الجودة في العمل وفي المنتجات والحفاظ على البيئة، ويركز نظام QHSE

على تطبيق مختلف المتطلبات القانونية وتكييف أنظمة المؤسسة وفقا لجميع المعايير المعمول بها، وهي: الإيزو (14001) و(OASAS18001^(1***)) وISO9001.

ويصف دليل الجودة نظام إدارة الجودة والتنظيم والتدابير التي تتخذها المؤسسة لتلبية احتياجات الزبائن وفقا لمواصفة الإيزو 9001 ، وتهدف سياسة QHSE إلى:

- الامتثال للمتطلبات التنظيمية ومتطلبات العمل؛

- تحقيق رضا الزبائن؛

- الحفاظ على الصحة والسلامة العامة وسلامة المرافق؛

- الحد من التلوث قدر الإمكان؛

- تحقيق معايير الجودة العالمية.

- **متطلبات نظام QHSE:** لضمان نجاح هذا النهج وتحقيق الاستدامة للمؤسسة يجب تحقيق الشروط التالية:

- أن يكون الكل يقظا وعلى دراية بمختلف الوظائف المطلوبة من كل فرد في المؤسسة؛

- الاستماع إلى الزبائن والموظفين؛

- التحسين المستمر للعمليات والخدمات والمنتجات؛

- تحسين المهارات من خلال تدريب الموظفين؛

- ضمان توفر الموارد؛

- ضمان رفاهة الموظفين؛

- إنشاء برامج وقائية للحد من المخاطر وضمان سلامة الأفراد؛

- تقليل الضرر على البيئة؛

(1***) OHSAS18001: هي مواصفة عالمية متعلقة بمتطلبات إدارة السلامة والصحة المهنية، تضمن تحديد الحد الأدنى من متطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية ، مما يساعد المؤسسات على التحكم في مخاطرها وتعزيز أدائها.

– إشراك الموظفين وتحفيزهم.

وبالتالي فإن كل فرد بالمؤسسة ملزم بإنجاح هذا النظام للوصول إلى رضا الزبائن، وتسعى مؤسسات قطب المحروقات خصوصا ومؤسسة "سوناطراك" بشكل عام إلى تعزيز قدرات العاملين بها في جميع مناطق التشغيل، ويعتبر نظام إدارة الجودة هو أحد أهم العوامل التي تعكس أهمية نشر الرؤية الإدارية من خلال التوجهات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة.

وعادة ما تتكون المصلحة أو الدائرة المسؤولة عن سياسة الجودة والسلامة المهنية من أربع أقسام:

- **قسم الوقاية:** ويضمن سلامة العمال والمرافق، حيث أن إستراتيجية مؤسسة "سوناطراك" من أجل التحكم في المخاطر الصناعية تقوم على ثلاثية (تقنية، تنظيم، أفراد)، حيث أن نهجها الشامل في مجال السلامة يجعل من الممكن تحسين أمن العاملين والمرافق، وأيضا الحد من تأثير الأنشطة على صحة العاملين، ويكون ذلك من خلال اليقظة المستمرة والإجراءات التصحيحية المنتظمة من خلال عمليات التدقيق والتفتيش التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، وذلك بهدف تقييم مدى توافق العمليات مع اللوائح والمعايير والممارسات الجيدة المطبقة في مجال الصناعات النفطية، وحماية صحة العاملين.

وتجدر الإشارة أنه وبالرغم من حرص مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة على الوقاية من الحوادث المهنية وحماية صحة العاملين؛ إلا أنها تشهد من حين لآخر حوادث مهنية قد تكون جد خطيرة، ولعل من أهمها الحادث الذي وقع في أفريل 2004 أين تسببت عملية صيانة في انفجار بمؤسسة تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة أتي على ثلاث وحدات من بين 6، فقد تحطمت الوحدات 20 و30 و40، إضافة إلى خسائر بشرية كبيرة.

- **قسم التدخل:** وتمثل مهمة هذا القسم في التدخل واتخاذ الإجراءات اللازمة عند حدوث بعض المشاكل التقنية أو عند حدوث حوادث في العمل، بالإضافة إلى تحسيس العاملين بواسطة التمارين التطبيقية لإرساء ثقافة وقائية، بالإضافة إلى إجراء عمليات مراقبة دورية لأجهزة السلامة والصيانة المتكررة لها.

- **قسم البيئة:** ويختص بإيجاد كل السبل الكفيلة بتخفيض تأثير الأنشطة على البيئة، حيث أصبح على مؤسسة "سوناطراك" عموماً ومؤسسات قطب المحروقات بشكل خاص إعطاء أهمية لضمان الحد من التأثيرات البيئية، مع إنشاء هيكل لإدارة النفايات الناتجة عن أنشطتها والقيام بمراجعة ومراقبة مختلف المؤشرات البيئية، أما فيما يخص حرق الغاز في الهواء الطلق الذي يعتبر الطريقة الآمنة للتخلص من الغازات المصاحبة لعمليات الإنتاج؛ فقد شرعت "سوناطراك" في برنامج يهدف إلى تخفيض غازات المشاعل على مستوى الحقول البترولية، وحقول الغاز الطبيعي، ووحدات تمبيع الغاز الطبيعي.

وسعيها منها للحفاظ على البيئة وتخفيض آثار التلوث البيئي الذي تسببه؛ لمؤسسة سوناطراك التزامات متعلقة بالتشجير على مستوى وحداتها.

- **قسم الجودة:** تمثل مهمة قسم الجودة في اقتراح خطط التحسين المستمر، وتنفيذ معايير الجودة، وذلك من أجل المساهمة في إرضاء أصحاب المصلحة (الزبائن، المساهمين، الموظفين والموردين...).

تعتبر القضايا المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن مهمة؛ حيث يمكن أن تكلف المؤسسة تكاليف باهظة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، فحادث عمل بسيط يمكن أن يكلف في الأسبوع 500 أورو، كما يولد تكاليف غير مباشرة تتعلق بالاضطرابات التنظيمية التي تعقب هذا الحادث، ويمكن أن يؤدي إلى حدوث تصاعد في ضوابط التفتيش، أو تشويه العلامة التجارية، أو ببساطة قد يشكل مصدر للتوتر الاجتماعي⁽¹⁾.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك:

3-1- التزام الإدارة العليا: إن مدير المؤسسة ونوابه ورؤساء الدوائر هم من ينظموا ويوجهوا هيكلها لضمان التنفيذ الكامل للأنظمة والإجراءات والمواصفات والتعليقات الإدارية الأخرى من خلال:

– الاطلاع على سياسة الجودة للمؤسسة والجوانب المتعلقة بها؛

(1) Alexander poumane, Pourquoi le management HSE? <http://fr.linkedin.com>, juin2016.

- التأكد من ممارسة موظفي الإدارة لمسؤولياتهم تجاه الجودة والحرص على تجهيزهم وتدريبهم لذلك؛
- ضمان توفر الموارد وتنفيذ الخطط والبرامج السنوية؛
- ضمان الامتثال للأنظمة والإجراءات والمواصفات؛
- إعداد تقارير دورية من طرف رؤساء الدوائر ونواب المديرين للمدير العام لكل مؤسسة حول الوضع الحالي والمشاكل التي تعاني منها بنية الجودة.
- ويتجلى التزام الإدارة العليا للمؤسسة بمبادئ الجودة من خلال:
- تخطيط نشاطات المؤسسة من خلال الميزانيات السنوية؛
- الموافقة على دليل الجودة ومختلف التغييرات التي تجرى عليه؛
- إعداد وتوضيح سياسة الجودة؛
- وضع أهداف الجودة؛
- تعيين ممثل الجودة؛
- الموافقة على برنامج مراجعة الإدارة؛
- ترأس دوريات مراجعة الجودة؛
- الموافقة على تفويض السلطة؛
- الموافقة على برنامج التدقيق الداخلي.

3-2- التخطيط لنظام إدارة الجودة: يتم التخطيط لنظام إدارة الجودة من قبل المدير العام بالاستعانة بالنواب ورؤساء الدوائر، ويكون ذلك بإتباع أحد النهجين:

- **نهج من أعلى إلى أسفل:** حيث يجب أن تخضع الخطط لمسؤولية كل مستوى في الهيكل التنظيمي؛ وذلك من خلال تجزئة الأهداف لتكون قابلة للتحقيق.

- نهج العمليات: ويسمح هذا النهج بنشر سياسة المؤسسة من حيث الرؤية والأهداف.

وعند وضع الخطط يجب مراعاة ما يلي:

— ما هي العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف؟

— ما هي العوامل التي تحول دون تحقيقها؟

— ما هو الوقت اللازم للتنفيذ؟

3-3- ثقافة الجودة: أثناء فترة التبرص بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة تمت ملاحظة أن هناك التزام ضعيف لبعض الأفراد بتحقيق الجودة في أعمالهم؛ وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة سلوك فتطبيق؛ فيجب أن تكون أولا الإدارة العليا على قناعة تامة بأهميتها في تفعيل ممارسات الجودة، وقد لاحظنا وجود شعارات وملصقات خاصة بالجودة في كل مكان، لكن المشكلة تكمن في ترجمتها إلى أفعال وممارسات، وتحويل معتقدات ورسالة المؤسسة إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء، وأنماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة الشاملة، لكن العائق الأول والأساسي لذلك هو مقاومة التغيير والتمسك بالمعتقدات والنظم الحالية.

3-4- تمثين دور العاملين: إن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة تسعى لتعزيز إمكانياتها المادية والبشرية، حيث تعزز هذه الأخيرة من خلال رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة، ويتضح تمثين مؤسسات قطب المحروقات لدور عمالها بما يخدم الجودة من خلال:

-**التأهيل:** حيث أن قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة يتطلب تأهيل لأفرادها.

-**التحسيس بالجودة:** وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحض والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، بالإضافة إلى توضيح النتائج الإيجابية الناجمة عن رضا الزبائن، وبالتالي وضع برامج تحسيسية للجودة خاص بالأفراد المكلفين بالأنشطة الوقائية والتصحيحية.

-**التحفيز:** إن أي تحدي يواجهه إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطب المحروقات ومؤسسة "سوناطراك" بشكل عام هو الحفاظ على مواردها البشرية وخاصة الكفوة منها، ومن أهم العوامل التي تساعد على ذلك هو التكفل بالجانب التحفيزي لها، كما أن التحفيز يكون من خلال محاولة

دفع الأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل جيد عن طريق تشجيعهم بمختلف أنواع الحوافز وإشباع احتياجاتهم.

وقد تبنت إدارة الموارد البشرية لـ "سوناتراك" في 2008 استراتيجية جديدة للحفاظ على مواردها البشرية من التسرب، وذلك من خلال إعادة النظر في سياسة الأجور والعمل بمبدأ تعويض المساهمات الفردية والجماعية في ظل تحقيق العدالة التنظيمية، ويتميز هذا النظام بالمرونة، حيث يمكن للعامل الحصول على مكافآت كقابل لجهوده المبذولة، ويفتح له آفاقا للتطور في مساره المهني، لكن المشكلة تكمن في وجوب توفر الشفافية اللازمة لتطبيق هذا النظام.

التدريب: ويخص كل الأفراد الذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة، ويأتي التدريب بالنتائج المرجوة منه إذا كان مبنيا على الاحتياجات الحقيقية، أما عن عملية التدريب بمؤسسات قطب المحروقات؛ فقبل البدء بالعملية التدريبية يتم أولا تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إجراء اختبارات لتشخيص مستوى الأفراد ومهاراتهم، وتحديد جوانب الضعف لعلاجها وجوانب القوة لاستغلالها وتعزيزها، هذا بالإضافة إلى الوقوف على الإمكانيات المتاحة.

ويجب التفريق بين التدريب الداخلي والخارجي، فالتدريب الداخلي يتم داخل المؤسسة؛ حيث تتكفل به إطارات مختصة وأفراد مؤهلين يتمتعون بخبرة مهنية واسعة بالاستعانة بالمعدات اللازمة من أجهزة كمبيوتر، أجهزة العرض....، أما التدريب الخارجي فيتم من خلال إبرام اتفاقيات مع هيئات خاصة، والمشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية خاصة بالنسبة للإطارات، كما أن سوناتراك تمتلك مؤسسات مختصة في التدريب؛ وهي:

أ- (CPE) centre de perfectionnement de l'entreprise: (1) (مركز التطوير المؤسسي):

هو مؤسسة تم إنشاؤها عام 1987 بمدينة وهران لتدريب وتطوير المدراء التنفيذيين في مجالات الإدارة وطرق التدخل، التنظيم والإشراف على المؤتمرات والأيام الدراسية وورش العمل والعصف الذهني، وتمثل مهامها الأساسية في: (تدريب المدققين، نظام المكافآت، التدريب على إدارة

(1) Le rapport annuel de sonatrach 2012.

المشاريع، التدريب في مجال المشتريات، دراسات عليا حول نظام QHSE، دراسات عليا في إدارة نظم المعلومات، الإسعافات الأولية.

ب- **Institut algérien du pétrole (IAP): (المعهد الجزائري للبترول):** أنشأ عام 2012 وتمثل مهامه في:

-التدريب والتطوير وإعادة التدريب في مختلف مجالات نشاط قطاع الطاقة وخاصة الهيدروكربونات؛

- تنظيم وتنفيذ دورات التخصص والشهادات (فنيين ومهندسين وما بعد التدرج) في مختلف مجالات النشاط؛

- تدريب الفنيين وعمال الإنتاج والملاحظين في مختلف تخصصات صناعة المواد الهيدروكربونية؛

- إقامة التداولات والشراكات مع الجامعات والمعاهد؛

- تنظيم الأحداث العلمية والتقنية.

ج- **Centre de Développement et d'application des Techniques Pétrolières et Gaz (NAFTOGAZ) (مركز تطوير وتطبيق تقنيات النفط والغاز):**

يقع بحاسي مسعود، وقد تم إنشاؤه في 7 جويلية 1990، وهو تابع لمعهد النفط الجزائري، وهدفه الأساسي هو تحديد مخططات قابلة للتطبيق تربط بين الجوانب الثلاث للنشاط البشري، وهي: الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي⁽¹⁾، وتكمن مهامه في:

— إعادة تأهيل وتطوير المديرين التنفيذيين للمؤسسة؛

— تدريب كبار الفنيين والمشرفين على العمليات؛

— المساعدة وتقديم المشورة وإجراء البحوث التطبيقية.

(1) <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=naftogaz>

وتجدر الإشارة أن مؤسسة "سوناطراك" ومؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة خصوصا أصبحت في الآونة الأخيرة تهتم بالعملية التدريبية على نطاق واسع، ويعود ذلك إلى السعي لسد العجز في بعض المناصب خاصة الحساسة والإستراتيجية منها؛ هذا العجز الذي نتج عن إحالة عدد كبير من ذوي الخبرة على التقاعد، بالإضافة إلى الترقية.

3-5- التركيز على الزبون: من أجل تلبية حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ تقوم مؤسسة "سوناطراك" عموما ومؤسسات قطب المحروقات بشكل خاص بتنفيذ العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة فيها، حيث أن كل أنشطة المؤسسة تبدأ من الزبون وتنتهي عنده، أي تبدأ من حاجات الزبائن ومتطلباتهم وتهدف كلها إلى إرضائهم، إلا أنه وما شهدناه بمؤسسات قطب المحروقات أنه لا توجد لها علاقة مباشرة بالزبائن، حيث أن كل عمليات البيع تتم على مستوى المديرية المركزية، لذلك كان هناك نقص في المعلومات الخاصة بهذا الجانب.

3-6- التركيز على العمليات: وتنقسم العمليات بالمؤسسة إلى ثلاث أقسام:

- **عمليات المراقبة:** وتتضمن: التخطيط، التنظيم، سياسة التنمية، الإستراتيجية والأهداف، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد العمليات السابقة من خلال الإصغاء للزبون ومعرفة احتياجاته وميوله.

- **عمليات الإنتاج:** وتتضمن عمليات البرمجة، تخطيط الإنتاج للغاز الطبيعي المميع والمنتجات الثانوية، عمليات التخزين والشحن.

- **عمليات القياس، التحليل والتحسين:** وتتضمن عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، عمليات الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية بعد عمليات المراقبة مثل (إجراءات مراقبة المنتجات غير المطابقة، إجراءات التدقيق الداخلي للجودة، إجراءات العمليات التصحيحية والوقائية، إجراءات مطابقة المواد المستوردة، إجراءات التوظيف والتأهيل، عمليات المعايرة...)

3-7- التحسين المستمر للجودة: إن عمليات التحسين المستمر للجودة عبارة عن جهد متواصل من طرف كل من يعمل بالمؤسسة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله لتحسين منتجات المؤسسة والخدمات والعمليات، حيث يتم تقييم كفاءة العمليات ومرونتها وقابليتها للتحسين المستمر بما يتماشى وحاجات الزبائن، وتتم عمليات التحسين المستمر وفق الخطوات التالية:

- تحديد الفرق بين النتائج المرجوة والنتائج المسجلة في الواقع من خلال إجراء عمليات التحليل والاختبار؛
- تحديد الانحرافات ومجالات التحسين؛
- تسخير الموارد اللازمة للتحسين؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في إطار نظام إدارة المؤسسة.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

1. المصطلحات ذات العلاقة بالأداء:

-الكفاءة: هي مستوى إنجاز الأنشطة المخطط لها وتحقيق النتائج.

-الفعالية: هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.

-مؤشرات الأداء: هي مجموعة من الخصائص المختارة والمقدرة بواسطة أساليب إحصائية.

لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات (بيانات إحصائية، رسوم بيانية، ومعلومات) خاصة بالمؤسسة للتأكد من حسن سير العمل، وتسمح بدعم الجهود المبذولة من قبل المسؤولين في القيادة (التوجيه) لتسليط الضوء على نتائج إدارة الجودة في المؤسسة والمساعدة على تحديد مجالات التحسين التي من شأنها دعم المؤسسة في رؤيتها وسياستها المستقبلية، كما تسمح بتحديد أهداف الأداء في مختلف الأنشطة بالمؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية، ويفسر ذلك دعم الإدارة العليا للجهد الجماعي من خلال:

- تحديد عوامل تحفيز الموظفين؛
- دعم التوجهات والأهداف والنتائج؛
- إقامة اتصال واضح حول الأهداف والنتائج المحتملة لتنفيذ الإستراتيجية؛
- تطوير وتنفيذ أدوات مراقبة أداء المؤسسة

2- تقييم الأداء بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة:

يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال تحديد الفجوات والانحراف عن الأهداف المحددة باستخدام مجموعة من المعايير، مع الأخذ في الاعتبار المعلومات المتعلقة بكل معيار.

وتقوم المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بشكل دوري بإرسال مدققين إلى مختلف مؤسساتها تكمن مهمتهم في متابعة الخطط الإستراتيجية لكل مؤسسة من خلال مقارنة الأهداف الموضوعة بالموارد المستخدمة لذلك، وتراعي في ذلك نقطتين أساسيتين هما:

— مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف الموضوعة؛

— مدى الاقتصاد في التكاليف.

وتقوم مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بإجراء عمليات التدقيق على فترات لتوفير المعلومات حول تحديد متطلبات أنظمة الجودة ومتطلبات المواصفات العالمية، حيث تقوم بعمليات التدقيق الداخلي شهريا أما التدقيق الخارجي فيكون سنوي، ويجب على المؤسسة أن تراعي قبل عمليات التدقيق المتطلبات التالية:

— وضع الخطة وتنفيذ وصيانة برامج التدقيق؛

— تحديد متطلبات التخطيط وإعداد التقارير؛

— تحديد معايير المراجعة وحدود كل مدقق؛

— ضمان أن يتم إبلاغ نتائج التدقيق إلى الإدارة المعنية؛

— القيام بالإجراءات التصحيحية وفق نتائج التدقيق؛

— الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائجه.

الفرع الثالث: بعض مؤشرات الأداء في مؤسسة سوناطراك

توضع مؤشرات الأداء على أساس أهداف معينة ويتم تحديد تلك التي تساعد على صنع القرارات، وتعتبر المؤشرات مرآة لتحديد الوضعية الحالية للمؤسسة، ويجب أن تتصف مؤشرات الأداء بالمواصفات التالية:

- أن تكون واضحة ومحددة؛
- أن تكون قابلة للقياس؛
- أن تهدف لتحقيق النجاح؛
- أن تكون واقعية وبسيطة؛
- أن تتماشى مع أهداف المؤسسة؛

وتجدر الإشارة أن المؤشر يمكن أن يكون عدد أو درجة قياس أو معدل أو نسبة... ويمكن تقديمها في أشكال مختلفة مثل (الرسوم البيانية، المنحنيات، الجداول)، وفيما يلي بعض مؤشرات الأداء لمؤسسة "سوناطراك":

1-رقم الأعمال: إن تطور رقم الأعمال يكشف أن أداء السنوات الماضية هو عبارة عن نتيجة للمستوى العام للأسعار والذي ارتفع بشكل كبير في 2012، حيث بلغ رقم الأعمال 5831 مليار دينار، ولكنه شهد تراجعاً في السنوات الثلاث الأخيرة بسبب انخفاض الأسعار في السوق الدولية، ويمكن توضيح تطور رقم الأعمال للسنوات 2012-2013-2014-2015-2016 في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): تطور رقم الأعمال لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-

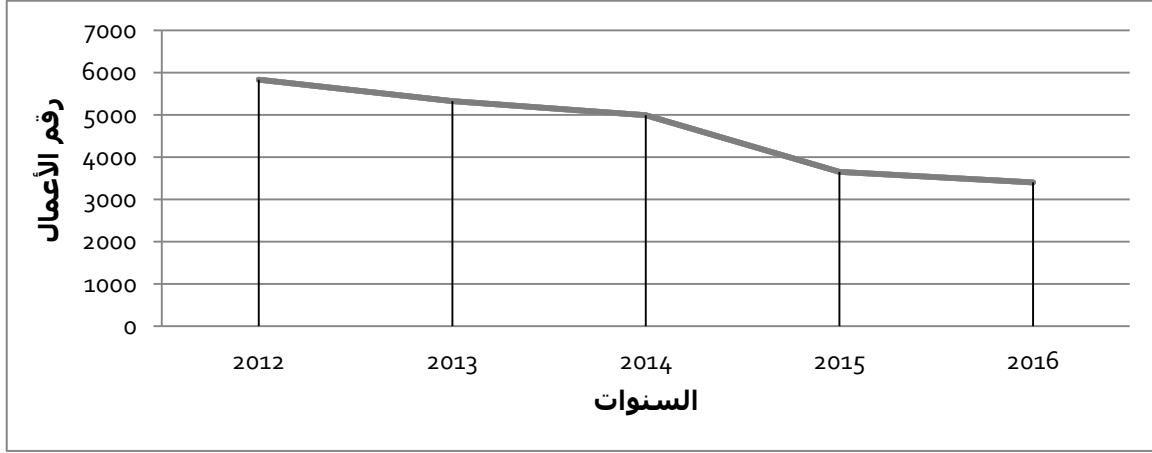
2016

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	5831	5324	4991	3648	3398

Source : Les rapports annuel de sonatrach 2012-2014-2016.

الشكل رقم (4-5): رسم بياني لتطور رقم الأعمال لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-2016



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

وتجدر الإشارة أن رقم الأعمال يرتبط بشكل أساسي بالأسعار التي تتحدد تلقائيا عن طريق العرض والطلب، وبالتالي فرقم الأعمال لا يعتبر مؤشرا حقيقيا على أداء مؤسسة "سوناطراك".

2-النتيجة الصافية:

تعبّر النتيجة الصافية عن مقدار الثروة الصافية التي حققتها المؤسسة خلال عملياتها، سواء تعلق الأمر بالاستغلال أو بالاستثمار أو عمليات أخرى استثنائية، وتمثل الفرق بين النواتج المالية والأعباء المالية.

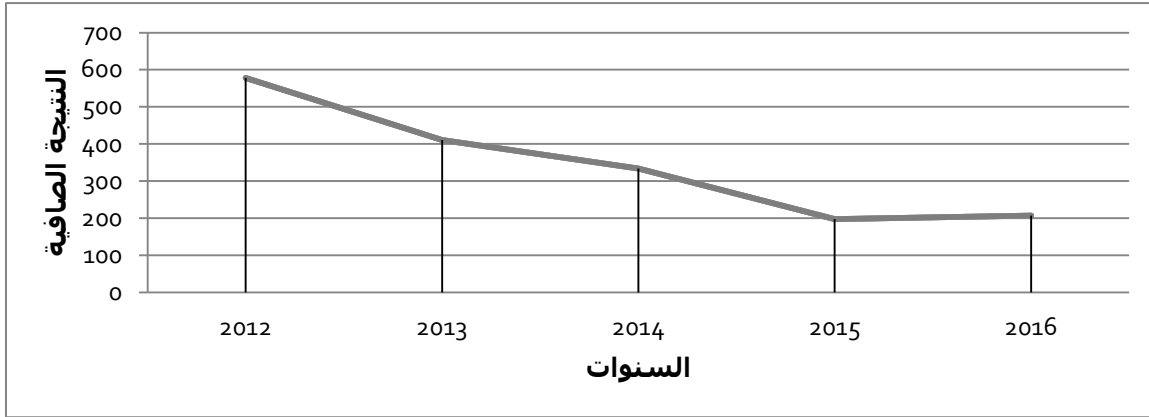
الجدول رقم (4-9): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-2016

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	578	411	334	198	207

Source : les rapports annuel de sonatrach 2012-2014-2016.

الشكل رقم (4-6): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-2016



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنه وبعد سنة 2012 أن النتيجة الصافية عرفت انخفاضا تدريجيا وملحوظا، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض أسعار البترول في السوق الدولية.

3-مؤشر الكفاءة: كما رأينا بأن الكفاءة هي عبارة عن علاقة بين المدخلات والمخرجات، أي تحقيق المخرجات بأدنى مدخلات أو أدنى التكاليف؛ لذلك ومن أجل تقييم كفاءة مؤسسة سوناطراك وجب تتبع التكلفة الإنتاجية المتوسطة، أي نصيب الوحدة من التكاليف الكلية، والجدول التالي يوضح تطور التكلفة المتوسطة خلال السنوات 2012-2013-2014-2015-2016.

الجدول رقم (4-10): تطور التكلفة المتوسطة لمؤسسة سوناتراك للسنوات 2012-2013-

2016-2015-2014

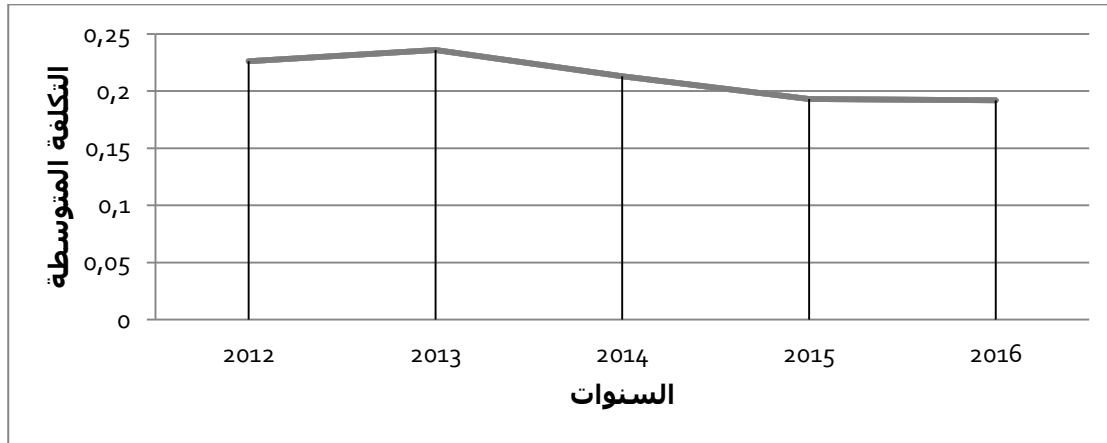
الوحدة: مليار دولار/مليون طن مكافئ نפט

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
التكلفة الكلية	48.56	49.50	47.00	42.25	44.5
إجمالي الإنتاج	214.05	209.16	220.45	218.26	231.1
التكلفة المتوسطة	0.226	0.236	0.213	0.193	0.192

Source : Le rapport annuel de sonatrach 2014 et bilan des réalisations du secteur 2016-2012.

الشكل رقم (4-7): تطور التكلفة المتوسطة لمؤسسة سوناتراك للسنوات 2012-2013-

2016-2015-2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

يلاحظ أن منحنى التكلفة المتوسطة شهد ارتفاعا بين سنتي 2012 و2013 وهذا يعبر عن انخفاض الكفاءة الإنتاجية، في حين سجلت التكلفة المتوسطة انخفاضا من 2013 وحتى 2015 وبقيت تقريبا ثابتة حتى سنة 2016؛ وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا على أن مؤسسة سوناتراك تستخدم مواردها بشكل أمثل.

4. الحصة السوقية: عند الحديث عن الحصة السوقية لمؤسسة سوناطراك في السوق الدولية فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن هاتمة الحصة تحددها منظمة الأوبك باعتبار أن الجزائر عضو فيها، وبالتالي فالحصة السوقية هنا لا تعبر حقيقة عن القوة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

تم في هذا المبحث وصف مفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل العلاقة القائمة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم اختيار أربعة مؤسسات أو مركبات تابعة لقطب المحروقات بسكيكدة لإجراء الدراسة الميدانية، واستكمال متطلبات الدراسة، وهذه المركبات هي: مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K، مركب تكرير البترول RA1K، مركب البلاستيك سكيكدة 2 CP2K، المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب سكيكدة TRC.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجمع وعينة الدراسة

سنعرض في هذا المطلب للمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى مجمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة،⁽¹⁾ وهناك عدة أنواع من المناهج، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث؛ والذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة وصفا كيميا أو نوعيا، فهو يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية، وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.⁽²⁾ ويضم هذا المنهج مرحلتان أساسيتان:

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

(2) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 66.

– مرحلة الاستطلاع: والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث.

– مرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج.

أما بالنسبة لهذه الدراسة فالمنهج الوصفي يسمح بشرح مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعايير قياس الأداء، فهو يسعى إلى جمع البيانات اللازمة عن الموضوع في ميدان البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات، مثل: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الوثائق والسجلات، وبعد ذلك يتم تحليل مختلف تلك البيانات من أجل تحديد العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء للمؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعني مجتمع الدراسة مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات المكونة لمجتمع آخر، بعبارة أخرى هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته، والتي تختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.⁽¹⁾

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استهداف مجموعة من العاملين من مختلف المستويات الإدارية بمجموعة من المؤسسات التابعة لقطب المحروقات بسكيكدة، وهي: مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K، مركب تكرير البترول RA1K، مركب البلاستيك CP2K 2، المؤسسة الجهوية للنقل بالأنابيب TRC.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

العينة الإحصائية هي جزء من المجتمع الإحصائي المدروس، أي مجموعة جزئية من أفراد المجتمع الإحصائي يتم اختيارها لغرض جمع البيانات وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات⁽²⁾، وعادة يتم اللجوء إلى أسلوب العينة بسبب كبر مجتمع الدراسة وصعوبة دراسته كليا.

وتوجد عدة أنواع للعينة، وقد تم الاعتماد في هذا البحث أسلوب العينة العشوائية؛ أين يكون احتمال ظهور أي مفردة من مفردات العينة متساويا.⁽¹⁾

(1) السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر 2013، ص 18.

(2) سالم عيسى بدر، عماد غصاب عبابنة، مبادئ الإحصاء الوصفي الاستدلالي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر- والتوزيع، عمان- الأردن، ص 20.

لقد تم توزيع 270 استبيان على عينة الدراسة استرد منها 257 استبيان أي بنسبة استرداد 95.18%، منها 249 صالحة، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة:

الجدول (4-11): الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة

المؤسسات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد %	الاستبيانات الغير صالحة	العدد النهائي للاستبيانات
مركب تميمع الغاز الطبيعي	90	85	94.44	2	83
مركب تكرير البترول	80	77	96.25	6	71
مركب المواد البلاستيكية	40	35	87.5	0	35
المديرية الجهوية للنقل بالأنايب	60	60	100	0	60
المجموع	270	257	95.18	8	249

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة ومتغيراتها

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة متغيرين أساسيين، وهما إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، إضافة إلى الخصائص الشخصية للأفراد، وقد تم تقسيمها كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة: وتضم مجموعتين:

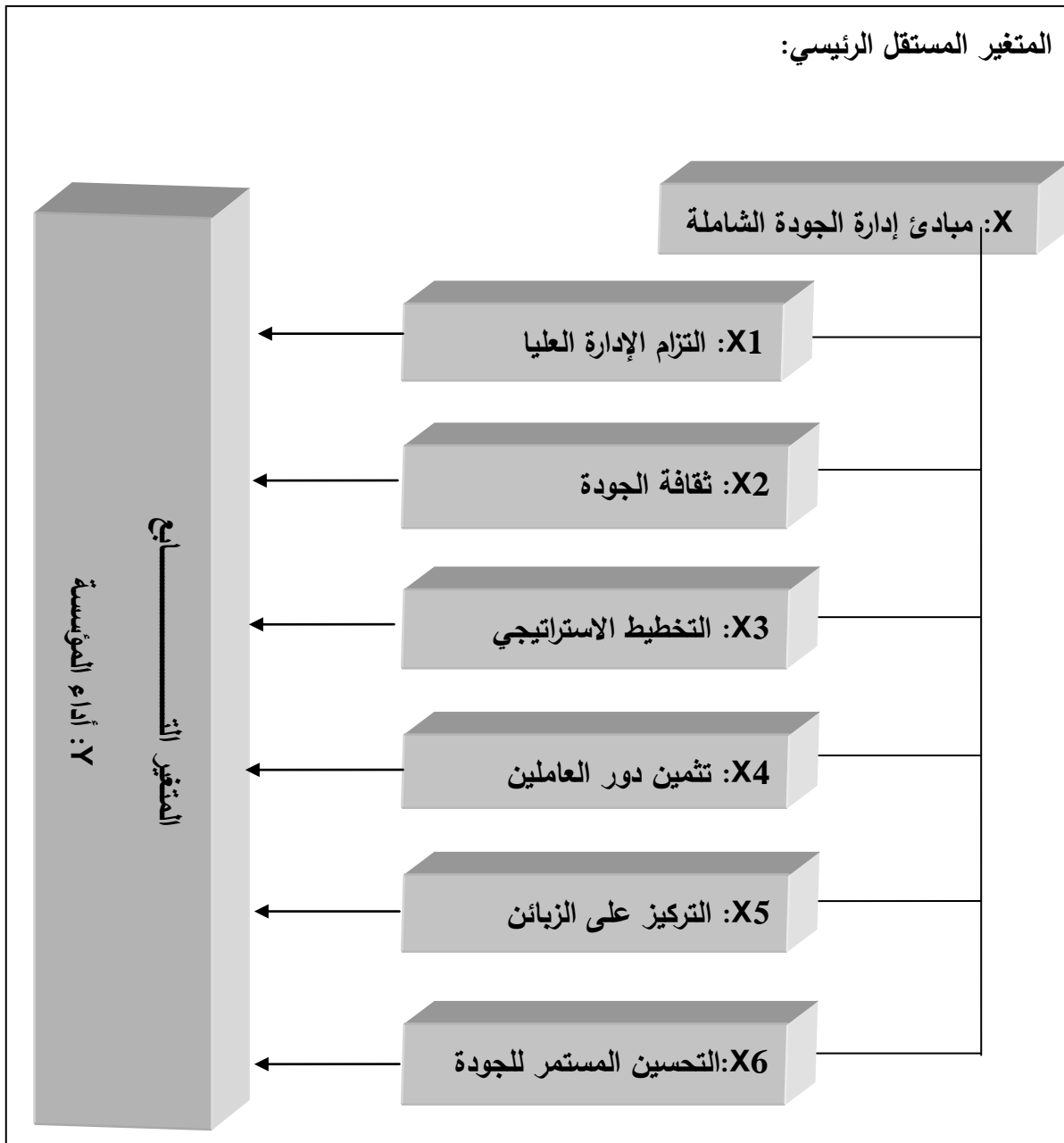
الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، والمستوى الوظيفي، وتم الاعتماد عليها فقط من أجل وصف أفراد عينة الدراسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتضم مجموعة من المتغيرات الفرعية، وهي: التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط الإستراتيجي، تثمين دور الموظفين، التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر للجودة.

2. المتغير التابع: ويتمثل في أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

لقد تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضيات الدراسة، والعلاقات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)، وأداء المؤسسة (المتغير التابع)، ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الرسم التوضيحي التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إدراج مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، ثم تقديم للأداة الرئيسية المستخدمة في الدراسة ألا وهي الاستبيان.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)، والذي يعرف اختصاراً بـ SPSS، وقد تم استخدام إصدار 20، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: وتتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية: وقد تم استخدامها في وصف الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي أحد أهم مقاييس النزعة المركزية إذا كانت البيانات تأتي من عينة، وفي لغة الإحصاء من الشائع أن نلاحظ قيمة الملاحظة الأولى والثانية وهكذا؛ وبالتالي فالمتوسط الحسابي يمثل بالنسبة للعينة n من الملاحظات على عدد مفردات العينة.⁽¹⁾

وتم استخدامه لتحديد اتجاهات آراء أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان.

- الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي للتباين باستخدام الرموز المعتمدة لتحديد تباين العينة والمجتمع.⁽²⁾ ويتم استخدامه لمعرفة مدى انحراف اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويساعد الانحراف المعياري أيضاً في قياس التشتت في إجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني ذلك تركيز الإجابات وعدم تشتتها، والعكس إذا اقتربت قيمته من الواحد أو أكثر.

(1) Anderson-Sweeney-Williams, *Statistique pour l'économie et la gestion*, traduction de la 5^e édition américaine par Claire Borsenberger, 3^e édition, nouveaux horizons de boeck, paris 2010, p105.

(2) IBID, p119.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:
- ويأخذ معامل الارتباط قيمة عددية بين 1 و -1 ، ويرمز له بالرمز « r » وللمعامل دلالات نوردها فيما يلي: (1)

— إذا كان $r=-1$ فإن العلاقة بين المتغيرين تكون عكسية تماما؛

— إذا كان $0 < r < 1$ فإن العلاقة تكون عكسية؛

— إذا كان $r=0$ فهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين؛

— إذا كان $1 > r > 0$ فهذا يعني أنه توجد علاقة إيجابية تقوى كلما اقتربنا من الواحد الصحيح؛

- عندما $r=1$ فإن العلاقة تكون علاقة تامة.

- تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية منفردة على المتغير التابع.

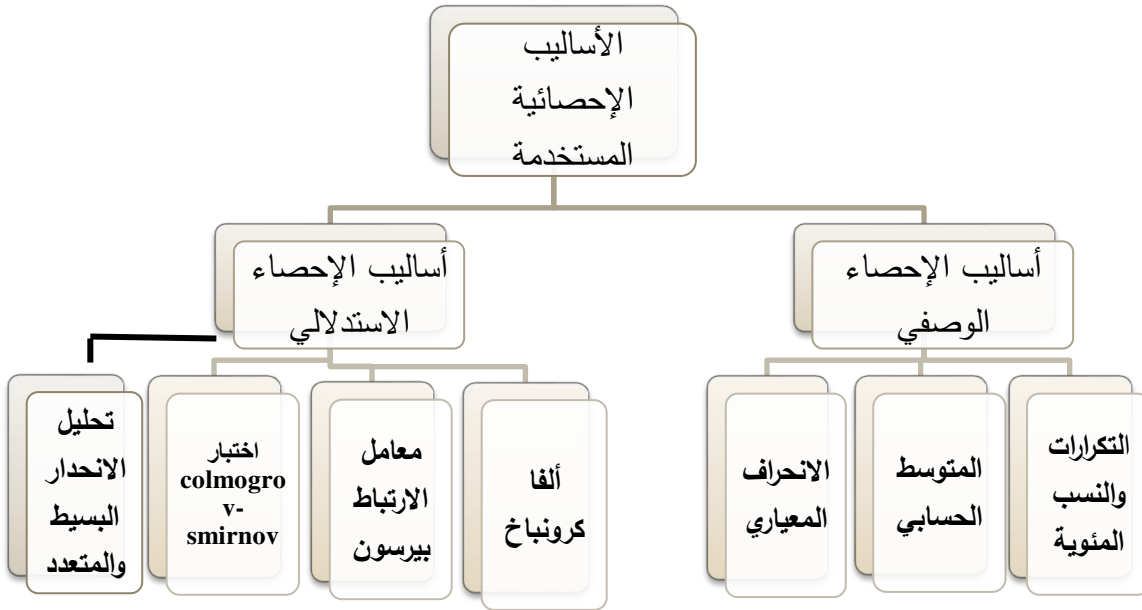
- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

- اختبار (K-S) (Kolmogrov-Smirnov (Z) لاختبار مدى إتباع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

هذه الأساليب يمكن تلخيصها في المخطط التالي:

(1) عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص ص 249-250.

الشكل (4-9): الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني: أداة الدراسة

إن الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة الذي يعتبر صعبا نوعا ما، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح؛ تطلب إعداد استبيان بناء على فرضيات الدراسة؛ باعتباره من أدوات البحث العلمي المناسبة، وقد اشتملت هذه الأخيرة على ثلاث محاور أساسية تم من خلالها محاولة قياس أبعاد المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الأداء).

ومن أجل إعداد استبيان يتوفر على دلالات صدق وثبات يكون صالح لقياس المتغيرات تم اعتماد الخطوات التالية:

- تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها بشكل دقيق؛ من خلال تحديد المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أهم معايير قياس الأداء؛
- إعداد عبارات الاستبيان وفقا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات وقد تم الأخذ بآرائهم بعين الاعتبار؛
- وأخيرا مراجعة الاستبيان وتدقيق العبارات حتى يكون صالحا للاختبار.

1- مكونات أداة الدراسة: تكون الاستبيان من الأجزاء التالية:

1-1- مقدمة الاستبيان: وتضمنت عنوان الأطروحة واسم الباحث والأستاذ المشرف والجامعة.

2-1- رسالة الاستبيان: أين تم فيها مخاطبة أفراد عينة الدراسة بصفاتهم وليس بأسمائهم، لضمان تعاونهم وتجاوبهم في الإجابة على أسئلة الاستبيان مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

3-1- محاور الاستبيان: اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية:

– المحور الأول: وتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة؛ والتي تضم: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ومنصب العمل.

– المحور الثاني: وتضمن البيانات الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتمل على 47 عبارة، تم توزيعها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-12): توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة (أبعاد المتغير المستقل)	عدد العبارات
1	التزام الإدارة العليا	6 عبارات (1-6)
2	ثقافة الجودة	8 عبارات (7-14)
3	التخطيط الاستراتيجي	7 عبارات (15-21)
4	تثمين دور العاملين	13 عبارة (22-34)
5	التركيز على الزبائن	6 عبارات (35-40)
6	التحسين المستمر للجودة	7 عبارات (41-47)

المصدر: من إعداد الباحثة

– المحور الثالث: وتضمن البيانات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء)، وتضمن 13 عبارة أخذت الأرقام من 48 إلى 60.

وتجدر الإشارة أنه تم إعداد هذا الاستبيان وفقا للدراسة النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقام بتحكييمها أساتذة مختصين، وقد تم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار حتى الوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان.

2- سلم القياس المستخدم: من أجل تحديد قيم الإجابات عن الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي، وهو يعتمد على إعطاء درجة واحدة لعدم التأييد المطلق للعبارة، وتزايد تدريجيا حتى الدرجة الخامسة للتأييد الشديد، وذلك كما يلي: (غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة). ويمكن توضيح الأوزان المعطاة لاختيارات الإجابة على أسئلة الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول (4-13): درجات سلم ليكرت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ويتم تحليل إجابات مفردات العينة من خلال الوسط الحسابي، والذي يمكن أن يقع بالنسبة لمقياس "ليكرت" في إحدى المناطق التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. والجدول التالي يوضح طول الفئات أو المناطق:

الجدول (4 - 14): طول الفئات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي

المتوسط الحسابي	الرأي	الاتجاه (درجة الموافقة)
1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	تميل الإجابات إلى (غير موافق بشدة- منخفضة جدا)
1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	تميل الإجابات إلى (غير موافق-منخفضة)
2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	تميل الإجابات إلى (محايد-متوسطة)
3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	تميل الإجابات إلى (موافق-مرتفعة)
4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	تميل الإجابات إلى (موافق بشدة-مرتفعة جدا)

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- ثبات أداة الدراسة:

الثبات هو مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقبسه الاختبار، وثبات الاستبيان يعني أنه وفي حالة إعادة توزيعه أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة؛ فإنه يعطي نفس النتائج.

ومن أجل اختبار ثبات هذه الدراسة تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ α -CRONBACH" الذي تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة، وتمثل القاعدة العامة لهذا المعامل فيما يلي:⁽¹⁾

- إذا كان α أقل من 60%؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان α يتراوح بين (60%-70%)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان α يتراوح بين (70%-80%)؛ فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

- إذا كان α أكبر من 80% فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمتغيرات المستقلة كل على حدا، ثم للمتغير المستقل الرئيسي، ثم للمتغير التابع، ثم للاستبيان ككل.

(1) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة-مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اساميل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998، ص445.

الجدول (4-15): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α %	مستوى المقياس
التزام الإدارة العليا	6	84.00	ممتاز
ثقافة الجودة	8	75.3	جيد
التخطيط الاستراتيجي	7	67.4	مقبول
تثمين دور الموظفين	13	80.3	ممتاز
التركيز على الزبائن	6	80.00	جيد
التحسين المستمر للجودة	7	85.6	ممتاز
المتغير المستقل الرئيسي	47	86.5	ممتاز
المتغير التابع	13	73.7	جيد
الاستبيان ككل	60	88.5	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج SPSS

يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات بالنسبة للمتغيرات المستقلة الفرعية كان بالنسبة لمتغير التحسين المستمر للجودة بـ (85.6%)، ثم متغير التزام الإدارة العليا حيث كان معامل الثبات (84%)، ثم متغير تثمين دور الموظفين حيث بلغ معامل الثبات (80.3%)، ويليه متغير التركيز على الزبائن بـ (80.00%)، ثم متغير ثقافة الجودة بـ (75.3%)، وأخيرا متغير التخطيط الاستراتيجي؛ حيث بلغ معامل الثبات (67.4%)، ويلاحظ على العموم أن هذه المعاملات مرتفعة، ويتضح ذلك جليا من خلال معامل ثبات المتغير المستقل الرئيسي- الذي بلغ (86.5%)، أما بالنسبة للمتغير التابع ألا وهو أداء المؤسسة فبلغ معامل الثبات (73.7%)، وهو أيضا مرتفع كباقي المتغيرات؛ وعلى هذا كان معامل الثبات الكلي أي لكامل الاستبيان مرتفعا أيضا، حيث بلغ (88.5%)، وعلى ذلك يمكن استنتاج أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، وبالتالي من الممكن تطبيق الاستبيان بكل ثقة، وإمكانية استخدامه كأداة للدراسة الميدانية.

4-4 اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار مدى إتباع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogrov-Smirnov (Z) (K-S)، والقاعدة العامة لهذا الاختبار تنص على أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كان $(Sig > 0.05)$ والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (4-16): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	(K-S)	Sig	نتيجة الاختبار
المتغير المستقل الرئيسي	1.09	0.185	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
المتغير التابع	0.986	0.286	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان وتناج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم Sig لكل من المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل نتائج العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل بأبعاده المختلفة والمتغير التابع باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

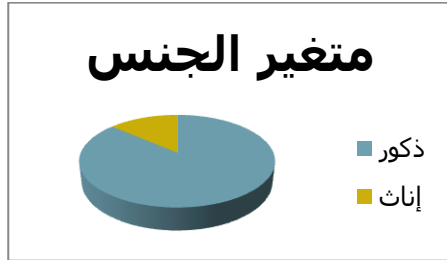
اتصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص حددت من خلال السمات الشخصية لأفرادها من خلال: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي.

الفرع الأول: الجنس

وقد تم الاعتماد في تحليل خصائص مفردات العينة من خلال متغير الجنس على فئتين: ذكور وإناث

حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



النسبة المئوية	التكرار	الفئات
86.3	215	ذكر
13.7	34	أنثى
% 100	249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن معظم مفردات العينة من الذكور بنسبة (86.3%)، أما النسبة المتبقية (13.7%) فهي من الإناث، ويعود هذا الفرق إلى مجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة، وخاصة بعض الوظائف التي تتطلب القوة البدنية وهي تختص أكثر بفئة الذكور، هذا بالإضافة إلى توقيت العمل الذي يكون أحيانا في الليل بالنسبة لبعض الوظائف؛ والعادات والتقاليد تعتبر من المعوقات الاجتماعية التي تحول دون وجود النساء في مثل هذه الوظائف، كما أن أغلب النساء أصبحن يملن إلى العمل ببعض القطاعات خاصة قطاعي التعليم والصحة.

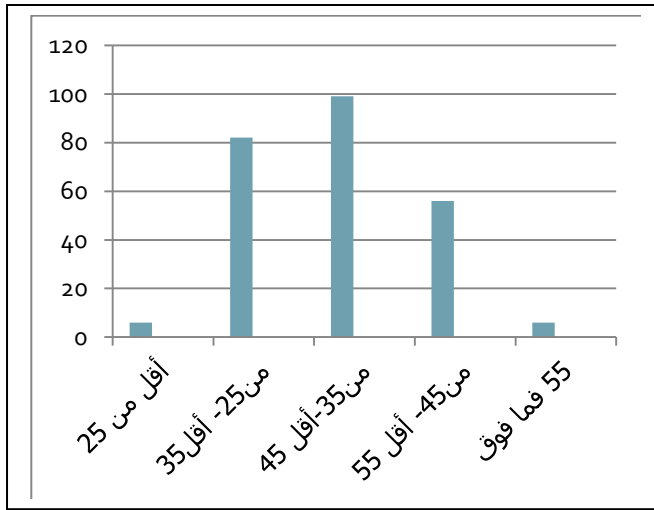
وفي تقييم لعدد الإناث الموظفين في سوناطراك في 2013 بلغ عددهم حوالي 7074 مقابل 41844 رجلا حيث شكل حوالي 50% منهم من الإطارات، وقد شهد توظيف النساء بالمؤسسة تطورا ملحوظا من 1999 إلى 2013، حيث تطور بين 1999 و2013 من 7.3% إلى 14.3%⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العمر

تم الاعتماد في تحليل خصائص مفردات العينة من حيث متغير العمر على تكوين خمس فئات؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) Revue de sonatrach, n^o 63, juin 2014 , p28.

الجدول (4-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	6	2.4
25 سنة إلى أقل من 35 سنة	82	32.9
35 سنة إلى أقل من 45 سنة	99	39.8
45 سنة إلى أقل من 55 سنة	56	22.5
55 سنة فما فوق	6	2.4
المجموع	249	100%

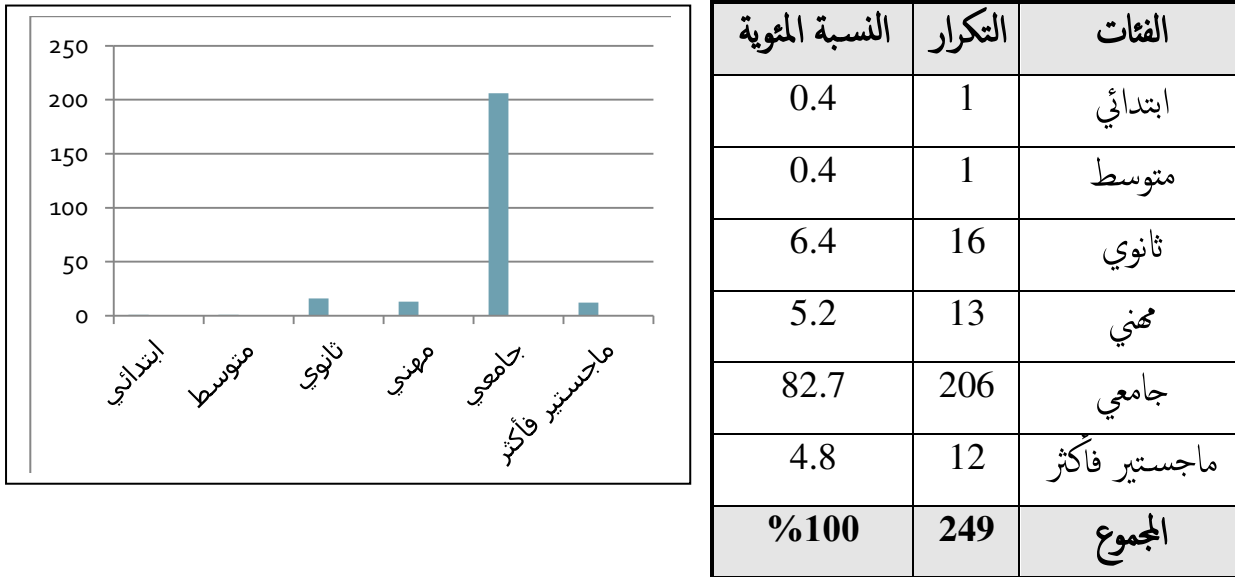
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج spss

يتضح من الجدول والشكل البياني أن أكبر نسبة بالنسبة لمتغير العمر كانت للفئة الثالثة (35 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 39.8%، تليها الفئة الثانية (25 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 32.9%، ثم تليها الفئة الرابعة (45 سنة إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 22.5%، ثم الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) والفئة الخامسة (55 سنة فأكثر) بنفس النسبة 2.4%، ولعل سبب تدني هاتين النسبتين هو قرب الفئة الأخيرة من سن التقاعد، مما يؤدي بالكثير من الموظفين إلى طلب تقاعد مسبق، أما الفئة الأولى فترجع إلى سن التخرج للطلبة ومشكلة الخدمة العسكرية بالنسبة للرجال، ومما سبق يتضح أن متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة متوسط على العموم، وهذا مؤشر إيجابي على زيادة خبرتهم في الحياة العملية مما يخدم أهداف الدراسة.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

تم الاعتماد في تحليل خصائص مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي على تكوين ستة فئات؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كانت من نصيب المستوى الجامعي بنسبة 82.7% وهي نسبة مرتفعة، حيث كان عدد الجامعيين 206 من بين 249، تليها نسبة المستوى الثانوي بـ 6.4%، ثم تأتي فئة المهنيين بنسبة 5.2%، ثم فئة المستوى ماجستير فأكثر بنسبة 4.8% بعدد 12 فردا، وفي الأخير نجد فرد واحد بالنسبة لفئتي الابتدائي والمتوسط، وتدل هذه النسب على أن المؤسسة تفضل توظيف أصحاب الشهادات الجامعية، وعلى الأغلب يكون ذوي المستوى الثانوي أو أقل من القدامى الذين تم توظيفهم منذ فترة زمنية بعيدة.

ويعرف على مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة خاصة ومؤسسة "سوناطراك" على العموم أنها تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف الفئات الجامعية، ويرجع ذلك إلى اعتمادها على الكفاءات المتخصصة من إطارات ومهندسين في مختلف المجالات، وقد شكلت نسبة التوظيف في "سوناطراك" لكل من المهندسين والإطارات الجامعية في 2009 ما يفوق 75% من إجمالي التوظيف.⁽¹⁾

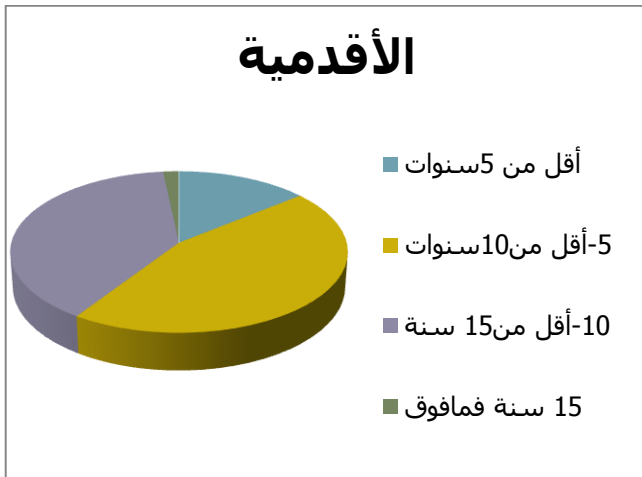
ومما سبق يمكن وصف عينة الدراسة بأنها فئة متعلمة ومثقفة، وبالتالي يمكن توقع استجابتها للتغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسعي لتحسين مستوى أدائها خاصة وأداء المؤسسة بشكل عام.

(1) قرشي العيد، مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية، دراسة تحليلية للفترة 2000-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017، ص 110.

الفرع الرابع: الأقدمية في المهنة

تم الاعتماد في تحليل مفردات العينة من حيث متغير الخبرة المهنية على تكوين أربعة فئات؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية



النسبة	التكرار	الفئات
10	25	أقل من 5 سنوات
32.1	80	5 إلى أقل من 10 سنوات
27.7	69	10 إلى أقل من 15 سنة
30.1	75	15 سنة فما فوق
100	249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئتين الثانية والرابعة (5 إلى أقل من 10 سنوات) و(15 سنة فما فوق) حيث بلغت النسبة 32.1% و30.1% على الترتيب %، ثم تأتي الفئة الثالثة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 27.7%، وأخيرا الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 10%.

ومما سبق يمكن استنتاج أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة، فنجد نسبة 32.1% هم من ذوي الخبرة المتوسطة، في حين نجد ما نسبته 57.8% هم من ذوي الخبرة الطويلة؛ وذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على مصداقية إجاباتهم على أسئلة الدراسة.

الفرع الخامس: المستوى الوظيفي

تم الاعتماد في تحليل خصائص مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي على تكوين ستة فئات حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4-21): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0
نائب مدير	1	0.4
رئيس دائرة	8	3.2
رئيس مصلحة	50	20.1
رئيس فرع	64	25.7
موظف	126	50.6
المجموع	249	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج spss

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن أكبر نسبة كانت بالنسبة للموظفين بنسبة 50.6%، يليها رؤساء الفروع بنسبة 25.7%، ثم تأتي فئة رؤساء المصالح بنسبة 20.1%، ثم رؤساء الدوائر بنسبة 3.2%، ونجد نائب مدير واحد، في حين لم نسجل ولا مدير، ويرجع انخفاض الفئات الأخيرة أي ذوي المناصب العليا إلى صعوبة الوصول إليهم وعدم تجاوبهم، ويلاحظ أن حوالي نصف أفراد العينة يشغلون مناصب استشرافية (رؤساء دوائر ومصالح وفروع) والنصف الآخر موظفين.

المطلب الثاني: عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة وتحليلها

تمثلت المتغيرات المستقلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، تهيئة دور العاملين من خلال: التدريب، التحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر للجودة)، وفيما يلي عرض نتائج عبارات المتغيرات المستقلة:

الفرع الأول: التزام الإدارة العليا

وقد تم قياس هذا المتغير بست عبارات، حيث يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التزام الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة	3.46	0.98	4	مرتفعة
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز بين الأقسام	3.30	0.95	6	متوسطة
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.36	0.94	5	متوسطة
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة	3.47	0.92	3	مرتفعة
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	3.61	0.91	1	مرتفعة
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار	3.60	0.90	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.47	0.70		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بالتزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.47)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة.

ويتضح كذلك أن متوسط عبارات هذا المحور يتراوح بين (3.30-3.61) وهي قيم جد متقاربة؛ أي أنه لا يوجد تفاوت كبير في درجة الموافقة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، وقد كانت آراء أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة حول العبارات رقم (6) و(5) و(4) و(1) وهي "تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار" و "تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها" و "هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة"، والعبارة "هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.61)، (3.60)، (3.47) و(3.46)، وهذا يدل على أن مؤسسات قطب المحروقات تهتم بمراقبة جودة منتجاتها بشكل مستمر ووفقا لمعايير عالمية، حيث أن أغلب مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة حاصلة على شهادة الأيزو، وبالتالي هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة.

أما فيما يخص العبارتين رقم (2)، (3) وهي "هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز بين الأقسام" و "الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" فكان اتجاه آراء أفراد العينة تجاهها متوسطا؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.30)، (3.36)، وانحرافها المعياري (0.95)، (0.94)، حيث أن هناك فئة لا بأس بها تقر بالتزام الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة في منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها وتحمل مسؤولياتها تجاه الجودة، وهناك فئة تقول عكس ذلك، وهناك من يقر بسعي الإدارة لإزالة الحواجز بين الأقسام وتشجيع العمل الجماعي وهناك من لا يوافق على ذلك، وكذلك الحال بالنسبة لاستعداد الإدارة لتغيير ثقافة الجودة بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة، ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا بأهمية الجودة وضرورة مراقبتها وتوفير كامل مستلزماتها المادية والبشرية.

الفرع الثاني: ثقافة الجودة

وقد تم قياس هذا المتغير بثمانية عبارات، ويمثل المتغير المستقل الثاني وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها	2.99	1.05	8	متوسطة
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل	3.91	0.98	1	مرتفعة
9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات	3.22	1.08	4	متوسطة
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل	3.00	1.09	7	متوسطة
11	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق	3.18	1.00	5	متوسطة
12	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم	3.07	0.98	6	متوسطة
13	يهتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم	3.28	1.60	3	متوسطة
14	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت	3.79	1.00	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.30	0.67		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ ثقافة الجودة؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.30)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الحاسبي، حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ ثقافة الجودة.

ويتضح أن كل من العبارتين (8) و(14) وهما " تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل " و " تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت " كانت درجة موافقة أفراد العينة تجاهها مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.91) و (3.79) وانحرافها المعياري (0.98) و(1)، فأغلب أفراد العينة يوافقون على أن الجودة هي مسؤولية كل من يعمل بالمؤسسة ولا تقتصر على الإدارة العليا فقط أو على مسؤولي قسم الجودة أو إدارة الإنتاج، وكما نعرف بأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحقيق الجودة في كل الوظائف والمستويات الإدارية، كما تقر بأن الجودة هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من أبسط عامل إلى المدير، وهي ليست مسؤولية قسم واحد فقط.

كما أنهم يقرون بأن هناك قوانين صارمة تضعها المؤسسة خاصة باحترام الوقت، فنجد أن كل العمال بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة يلتحقون بمناصبهم في وقت واحد ويخرجون في نفس الوقت حيث توفر لهم المؤسسات نقل خاص ولا تسمح بدخولهم بسياراتهم الخاصة، ولا تسمح بخروج أي عامل خلال فترة دوامه إلا لأمر جد طارئ.

في حين يتضح أن العبارة رقم (13) وهي " يهتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.60) أين كانت درجة الموافقة متوسطة؛ فبالرغم من القوانين الصارمة التي تضعها المؤسسة والخاصة باحترام الوقت إلا أنه وفي بعض الأحيان يكون هناك مضيعة للوقت حتى في أوقات الدوام، ثم تأتي العبارة رقم (9) وهي " هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.08)، أما العبارة (11) وهي " يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق " فكانت درجة الموافقة حولها متوسطة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري (1.00)، وقد تم ملاحظة أن العمل في المؤسسة يسوده أحيانا نوع من عدم التفاهم وحدوث بعض المشاحنات، وقد يعزى ذلك إلى أمور شخصية، ثم تأتي العبارة رقم (12) وهي " يضع الموظفون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.98) أين كانت درجة الموافقة أيضا متوسطة، ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة العليا بالإبداع والرضا بالوضع الحالي لها، ثم جاءت العبارة رقم (10) وهي " تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.09)، وأخيرا وفي المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (7) وهي " إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى

مع شعاراتها" بمتوسط حساسي (2.99) وانحراف معياري (1.05)، و يعزى ذلك إلى كون أغلب شعارات المؤسسة هي مجرد حبر على ورق ولا يلتزم كل الأفراد بها.

ومما سبق يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة تتبنى مبدأ ثقافة الجودة بدرجة متوسطة، حيث نجد غياب الثقافة الخاصة بالجودة وكل ما يعرفه الأفراد عن الجودة هو جودة المنتج النهائي بحيث يكون مطابقا للمواصفات والمعايير الدولية المعمول بها، كما أن تغيير الثقافة التنظيمية والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تكون المعتقدات والسلوكيات الإنسانية تتماشى ومتطلبات التغيير؛ وهذا ما يصعب تحقيقه، فأصعب الأمور هو تغيير العادات أو القيم والمعتقدات للأفراد وتوجيهها بما يتماشى ومتطلبات التغيير.

الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي للجودة

وقد تم قياس هذا المتغير بسبعة عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الثالث وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الإستراتيجية	3.37	0.98	3	متوسطة
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط إستراتيجية	3.28	0.95	4	متوسطة
17	تحرص الإدارة على وضع خطط إستراتيجية بديلة تحسبا للتغيرات الطارئة	3.21	1.01	5	متوسطة
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الإستراتيجية على الفرص والتهديدات.	3.42	2.74	1	مرتفعة
19	يتم الأخذ برأي العاملين واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط الإستراتيجية	2.79	1.68	7	متوسطة
20	هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي	2.97	1.06	6	متوسطة
21	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	3.42	0.98	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.21	0.86		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التخطيط الاستراتيجي؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.21) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة.

ويتضح أن العبارتين رقم (21) وهي "تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة" حيث والعبارة رقم (18) وهي: "تقف الإدارة عند وضع الخطط الإستراتيجية على الفرص جهة والتهديدات" قد بلغ

متوسطها الحسائي (3.42) أين كانت درجة الموافقة تجاهها مرتفعة؛ وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اقتناع أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى من وراء جهود التخطيط إلى رفع مستوى أدائها الكلي.

في حين نجد أن العبارات (15)، (16)، (17)، كانت درجة موافقة أفراد العينة حولها متوسطة، وهذه العبارات على الترتيب: " تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الإستراتيجية " حيث بلغ متوسطها الحسائي (3.37) بانحراف معياري (0.98)، و " تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط إستراتيجية " حيث بلغ متوسطها الحسائي (3.28) بانحراف معياري (0.95)، و " تحرص الإدارة على وضع خطط إستراتيجية بديلة تحسبا للتغيرات الطارئة " حيث كان متوسطها الحسائي (3.21) بانحراف معياري (1.01)، ويلاحظ أن قيم هذه العبارات الثلاثة متقاربة وهي لا تبتعد كثيرا عن الفئة الرابعة التي تكون فيها درجة الموافقة مرتفعة، في حين نجد العبارتين (19) و(20) وهما " يتم الأخذ برأي الموظفين واقترحاتهم قبل صياغة الخطط الإستراتيجية " و " هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي " فكانت قيمة متوسطها الحسائي منخفضة قليلا عن باقي العبارات حيث بلغت قيمته على الترتيب (2.79) و(2.97) وهما تنتميان أيضا إلى الفئة الثالثة للمقياس الحسائي أين درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي فأغلب أفراد العينة يتفقون على أن الإدارة لا تأخذ بأرائهم فيما يتعلق بوضع الخطط الإستراتيجية، حيث يقتصر ذلك فقط على المستويات العليا في التنظيم، إضافة إلى نقص التواصل بين واضعي الخطط والمنفذين لها، وذلك ما يترجم صعوبة نقل الخطط إلى الواقع العملي وتطبيقها عمليا.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مبدأ التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بعدم إعطاء الأهمية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يتضح وجود نقص في توضيح رؤية المؤسسة وسياسة الجودة لديها، كما أن التخطيط بالمؤسسة عموما والتخطيط للجودة بشكل خاص يقتصر على الإدارة العليا فقط ولا يتم الأخذ برأي العمال حتى أو إشراكهم في صياغة الخطط.

الفرع الرابع: تمييز دور العاملين

وقد تم قياس هذا المتغير بـ13 عبارة، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الرابع وفقا لفرضيات الدراسة، ويضم كل من التدريب والتحفيز والتمكين الإداري، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (4-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تثمان دور العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
22	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمتختلف الفئات العمالية	3.38	1.07	6	متوسطة
23	تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل	2.89	1.22	8	متوسطة
24	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين	3.5	1.04	4	مرتفعة
25	يرتبط حصول العاملين في المؤسسة على المكافآت المادية بتقييم أدائهم	2.69	1.15	11	متوسطة
26	تقدم الإدارة حوافز هامة للعاملين الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم	2.59	1.12	12	متوسطة
27	إن نظام التوظيف بالمؤسسة يعتمد على الكفاءات التي يتمتع بها كل فرد	2.64	1.1	13	متوسطة
28	توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة لتفادي وقوع حوادث أثناء العمل	3.68	1.03	2	مرتفعة
29	هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	2.89	0.98	8	متوسطة
30	العاملون على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم القيام بها	3.63	0.91	3	مرتفعة
31	يمتلك العاملون كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً	2.78	1.08	10	متوسطة
32	يقدم العاملون اقتراحات وآراء من حين لآخر	2.91	1.11	7	متوسطة

				ويتم أخذها بعين الاعتبار	
مرتفعة	1	0.87	3.7	لدى العاملين الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال	33
مرتفعة	5	1.52	3.45	لدى العاملين المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	34
متوسطة		0.6	3.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ تامين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين الإداري يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.13) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

وقد احتلت العبارة رقم (33) المرتبة الأولى من حيث متوسطها الحسابي الذي بلغ (3.7) بانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول هذه العبارة والتي تنص على " لدى العاملين الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال"؛ فأغلبية العاملين بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة واثقون من أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهذه الثقة تعتبر عامل أساسي في زيادة كفاءتهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم.

أما المرتبة الثانية فعادت للعبارة (28) و هي " توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة لتفادي وقوع حوادث أثناء العمل" أين بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (1.03) فكانت درجة الموافقة مرتفعة؛ وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمنع وقوع حوادث العمل؛ وعلى الرغم من ذلك فإنها تشهد حوادث جد خطيرة من حين لآخر ويرجع ذلك إلى طبيعة المواد المنتجة أو المستعملة (المحروقات) التي ينبغي التعامل معها بحذر شديد.

ويعتبر قطاع النفط من أكثر القطاعات التي تشهد حوادث جد خطيرة في العمل، ويعود ذلك إلى خطورة المواد نتيجة قابليتها للاشتعال، وهناك مواد ذات نشاط إشعاعي، كما وتجدر الإشارة إلى الأمراض المهنية التي تسببها تلك المواد وظروف العمل؛ مثل بعض الأمراض الجلدية، ومشاكل سمعية نتيجة الضجيج

الحداد في مواقع العمل، وعلى هذا فإن مؤسسات قطب المحروقات تضع لوائح وقوانين للأمن الصناعي تبين الطرق التي يجب أن يتبعها الموظفون عند أداء مهامهم، وما يجب تجنبه لتفادي وقوع حوادث مهنية.

واحتلت العبارة رقم (30) المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وانحرافها المعياري (0.98) حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة على هذه العبارة التي تنص على " العاملون على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم القيام بها"، فبالإضافة إلى ثقة العاملين بقدراتهم فهم على علم ودراية تامة بالأعمال الموكلة إليهم وكيفية إنجازها مما يساهم في تحقيقها بفعالية تامة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (24) وهي " ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين" (3.5) بانحراف معياري (1.04) وبالتالي فدرجة الموافقة مرتفعة، حيث يقر أغلب أفراد العينة بأهمية التدريب في تحسين قدراتهم وإكسابهم تقنيات ومهارات جديدة تزيد من كفاءتهم الإنتاجية، وعلى الرغم من ذلك نجد فئة تعتبر التدريب هو فقط ضرورة حتمية من أجل الترقية لمنصب جديد وبالتالي فهو ليس إلا جسر عبور، وبما أن إدارة الجودة تشتمل على مفاهيم وأدوات؛ ولتمكين الموظفين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام تلك الأدوات بفعالية يجب تدريبهم تدريباً مكثفاً للمساهمة في تحسين الجودة والتقليل من الأخطاء.

أما العبارة (34) وهي " لدى العاملين المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم" فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.52) وكانت درجة الموافقة حولها أيضاً مرتفعة، وهذا يدل على المهارات التي يتمتع بها الأفراد في التعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم والتي غالباً ما تتطلب الحل السريع من أجل مواصلة العمل وتفادي وقوع الحوادث.

واحتلت العبارة (22) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.07)، وهي: "تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية" حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، فهناك فئة غير راضية على عدد الدورات التدريبية التي استفادت منها؛ حيث نجد أن مؤسسات قطب المحروقات تعتمد بدرجة كبيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية على معيار الترقية (التدريب من أجل الترقية)، وبالتالي فهي تهمل بعض الفئات الغير معنية بالترقية.

واحتلت العبارة (32) المرتبة السابعة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.91) بانحراف معياري (1.11)، وهي تنص على: " يقدم العاملون اقتراحات وآراء من حين لآخر ويتم أخذها بعين الاعتبار "

واحتلت العبارتين (29) و(23) المرتبتين الثامنة والتاسعة بنفس المتوسط الحسابي (2.89) وانحرافين معياريين (0.98) و(1.22)، على الترتيب، وهما على التوالي " هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة" و" تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل" أين كانت درجة الموافقة متوسطة.

واحتلت العبارة (31) المرتبة (10) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.08) حيث كانت درجة الموافقة متوسطة وهي " يمتلك العاملون كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً" وهذا يدل على نقص تفويض السلطة أو إعطاء الصلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم في بعض المواقف، وعندما يتطلب الأمر ذلك.

أما العبارات (25)، (26)، (27) فاحتلت المراتب (11)، (12)، (13) على التوالي وهي العبارات الأخيرة في هذا المحور، وتتعلق هذه العبارات بعنصر التحفيز، وهي: " يرتبط حصول العاملين في المؤسسة على المكافآت المادية بتقييم أدائهم" و" تقدم الإدارة حوافز هامة للعاملين الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم" و" إن نظام التوظيف بالمؤسسة يعتمد على الكفاءات التي يتمتع بها كل فرد"، فقد بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (2.69)، (2.59)، (2.64) وانحرافها المعياري (1.15)، (1.12)، (1.1)، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، ويلاحظ أن المتوسطات جد متقاربة ما يدل على اتفاق أغلب العاملين على آرائهم تجاه هذه العبارات، وذلك على الرغم من وجود بعض التشتت في الإجابات؛ وهذا ما تدل عليه قيم الانحراف المعياري؛ إذ أن نظام التحفيز بالمؤسسة قليلا ما يتماشى وكفاءة الأفراد وجدارتهم، وبالرغم من أن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة تسعى إلى إحداث موازنة بين حاجاتها وحاجات أفرادها والبحث عن السبل الكفيلة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أدائها؛ إلا أن أغلب العمال يعتقدون أن التحفيز يكمن فقط في العلاوات والمكافآت المادية، ويتجاهلون التحفيز المعنوي كتوفير الجو المناسب للعمل بلا قيود بعيدا عن الصراعات، وتوفير آليات الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وشهادات التقدير والاعتراف...، كما أن الإنسان بطبعه يتطلع دائما إلى تحسين وضعه الحالي وعدم

استمرارية الرضا عن الوضع، فالكل يعرف أن نظام التحفيز في مؤسسة سوناطراك يعتبر من أفضل النظم مقارنة بباقي المؤسسات الجزائرية.

الفرع الخامس: التركيز على الزبائن

وقد تم قياس هذا المتغير بستة عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الخامس وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (4-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التركيز على الزبائن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
35	تلمي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة	2.98	1.14	6	متوسطة
36	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها	3.02	1.07	5	متوسطة
37	تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار	3.32	0.89	1	متوسطة
38	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	3.23	0.85	4	متوسطة
39	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون	3.32	0.85	1	متوسطة
40	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضا	3.28	0.91	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.19	0.68		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التركيز على الزبائن يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.19) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

وقد كانت درجة الموافقة على كل العبارات متوسطة، فنجد العبارتين رقم (37) و(39) وهما على التوالي: " تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار " و " تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون " قد احتلتا المرتبة الأولى في هذا المبدأ حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.32) بانحرافين معياريين (0.89) و(0.85) على الترتيب، حيث يتضح من هاتين العبارتين مدى اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بالإصغاء لزيائنها وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، وذلك خاصة بالنسبة لزيائنها في الخارج بسبب وجود مؤسسات منافسة، أما داخليا فنعتبر مؤسسة سوناطراك هي الوحيدة التي تقوم بإنتاج وتوزيع المحروقات، وبالتالي فلا مجال للحديث عن المنافسة.

وقد جاءت العبارتين (40)، (38) وهما " تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشترين بل شركاء أيضا " و " تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن " في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطين حسابيين (3.28)، (3.23)، وانحرافين معياريين (0.91)، (0.85)، وبالتالي فهما تقعان ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي حيث درجة الموافقة متوسطة، أما العبارتين (36) و(35) وهما " تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها " و " تلبى المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة " فقد جاءتا في المرتبتين الخامسة والسادسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3.02) و(2.98) وانحرافين معياريين (1.07) و(1.14).

ومما سبق يتضح أن درجة اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بمبدأ التركيز على زبائنها متوسط، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فنجد انعدام المنافسة في السوق المحلية واحتلالها مكانة هامة في السوق العالمية، كما أنه لا يوجد تعامل مباشر بين المؤسسات محل الدراسة والزبائن؛ بل إن ذلك يعتبر مهمة الإدارة العامة لمؤسسة سوناطراك.

الفرع السادس: التحسين المستمر للجودة

وقد تم قياس هذا المتغير بسبعة عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل السادس وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (4-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحسين المستمر للجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
41	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين المستمر	3.38	1.04	3	متوسطة
42	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول التجارب السابقة	3.37	1.03	4	متوسطة
43	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة	3.55	0.96	2	مرتفعة
44	تعمل المؤسسة بمبدأ الصفر-عيب أثناء إنجاز نشاطاتها	3.22	0.96	6	متوسطة
45	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها	3.61	0.88	1	مرتفعة
46	تركز المؤسسة دائما على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات	3.24	0.98	5	متوسطة
47	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس القطاع	3.20	1.07	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.37	0.73		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بمبدأ التحسين المستمر للجودة يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.37) والانحراف المعياري (0.73)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المبدأ متوسطة.

فجاءت العبارتين (45) و(43) في المرتبتين الأولى والثانية، وهما: " تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها" و " تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة" حيث بلغ متوسطها الحسابي على التوالي (3.61) و(3.55) وانحرافها المعياري (0.88) و(0.96)، وبالتالي فدرجة الموافقة تجاه هاتين العبارتين مرتفعة، حيث اتضح أن مؤسسات قطب المحروقات تهتم دائماً بالرقابة على الجودة وتشخيص المشكلات قبل تفاقمها ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها من أجل تجنب الأخطاء وبالتالي تقليل تكاليف عدم الجودة.

أما العبارات رقم (41)، (42)، (46)، (44) و(47) فكانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.38)، (3.37)، (3.24)، (3.22)، (3.20) وهي نتائج جد متقاربة أين كانت درجة الموافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى رضا المؤسسات عن إنجازاتها وبالتالي فهي لا تبحث عن التغيير للأفضل أو تقارن نفسها بمؤسسات أخرى في نفس القطاع، كما أن بيئة العمل بالمؤسسات محل الدراسة لا تشجع على الإبداع وابتكار أفكار عمل جديدة.

المطلب الثالث: عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغير التابع

وتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وذلك وفقاً لفرضيات الدراسة؛ والذي تسعى هذه الدراسة إلى تقييمه وتحسينه من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم قياس المتغير التابع من خلال 13 عبارة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير:

الجدول (4-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء للمؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
48	تقوم المؤسسة بمراجعة وقياس أدائها باستمرار	3.66	2.73	2	مرتفعة
49	تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء	3.06	1.01	11	متوسطة
50	تهتم المؤسسة بتقليل الإسراف في استخدام الموارد	3.30	0.96	5	متوسطة
51	تضع المؤسسة معايير واضحة لمقارنة الأداء الفعلي والمخطط	3.21	0.90	7	متوسطة
52	يوجد نمو مستمر للمبيعات خصوصا في السنوات الأخيرة	3.28	0.95	6	متوسطة
53	توجد زيادة مستمرة للأرباح في السنوات الأخيرة	3.11	1.05	9	متوسطة
54	هناك تطور واضح في إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة	3.20	0.97	8	متوسطة
55	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض محسوس لتكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعية	3.08	0.85	10	متوسطة
56	يسهر العاملون على تأدية عملهم بالشكل الصحيح	3.65	0.84	3	مرتفعة
57	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء	3.91	0.73	1	مرتفعة
58	يملك العاملون المهارات الكافية لاستخدام	3.60	0.93	4	مرتفعة

				الآلات بالشكل الصحيح	
منخفضة	13	0.99	2.31	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم	59
منخفضة	12	1.06	2.35	العاملون راضون إلى درجة كبيرة عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها	60
متوسطة		0.58	3.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بالمتغير التابع وهو أداء المؤسسة، يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.21) والانحراف المعياري (0.58)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المتغير كانت متوسطة، وقد جاءت العبارتين رقم (57) و(56) وهما " يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء " و"يسهر العاملون على تأدية عملهم بالشكل الصحيح" في المرتبتين الأولى والثالثة بمتوسطين حسابيين (3.91) و(3.65) وانحرافين معياريين (0.73) و(0.84) حيث كانت درجة الموافقة على هاتين العبارتين مرتفعتين، ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتبر جد حساس؛ وحدث خطأ واحد قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة، كما قد يؤدي إلى حصول حوادث عمل خطيرة قد تؤدي حتى بجملة الأفراد.

وقد جاءت العبارة رقم (48) وهي " تقوم المؤسسة بمراجعة وقياس أدائها باستمرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (2.73) حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة.

ثم جاءت العبارة رقم (58) وهي " يمتلك العاملون المهارات الكافية لاستخدام الآلات بالشكل الصحيح" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.93)، وقد كانت درجة الموافقة على هذه العبارة أيضا مرتفعة، ويعزى ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الآلات بالشكل الصحيح من أجل تجنب الأخطاء من جهة والحفاظ على الآلات والمعدات من جهة أخرى وبالتالي التقليل من تكاليف عدم الجودة وتكاليف الصيانة.

ثم تأتي العبارات رقم (50)، (52)، (51)، (54) وهي: " تهتم المؤسسة بتقليل الإسراف في استخدام الموارد " و"يوجد نمو مستمر للمبيعات خصوصا في السنوات الأخيرة " و" تضع المؤسسة معايير واضحة لمقارنة

الأداء الفعلي والمخطط" و" هناك تطور واضح في إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة"، في المراتب (5، 6، 7، 8) على الترتيب، أين بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (3.3)، (3.28)، (3.21)، (3.2) بانحرافات معيارية (0.96)، (0.95)، (0.90)، (0.97) على الترتيب حيث كانت درجة الموافقة متوسطة.

ثم تأتي العبارات رقم (53)، (55)، (49) وهي: "توجد زيادة مستمرة للأرباح في السنوات الأخيرة" و" يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض محسوس لتكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعة" و" تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء"، حيث كانت متوسطاتها متقاربة وهي على الترتيب: (3.11)، (3.08)، (3.06) بانحرافات معيارية (1.05)، (0.85)، (1.01) على الترتيب.

أما العبارتين (59) و(60) فقد احتلنا المرتبتين الأخيرتين؛ حيث بلغ متوسطاهما الحسابيين (2.35) و(2.31) على الترتيب بانحرافين معياريين (1.06) و(0.99)، وقد كانت درجة الموافقة حولها منخفضة، وذا ما يفسر الانخفاض في درجة الموافقة على عبارات المحور الرابع والمتعلقة خاصة بالتحفيز والتدريب.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

بعد استعراض بيانات الدراسة؛ سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات التي تم وضعها للدراسة، ومن خلال ذلك سيتم تقديم النتائج النهائية لها.

لاختبار فرضيات الدراسة التي تقترح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، واختلاف درجة تأثير كل مبدأ على أداء المؤسسة؛ سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم ذكرها سابقا.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة كان من اللازم تعريف الفرضية أولاً؛ الفرضية الصفرية والبديلة، قاعدة قبول أو رفض الفرضية الصفرية والبديلة:

- **الفرضية:** هي عبارة عن توقع منطقي لحل مشكلة معينة، أو هي علاقات متوقعة بين متغيرين أو أكثر عبر عنها في صورة عبارات قابلة للاختبار، حيث تؤسس هذه التوقعات على شبكة الارتباط المبنية على النموذج أو الإطار النظري للدراسة.⁽¹⁾

- **الفرضية الصفرية:** هي الفرضية التي لم توجه لأي جهة، فهي محايدة ولا تستند على دراسات أو نتائج سابقة، بل هي فرضية رياضية، ويمكن أن تنص على وجود فرق في النتائج، أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، أو عدم وجود فرق في النتائج أي أن المتغير المستقل لا يؤثر في التابع.

- **الفرضية البديلة:** وهي التي تشير إلى عكس ما نصت عليه الفرضية الصفرية.

- **قاعدة قبول أو رفض الفرضية الصفرية والبديلة:**⁽²⁾

ويتم ذلك من خلال قيمة sig (المعنوية الإحصائية)، فإذا أن تكون هذه القيمة أكبر أو أصغر من (0.05).

— إذا كانت قيمة sig أكبر من (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة (حيث أن صياغة الفرضية الصفرية كانت بالإيجاب)

— إذا كانت قيمة sig أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، أي إثبات صحتها أو نفيها وتحليل النتائج المتوصل إليها؛ تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: الفرضية الأولى

والتي تنص على " يطبق قطب المحروقات بسكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تمكين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة) بدرجة كبيرة.

(1) أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(2) نفس المرجع والصفحة.

ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق إجراء مقارنة بين المتغيرات المستقلة الفرعية المكونة للمتغير المستقل الأساسي ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحديد أيها يلقي اهتمام أكبر، ويطبق بدرجة أكبر في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السابقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم المتغير	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية المتغير	درجة الموافقة
1	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.47	0.7	1	مرتفعة
2	ثقافة الجودة	3.30	0.67	3	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.21	0.86	4	متوسطة
4	تمكين دور العاملين	3.13	0.6	6	متوسطة
5	التركيز على الزبائن	3.19	0.89	2	متوسطة
6	التحسين المستمر للجودة	3.37	0.68	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.37	0.73		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي كان بالنسبة لمبدأ التزام الإدارة العليا، حيث بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.73) أين كانت درجة الموافقة على هذا المبدأ مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الجودة من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار وتبني أساليب جديدة في الإشراف والتدريب والتخلص من الحواجز بين الأقسام.

أما باقي المبادئ وهي ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تمكين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن والتحسين المستمر للجودة؛ فكانت درجة الموافقة حولها متوسطة، ويلاحظ أن متوسطاتها الحسابية متقاربة إذ تراوحت بين (3.11) و(3.29) وكذلك الانحرافات المعيارية كانت جد متقاربة إذ تراوحت بين (0.62) و(0.79).

وعلى هذا بلغ المتوسط الحسابي العام لمختلف المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) (3.24) بانحراف معياري (0.57)، إذ كانت درجة الموافقة متوسطة، وبذلك يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تطبق جل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

ويستدل من البيانات السابقة أن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: " يطبق قطب المحروقات بسكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تثمين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة) بدرجة كبيرة" وقبول الفرضية البديلة.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

والتي تنص على: " يركز قطب المحروقات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يركز على أخرى".

ويتم اختبار هذه الفرضية هي الأخرى عن طريق إجراء مقارنة بين المتغيرات المستقلة الفرعية المكونة لمتغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحديد أيها يلتقى اهتمام أكبر، ويطبق بدرجة أكبر في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد أيضا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالجدول (4-29).

ويستدل من بيانات الجدول ما يلي:

- هناك اهتمام كبير من مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بمبدأ التزام الإدارة العليا، وهناك ضعف في الاهتمام بباقي المبادئ (التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تثمين دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة)، أي أن قطب المحروقات بسكيكدة يركز على بعض المبادئ دون الأخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

والتي تنص على: " يحقق قطب المحروقات بسكيكدة مستوى عالي من الأداء".

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع والتي تم إدراجها في الجدول (4-28) والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (4-30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير الأداء

القرار	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع (الأداء)
رفض الفرضية	متوسطة	0.58	3.21	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ويستدل من الجدول السابق ما يلي:

- إن درجة الموافقة حول عبارات متغير الأداء لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة كانت متوسطة، وعلى هذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تقر بعدم تحقيق قطب المحروقات بسكيكدة لمستوى عالي من الأداء.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة".

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها؛ وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ ثقافة الجودة وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمييز دور العاملين وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة.

سيتم أولاً دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، حيث ستم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) كل على حدى والمتغير التابع (الأداء)، ثم ستم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء)، وبعدها ستم دراسة درجة تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في المتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

1-طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1-1-طبيعة العلاقة بين مبدأ التزام الإدارة العليا والأداء: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-31): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة وباقي المبادئ

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	ثقافة الجودة	التخطيط الاستراتيجي	تثمين دور العاملين	التركيز على الزبائن	التحسين المستمر	الأداء
إلتزام الإدارة العليا	معامل الارتباط	1	0.557	0.500	0.543	0.645	0.454
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-31) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.454$)، وهي علاقة موجبة لكنها ليست قوية، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ التزام الإدارة العليا والمبادئ الأخرى، وكان أقوىها مع مبدأ التحسين المستمر للجودة، حيث بلغت قيمته ($r=0.645$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

2-1- طبيعة العلاقة بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-32): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة وباقي المبادئ

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	ثقافة الجودة	التخطيط الاستراتيجي	تمكين دور العاملين	التركيز على الزبائن	التحسين المستمر	الأداء
ثقافة الجودة	معامل الارتباط	1	0.566	0.542	0.351	0.561	0.510
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-32) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.510$) وهي علاقة موجبة وقوية نوعا ما، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ ثقافة الجودة والمبادئ الأخرى، وكان أقوىها مع مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، حيث بلغت قيمته ($r=0.566$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ ثقافة الجودة والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

3-1- طبيعة العلاقة بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-33): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة والمبادئ الأخرى

الأداء	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن	تثمين دور العاملين	التخطيط الاستراتيجي	ثقافة الجودة	التزام الإدارة العليا	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
0.533	0.632	0.401	0.520	1	0.566	0.500	معامل الارتباط	التخطيط الاستراتيجي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-33) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.533$)، وهي علاقة موجبة وقوية نوعا ما، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة والمبادئ الأخرى، وكان أقواها مبدأ التحسين المستمر، حيث بلغت قيمته ($r=0.632$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

4-1- طبيعة العلاقة بين مبدأ تثمين دور العاملين وأداء المؤسسة: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ تثمين دور العاملين وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-34): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ تثمين دور العاملين وأداء المؤسسة والمبادئ الأخرى

الأداء	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن	تثمين دور العاملين	التخطيط الاستراتيجي	ثقافة الجودة	التزام الإدارة العليا	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
0.636	0.580	0.389	1	0.520	0.542	0.543	معامل الارتباط	تثمين دور العاملين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-34) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ تميم دور العاملين وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.636$) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ تميم دور العاملين والمبادئ الأخرى، وكان أقواها مبدأ التحسين المستمر، حيث بلغت قيمته ($r=0.580$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تميم دور العاملين والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

1-5- طبيعة العلاقة بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-35): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة والمبادئ الأخرى

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	ثقافة الجودة	التخطيط الاستراتيجي	تميم دور العاملين	التركيز على الزبائن	التحسين المستمر	الأداء
التركيز على الزبائن	معامل الارتباط	0.395	0.351	0.401	0.389	0.636	0.581
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-35) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.581$)، وهي علاقة موجبة وقوية إلى حد ما، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ التركيز على الزبائن والمبادئ الأخرى، وكان أقواها مع مبدأ التحسين المستمر، حيث بلغت قيمته ($r=0.636$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبائن والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

ويلاحظ أن علاقة ارتباط مبدأ التركيز على الزبائن بباقي المبادئ منخفض مقارنة بالمبادئ الأخرى، ويعزى ذلك إلى البيئة التنافسية لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، فهي الوحيدة المتواجدة في السوق المحلية، كما أنها تحتل مكانة هامة عالميا وإفريقيا؛ كما أن مبدأ التركيز على الزبائن هو المبدأ الوحيد الذي يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة على عكس المبادئ الأخرى.

6-1- طبيعة العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة: يتم توضيح نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-36): مصفوفة معاملات الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة والمبادئ الأخرى

الأداء	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن	تمكين دور العاملين	التخطيط الاستراتيجي	ثقافة الجودة	التزام الإدارة العليا	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر
0.643	1	0.636	0.580	0.632	0.561	0.645	معامل الارتباط	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (4-36) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.643$)، وهي علاقة موجبة وقوية، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين مبدأ التحسين المستمر للجودة والمبادئ الأخرى، وكان أقواها مع مبدأ التزام الإدارة العليا، حيث بلغت قيمته ($r=0.645$) عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر للجودة والمبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

7-1- ملخص العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: وهي موضحة بالجدول التالي:

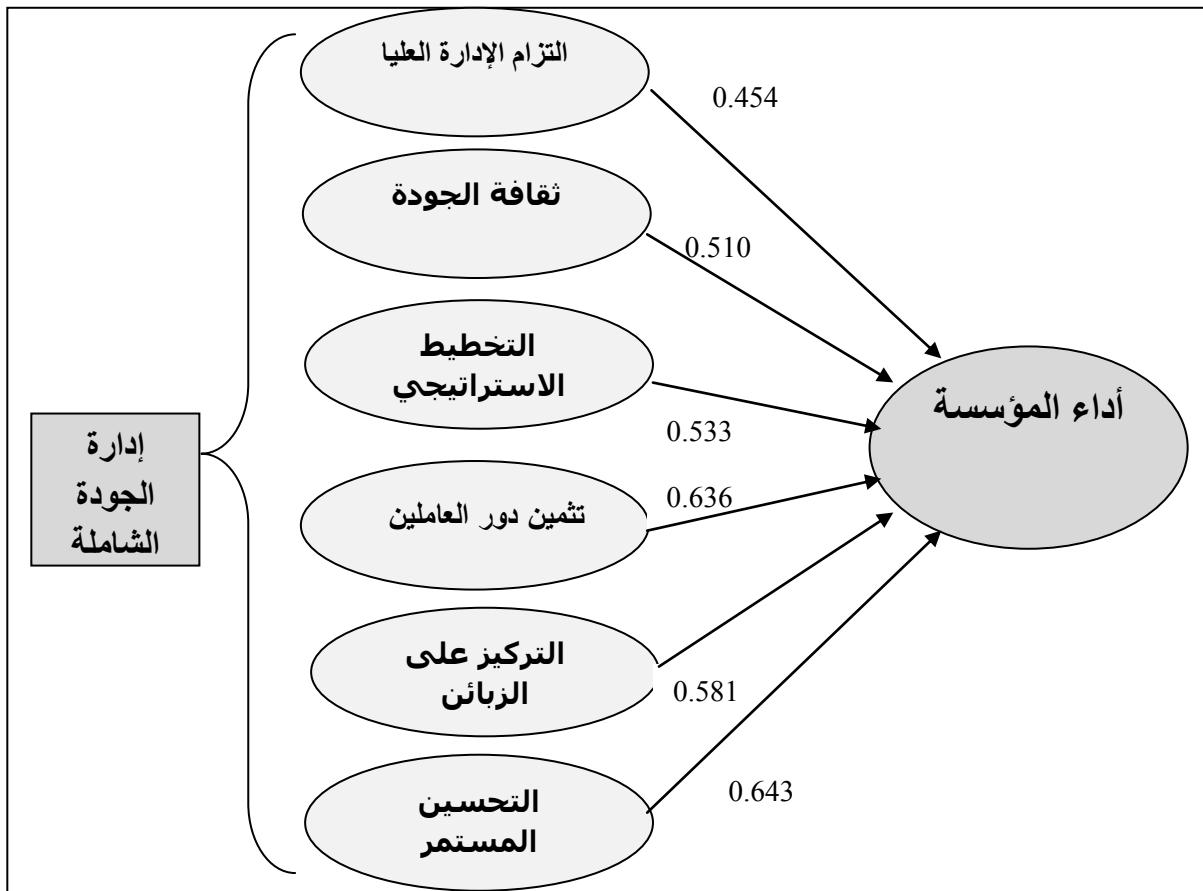
الجدول رقم (4-37): معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.00	0.454	التزام الإدارة العليا بالجودة
0.00	0.510	ثقافة الجودة
0.00	0.533	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.00	0.636	تثمين دور العاملين
0.00	0.581	التركيز على الزبائن
0.00	0.643	التحسين المستمر للجودة
0.00	0.726	المتغير المستقل الرئيسي (إدارة الجودة الشاملة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في المخطط التالي:

الشكل رقم (4-10): مخطط لنتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول (4-37)

تشير النتائج الموضحة في الجدول والشكل السابقين إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، ويلاحظ أن أقوى معامل ارتباط كان لمتغير إدارة الجودة الشاملة ككل، حيث بلغ (0.726)، ويعزى ذلك إلى ما تقدمه مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة للمؤسسات محل الدراسة حيث تساهم وبصورة إيجابية في تحسين أدائها.

2- تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة:

1-2- تأثير مبدأ التزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ التزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
التزام الإدارة العليا	0.454	0.206	0.375	1.91	7.99	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

● t الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن متغير التزام الإدارة العليا دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وأكد ذلك قيمة t التي بلغت (7.99) وهي أكبر من t الجدولية، وبالتالي فتمودج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيمة R^2 (20.2%) وهذا يعني أن 20.6% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير التزام الإدارة العليا.

2-2- تأثير مبدأ ثقافة الجودة في أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ ثقافة الجودة في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ثقافة الجودة في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
ثقافة الجودة	0.510	0.260	0.437	1.76	9.31	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

● T الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وأكد ذلك قيمة t التي بلغت (9.31) وهي أكبر من t الجدولية؛ وبالتالي فتمودج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم R^2 (26%) وهذا يعني أن 26% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير ثقافة الجودة.

3-2- تأثير مبدأ التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
التخطيط الاستراتيجي	0.533	0.284	0.359	2.059	9.91	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

● t الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وأكد ذلك قيمة t التي بلغت (9.91) وهي أكبر من t الجدولية؛ وبالتالي فتمودج التخطيط الاستراتيجي دال إحصائيا في توقعه للتباين في قيمة الأداء، وبالتالي فتمودج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم

R^2 (28.4%) وهذا يعني أن 28.4% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير التخطيط الاستراتيجي.

4-2- تأثير مبدأ تمييز دور العاملين في أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ تمييز دور العاملين في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ تمييز دور العاملين في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
تمييز دور العاملين	0.636	0.404	0.612	1.294	12.94	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

• t الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وقد تأكد ذلك من خلال قيمة t التي بلغت (12.94) وهي أكبر من t الجدولية، وبالتالي فتمييز دور العاملين دال إحصائيا في توقعه للتباين في قيمة الأداء، وبالتالي فنموذج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم R^2 (40.4%) وهذا يعني أن 40.4% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير تمييز دور العاملين.

5-2- تأثير مبدأ التركيز على الزبائن في أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ التركيز على الزبائن في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التركيز على الزبائن في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
التركيز على الزبائن	0.581	0.338	0.498	1.631	11.21	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

• t الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وقد أكد ذلك قيمة t التي بلغت (11.21) وهي أكبر من t الجدولية؛ وبالتالي فمتغير التركيز على الزبائن دال إحصائيا في توقعه للتباين في قيمة الأداء، وبالتالي فتمودج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم R^2 (33.8%) وهذا يعني أن 33.8% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير التركيز على الزبائن.

6-2- تأثير مبدأ التحسين المستمر للجودة في أداء المؤسسة:

لدراسة درجة تأثير مبدأ التحسين المستمر للجودة في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحسين المستمر للجودة في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B_1	B_0	t	مستوى المعنوية
التحسين المستمر	0.643	0.413	0.509	1.497	13.17	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

• t الجدولية هي 1.66

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وأكد ذلك قيمة t التي بلغت (13.17) وهي أكبر من t الجدولية؛ وبالتالي فمتغير التحسين المستمر دال إحصائيا في توقعه للتباين في قيمة الأداء، وبالتالي فمؤذج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم R^2 (41.3%) وهذا يعني أن 41.3% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير التحسين المستمر للجودة.

2-7- تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في أداء المؤسسة:

لدراسة مدى درجة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين أداء المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	F	مستوى المعنوية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.726	0.578	55.22	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وأكد ذلك قيمة F التي بلغت (55.22)، وبالتالي فمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائيا في توقعه للتباين في قيمة الأداء، وبالتالي فمؤذج الانحدار ملائم، وقد بلغت قيم R^2 (57.8%) وهذا يعني أن 57.8% من التباين الموجود في أداء المؤسسة يفسره التباين في متغير إدارة الجودة الشاملة.

3- الفرضية الرابعة: ويتم اختبارها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال الجدولين (4-31) و(4-38) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.454$)، كما أن الاختبار دال معنويا حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء

عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير التزام الإدارة العليا دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

2-3- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ ثقافة الجودة وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-32) و(4-39) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ ثقافة الجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.510)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير ثقافة الجودة دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

3-3- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-33) و(4-40) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.533)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير التخطيط الاستراتيجي دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

4-3- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تمكين دور الموظفين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-34) و(4-41) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تمكين دور الموظفين وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.636)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير تمكين دور الموظفين دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

5-3- الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبائن وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-35) و(4-42) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبائن وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.581)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)،

وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير التركيز على الزبائن دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

3-6- الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء بقطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-36) و(4-43) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.643)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير التحسين المستمر للجودة دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

3-7- اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحسين أداء قطب المحروقات بسكيكدة"، ومن خلال نتائج الجدولين (4-37) و(4-44) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.726)، كما أن الاختبار دال معنوياً حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي فمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائياً في توقعه للتباين في قيمة الأداء.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

لقد تم تخصيص هذا الجزء من المبحث فقط لتقديم أهم النتائج المتوصل إليها نظراً لتشعبها وفقاً لفرضيات الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

الفرع الأول: النتائج الخاصة بالفرضيتين الأولتين: (درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

1. مبدأ التزام الإدارة العليا: إن تطبيق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لمبدأ التزام الإدارة العليا كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.70).

2. مبدأ ثقافة الجودة: بلغ المتوسط الحسابي العام لمبدأ ثقافة الجودة (3.30) بانحراف معياري (0.67)، وعلى هذا كان تطبيق مؤسسات قطب المحروقات لمبدأ ثقافة الجودة كان بدرجة متوسطة.

3. التخطيط الاستراتيجي: إن تطبيق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة، أين بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21) بانحراف معياري (0.86).

4. مبدأ تمييز دور العاملين: إن تطبيق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لمبدأ تمييز دور العاملين من خلال التدريب والتحفيز والتمكين كان بدرجة متوسطة أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.13) بانحراف معياري (0.60).

5. مبدأ التركيز على الزبائن: إن تطبيق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لمبدأ التركيز على الزبائن كان بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19) بانحراف معياري (0.68).

6. مبدأ التحسين المستمر للجودة: بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37) بانحراف معياري (0.73)، وبذلك كان تطبيق هذا المبدأ بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بدرجة متوسطة.

الفرع الثاني: النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: (مستوى الأداء بقطب المحروقات)

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21) بانحراف معياري (0.58)، وبالتالي فإن مستوى الأداء بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كان متوسطا حسب إجابات أفراد العينة.

الفرع الثالث: النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.726)، إلا أن العلاقة بين المبادئ منفردة والأداء كان متفاوتا، فقد بلغ بالنسبة لمبدئي التحسين المستمر و تمييز دور العاملين (0.643، 0.636) على الترتيب، وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما، وبلغ بالنسبة لكل من مبدأ التركيز على الزبائن والتخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة (0.581، 0.533، 0.510) على الترتيب، وبالتالي هناك علاقة ارتباط متوسطة، وبلغ بالنسبة لمبدأ التزام الإدارة العليا (0.454) وبالتالي توجد علاقة ارتباط لكنها ضعيفة نوعا ما.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل من الدراسة تقديم بعض البيانات والمؤشرات الخاصة بمستوى أداء مؤسسة سوناطراك، باعتبارها المؤسسة الأم وما تحققة هو نتاج ما حققته المؤسسات التابعة لها مثل قطب المحروقات بسكيكدة، كما تم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) والتي تتناسب مع فرضيات ومنعيرات الدراسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت ببعض مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة، وباستخدام الاستبيان؛ تم التوصل إلى أن قطب المحروقات يطبق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، باستثناء مبدأ التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الذي كانت درجة الموافقة حوله مرتفعة، أما فيما يخص مستوى الأداء فقد تم التوصل إلى أن قطب المحروقات لا يحقق مستوى عالي من الأداء، حيث كانت إجابات أفراد العينة متوافقة نوعا ما مع الواقع العملي، فقد تبين أن مؤشر الكفاءة الإنتاجية كان منخفضا ثم سجل ارتفاعا طفيفا فقط سنتي 2015 و2016، أما النتيجة الصافية فقد شهدت هي الأخرى انخفاضا تدريجيا خلال السنوات الأربعة الأخيرة، وكذلك الحال بالنسبة لرقم الأعمال؛ رغم أنه لا يعتبر مؤشرا حقيقيا عن أداء مؤسسة سوناطراك لارتباطه بشكل أساسي بالأسعار.

أما عن علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء فقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط حيث تختلف قوة العلاقة من مبدأ لآخر، ودرجة تأثير معتبرة لكل مبدأ في التباين الذي يحدث في أداء قطب المحروقات بسكيكدة.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد باتت الجودة تمثل عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظراً للأهمية التي تكسبها للمؤسسة من جهة وللمستهلك من جهة أخرى، إن ظهور الجودة في بادئ الأمر كان في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان أين برز الاهتمام بها وزرعها وتطبيقها في مختلف المؤسسات، وقد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة الشاملة التي تشمل جودة النظام ككل، والتي تركز على مجموعة من المبادئ.

لقد أكدت الأدبيات والدراسات أن منهج إدارة الجودة الشاملة كان القاعدة التي بدأت منها رحلة البحث عن التميز في الأداء والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها؛ والتي تسعى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن والتفوق عليها، حيث يلعب كل مبدأ من مبادئها دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسة.

قدمت هذه الدراسة نموذجاً لاختبار علاقة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بقطب المحروقات لولاية سكيكدة، حيث سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كعينة من المؤسسات الجزائرية، ثم التعرف على الجانب الثاني للدراسة ألا وهو الأداء ومعايير قياسه، وتحديد مستويات الأداء المحققة بالمؤسسات محل الدراسة، وفي الأخير توضيح العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

وبعد البحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة تبين أن هناك علاقة إيجابية بينهما، إلا أن قوة العلاقة تختلف من مبدأ إلى آخر، وقد تبين وجود عقبتين أمام تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بقطب المحروقات لولاية سكيكدة:

الأولى: العنصر البشري؛ فبالرغم من اعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة؛ إلا أنه يعتبر سلاح ذو حدين، فقد لاحظنا انخفاض درجة الرضا لدى عمال قطب المحروقات عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها، وعن الحوافز المقدمة بمختلف أشكالها بداية من الأجور، وبالتالي عدم الرضا سيشكل عائقاً في تحقيق أهداف المؤسسة عموماً وفي تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص.

الخاتمة

الثانية: ثقافة المؤسسة؛ فقد لاحظنا غياب الإدراك للمعنى الحقيقي للجودة، حيث يعتبر أغلبية إن لم نقل كل العاملين أن إدارة الجودة الشاملة منهج نظري لا يمكن تطبيقه على أرض الواقع، كما لاحظنا وجود مؤشرات على مقاومة التغيير عند جل الأفراد، وتجلى ذلك خصوصا بوجود رضا تام عن الوضع الحالي، وعلى عكس ذلك بالنسبة لنظام الإيزو وجدنا أن الكل منهمك خاصة في مؤسسة GL1K للتحضير للحصول على الشهادة، حيث يعتبرون أن الشهادة ستحقق للمؤسسة والعاملين فيها السمعة الحسنة، وذلك على الرغم من التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة لذلك، لكن هناك من لا يعترف بهذه الشهادة أصلا ويجزم بأن المؤسسة ستقوم بشرائها.

وبالتالي يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تفتقر لثقافة الجودة والقيم والمعتقدات الداعمة لها، فكما رأينا بأن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات تعتبر حجر الزاوية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسية التي تعترض سبيل نجاحها، خاصة عندما تتعارض مع مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي حوصلة لأهم النتائج المتوصل إليها:

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

__ للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للمستهلك؛ من خلال إشباع حاجاته وتلبية توقعاته، أو بالنسبة للمؤسسة؛ من خلال إكسابها السمعة الجيدة وتخفيض التكاليف الكية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها، إلا أن محدودية تفكير جل المؤسسات حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يجعلها تستفيد من مزايا تطبيقها.

__ إن أداء للمؤسسة يرتبط بشكل طردي مع أداء المورد البشري ومستوى الأداء الإنتاجي والتسويقي والمالي الذي تحققه المؤسسة وفق مجموعة من المعايير.

__ تبين أن مصطلح الأداء يكتنفه بعض الغموض نظرا لاختلاف تعريفه بين الكتاب والباحثين؛ وخاصة فيما يتعلق بارتباطه ببعض المفاهيم مثل الكفاءة والفعالية.

__ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، حيث تتشكل محاورها من خلال النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تتركز على

الخاتمة

احتياجات الزبائن وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وتساعد على تهيئة المناخ المناسب وبناء ثقافة تنظيمية تجعل المؤسسة أرضاً صالحة لتطبيق هذه الفلسفة.

__ تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات اختلف تصنيفها من باحث إلى آخر، تم في هذه الدراسة إدراج أهمها وفقاً لوجهة نظر الباحثة وبما يتناسب والدراسة الميدانية.

__ أكدت الدراسات أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة كانت القاعدة التي بدأت منها رحلة البحث عن التميز في الأداء، وذلك من خلال المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها، فهي تسعى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن والتفوق عليها، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، حيث تبين أن كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء المؤسسة.

__ بالإضافة إلى مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ظهر مفهوم جديد يقوم على ضرورة اتصاف المنتج بمجموعة من المعايير والخصائص؛ فكان لزاماً على المؤسسات اكتساب شهادة الأيزو كمدخل لتطبيق نظام الجودة الأشمل.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

1. نتائج متعلقة بمجال الدراسة:

__ إن مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة وباعتبارها إحدى فروع مؤسسة سوناطراك، وبحكم المنافسة التي تواجهها عالمياً تسعى إلى تحقيق الريادة على المستوى العالمي وتحسين مستوى الأداء بها؛ وعلى هذا فهي تسعى إلى تطوير أساليبها الإدارية والإنتاجية؛ وذلك باتباع السبل الكفيلة بذلك، وبالتالي فهي تولي اهتماماً كبيراً بجانب الجودة باعتبار هذه الأخيرة إحدى أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية.

__ يتم تقييم أداء مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة من خلال تحديد الفجوات والانحراف عن الأهداف المحددة باستخدام مجموعة من المعايير، وتقوم المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بشكل دوري بإرسال مدققين إلى مختلف مؤسساتها؛ تكمن مهمتهم في متابعة الخطط الاستراتيجية لكل مؤسسة من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالموارد المستخدمة لذلك.

الخاتمة

استطاعت مؤسسة سوناطراك مؤخرا أن تحقق أرباحا معتبرة وأن تتوسع في نشاطها؛ إلا أن تلك النتائج لم تسمح لها بتحسين معدل الربحية والكفاءة الإنتاجية، ويعود السبب في ذلك إلى عدم استخدام الموارد الاقتصادية استخداما امثلا.

2. نتائج متعلقة بعينة الدراسة:

__ أن معظم مفردات العينة من الذكور بنسبة (86.3 %)، أما النسبة المتبقية (13.7 %) فهي من الإناث، ويعود هذا الفرق إلى مجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة.

__ إن متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة متوسط على العموم، وهذا مؤشر إيجابي على زيادة خبرتهم في الحياة العملية مما يخدم أهداف الدراسة.

__ يمكن وصف عينة الدراسة بأنها فئة متعلمة ومثقفة، حيث أن أغلبها ذو مستوى جامعي؛ ويدل ذلك على أن المؤسسة تفضل توظيف أصحاب الشهادات الجامعية، وعلى الأغلب يكون ذوي المستوى الثانوي أو أقل من القدامى الذين تم توظيفهم منذ فترة زمنية بعيدة.

__ إن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة، فنجد نسبة 32.1% هم من ذوي الخبرة المتوسطة، في حين نجد ما نسبته 57.8% هم من ذوي الخبرة الطويلة؛ وذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على مصداقية إجاباتهم على أسئلة الدراسة.

__ هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يشغلون مناصب استشرافية؛ حيث نجد ما نسبته 25.7% رؤساء فروع و 20.1% رؤساء مصالح، حيث أن من يشغلون مثل هذه الوظائف يكونون على دراية أكثر بما يحدث في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بموضوع الجودة.

3. نتائج متعلقة بتحليل بيانات الدراسة:

__ هناك إدراك من الإدارة العليا لأهمية الجودة من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة جودة منتجاتها باستمرار، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى نظام متكامل لإدارة الجودة دون وجود دعم مناسب من الإدارة العليا، وهذا ما يتفق مع دراسة مسعود بدري (1999).

الخاتمة

- باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة فسلوك فتطبيق؛ وبالتالي فثقافة الجودة لها دور كبير في تفعيل ممارسات الجودة، وما لاحظناه بمؤسسات قطب المحروقات، أن ذلك انحصر- في وضع شعارات وملصقات خاصة بالجودة، إلا أن المشكلة تكمن في ترجمتها إلى أفعال وممارسات، وتحويل معتقدات ورسالة المؤسسة إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء، وأنماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة الشاملة، لكن العائق الأول والأساسي لذلك هو مقاومة التغيير والتمسك بالمعتقدات والنظم الحالية.

— تولي مؤسسات قطب المحروقات اهتماما كبيرا بنشاط التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، لكن المشكلة تكمن في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير اختيار المدربين، فمن خلال إجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان تبين أن أغليتهم غير راضين عن البرامج التدريبية التي يستفيدون منها، كما أنهم غير راضين عن نظام الحوافز بالمؤسسة، على الرغم من الاهتمام الواضح لمؤسسات قطب المحروقات بعنصر- التحفيز. وبالتالي يتبين لنا أن العنصر البشري يمثل عقبة حقيقية أمام حدوث تحسن محتمل في أداء هذه المؤسسات.

— من خلال اختبار معامل الثبات تبين أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ما يسمح بتطبيق الاستبيان بكل ثقة.

4. نتائج متعلقة باختبار الفرضيات:

— إن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، وقد كانت درجة الموافقة على كل المبادئ (ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، تميم دور العمال، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر) كانت متوسطة؛ ماعدا مبدأ التزام الإدارة العليا الذي كانت درجة الموافقة حوله مرتفعة، وهنا تتفق الدراسة مع دراسة "شادي عطا محمد عايش" التي أوضحت وجود تفاوت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة.

— إن درجة الموافقة حول عبارات متغير الأداء لمؤسسات قطب المحروقات بسكيدة كانت متوسطة، ويمكن استنتاج ذلك فعلا من خلال مؤشرات الأداء لمؤسسة سوناطراك ككل والتي تعرضنا لها، فقد شهد كل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية انخفاضا محسوسا في السنوات الأخيرة؛ وذلك رغم الزيادة في منتجات كل من أنشطة المنبع والمصب وزيادة المبيعات الإجمالية؛ حيث كانت الزيادة بالنسبة للمبيعات المحلية على حساب الصادرات.

الخاتمة

__ أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء لقطب المحروقات بسكيكدة، ويعزى ذلك إلى ما تقدمه مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة للمؤسسات محل الدراسة حيث تساهم وبصورة إيجابية في تحسين أدائها.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم جملة من المقترحات التي تخدم المؤسسات محل الدراسة ويمكن أن تسير بها إلى الأفضل:

__ التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وتعميمه عبر مختلف المستويات الإدارية، وعدم تركه مجرد حبر على ورق.

__ شرح نظام إدارة الجودة لكل العاملين بالمؤسسة وتوضيح أهمية تطبيقه.

__ محاولة غرس ثقافة الجودة والقيم الداعمة لها داخل المؤسسة وبين الأفراد.

__ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والسعي إلى كسب رضاه، لأن الرضا الوظيفي هو أساس تحسين أداء الأفراد؛ فكيف يسعى العامل إلى تحسين أدائه وهو غير راضي عن الحوافز المقدمة له، ولا عن الدورات التدريبية التي استفاد منها إذا كان قد استفاد منها أصلاً.

__ يجب أن تقدم العلاوات والمكافآت الشخصية حسب مستوى الأداء المحقق؛ وليس وفقاً لمعايير أخرى، فالتحفيز يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لهم؛ وبالتالي تحقيق الولاء للمؤسسة.

__ تحسين ظروف العمل والحرص أكثر على توفير وسائل الوقاية من حوادث العمل بحكم النشاط الحساس لمؤسسات قطب المحروقات، وذلك من خلال التطبيق الصارم للوائح وإرشادات الصحة والسلامة المهنيين وحماية البيئة.

__ تشجيع العمال على تقديم مقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الخاتمة

__ تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي وعملي لأن التدريب لا يأتي بالنتائج المرجوة منه إلا إذا كان مبنياً على الاحتياجات الحقيقية، وحتى يكون ذلك وسيلة لتحسين أداء الأفراد وزيادة مهاراتهم في العمل.

- عقد دورات تدريبية جامعية بهدف تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

- على مؤسسة سوناطراك ولكي تواكب المؤسسات العالمية الرائدة أن تهتم أكثر بإنتاج الطاقات المتجددة.

الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها تتجلى آفاق جديدة للبحث، ما أدى إلى اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة -دراسة دولية مقارنة-

- قياس مدى إدراك المؤسسات البنكية لأسلوب القياس المقارن ودوره في تحسين أدائها -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة-

-تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء بعض المؤسسات الإنتاجية.

- مساهمة التخفيض من تكاليف عدم الجودة في تطوير أداء المؤسسة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ. المعاجم:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر- والتوزيع، عمان -الأردن، 2011.
2. جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، دار الحديث، 1423هـ.
3. سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

ب. الكتب:

4. القرآن الكريم

6. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر- والتوزيع، عمان، 2009.4
7. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
8. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2013.
9. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، بدون دار نشر، القاهرة، 2004.
10. أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
12. السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
13. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة-مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
14. إيفان جيمس، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريح للنشر- الرياض 2009.
15. باتريشيا فرانسيس وايرنست وتو غوبل، إدارة جودة التصدير، دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011.

المراجع

16. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك للنشر- والتوزيع، القاهرة، 2009.
17. بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
18. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005.
19. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، 2004/2003.
20. حسين موسى البناء، نعمة الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر- والتوزيع، عمان، 2014.
21. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر- والتوزيع، عمان، 2011.
22. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
23. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2000.
24. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
26. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
27. دال بسترفيلد، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995.
28. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
29. دوبينز لويد، الجودة الشاملة، ترجمة حسين عبد الواحد، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.

المراجع

30. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
31. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001.
32. رعد عبد الله الطائي، عيسى- قدادة، إ.ج.ش، ط العربية، دار اليازوري للنشر- و التوزيع، عمان - الأردن، 2008.
33. روبيرت أليس وايت، ترجمة سامي تيسير سلمان، كيف تمي قدرتك على بناء فرق العمل، مؤسسة المؤتمن للتوزيع، الرياض، بدون سنة نشر.
34. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
35. زهير ثابت، الدليل العملي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر- والتوزيع، القاهرة، 2001.
36. سالم عيسى- بدر، عماد غصاب عبابنة، مبادئ الإحصاء الوصفي الاستدلالي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
37. سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
38. سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة "مدخل جديد لمنظومة التعليم"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
39. سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 2000.
40. سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
41. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، مطبعة العشيري، مصر، 2009.
42. صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دون دار للنشر، القاهرة، 2001.
43. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007.
44. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر- والتوزيع، عمان، 2011.

المراجع

45. عبد الجبار مندیل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، 2002.
46. عبد الرحمن توفیق، الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك)، القاهرة، 2005.
47. عبد الرحمن توفیق، منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية- تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات- الطبعة الرابعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك)، القاهرة، بدون سنة نشر.
48. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004.
49. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
50. عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
51. عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.
52. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
53. عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
54. علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007.
55. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثامنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
56. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
57. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
58. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001.
59. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. غسان قاسم داود اللامي، أميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، اليازوري، عمان-الأردن، 2008.

المراجع

61. فؤاد أبو إسماعيل، إدارة التسويق - المفاهيم، التطبيق، إدارة الأداء-، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر.
62. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، اليازوري، عمان-الأردن، 2010.
63. فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
64. فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المكتبة الجامعية، مصر 1999.
65. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008.
66. فيليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريح للنشر، القاهرة، بدون سنة نشر.
67. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2005.
68. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 2000.
69. كامل المغربي، الإدارة: مبادئ ومفاهيم، مطابع النيل، الرياض، 1998.
70. لعلى بوكيش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن.
71. مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر- والتوزيع، القاهرة، 2007.
72. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
73. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
74. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011.

المراجع

75. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
76. محمد اسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
77. محمد شيرين الكردي، الدليل العملي إلى الأيزو، مكتبة ابن سينا، القاهرة، بدون سنة نشر.
78. محمد عاصي العجيلي، ليث الحكيم، نظم إدارة الجودة، اليازوري، عمان-الأردن، 2009.
79. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص وغالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة -مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات-، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
80. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.
81. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
82. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج، عمان، 2009.
83. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
84. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
85. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.
86. محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، الطبعة الأولى، بدون دار ومكان نشر، 2010.
87. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
88. مختار محمود الهانسي، امتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، الدار الجامعية، بيروت، 1995.

المراجع

89. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2002.
90. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999.
91. ناصر دادي عدون، **عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
92. نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
93. نزار عبد المجيد البرواري، **لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
94. نصر الدين عيساوي، **المحاسبة التحليلية - تقنيات مراقبة التسيير في الشركات الصناعية** - دار الطباعة والنشر نوميد غراف، قسنطينة، 2017.
95. نواف محمد البادي، **الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو**، اليازوري، عمان، 2010.
96. هدى بنت صالح أبو حميد، **الجودة الشاملة في إدارة المعلومات**، مركز البحوث، الرياض، 2006.
97. وائل محمد صبحي إدريس، **طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
98. ياسر خالد سلامة، **إدارة الوقت**، الطبعة الأولى، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ج- الرسائل العلمية:

رسائل الدكتوراه:

1. برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014.
2. بوخلوة باديس، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

المراجع

3. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014.
4. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007/2006.
5. سناء رحماني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
6. عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008.

رسائل الماجستير:

1. ربيعة محمود، تسيير جودة الإنتاج الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، دفعة 1995.
2. شادي عطا محمد عايش، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة' مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-، 2008.
3. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، (2012/2011).
4. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
5. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمقارنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف- 2010/2009.

د- الملتقيات العلمية:

1. امر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
2. حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني، بعنوان: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 26-27 أبريل، 2006.
3. زروقي ابراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
4. سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
5. شيدشة نوال، زيني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي سعيدة.
6. عبد اللطيف عبد اللطيف وإبراهيم العجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة.

ه- المقالات في المجلات العلمية:

1. أحمد عبد اسماعيل الصفار وماجدة عبد اللطيف، أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008.
2. أسامة صاحب منعم، الملامح العامة لسياسة الجزائر النفطية 1962-1965، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، بدون سنة.
3. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 2007/05.

4. بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بسكرة، ديسمبر 2015.
5. بهجة عثمان فضل السيد وصديق إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2015.
6. جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
7. حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة نموذجاً)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 12، سبتمبر 2013.
8. خير الدين جمعة وحسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة – تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
9. رجاء حاسم وابتسام أحمد، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، 2011.
10. رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009.
11. رغد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكيشي- وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.
12. ركيمة محمود، تشخيص الجودة في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 3، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)، ديسمبر 2005.
13. زغيب مليكة، إستراتيجية المزيج التمويلي الأمثل –دراسة حالة المؤسسات العمومية الجزائرية- مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 01، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2003.
14. شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
15. عباس نوار كيحط الموسوي، الاعتراف بتكاليف الجودة الخفية وفق المعايير الدولية للمحاسبة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 23، 2016.

المراجع

16. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001.
17. علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، 2016.
18. عمار درويش وآخرون، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2018.
19. قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، 2004.
20. قرشي العيد، مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية، دراسة تحليلية للفترة 2000-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017.
21. كاستكا ب، وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مطبوعات جامعة إمسبي بي، مجلة إدارة عمل الفريق، المجلد 7، العدد 8/7، 2001.
22. ماجد محمد صالح، تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد 29، 2007.
23. المؤسسة الأمريكية للتنمية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة.
24. مجدي وائل الكبيجي وبهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العاملة في البيئة الأردنية" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، 2014.
25. مجلة الهندسة القيمة، العدد الأول، المجلد 8، السعودية، مارس 2015.
26. مسعود عبد الله بدري، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في الإمارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 02، الجزء 26، 1999.
27. نصر الدين عيساوي، آليات تمييز دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة -نموذج SOF كآلية لمراقبة التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت SCT تبسة-، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 6، سبتمبر 2017.

المراجع

28. يوسف حليم الطائي، هانم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إيهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بدون سنة.

الملفات التدريبية والتقارير:

1. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة -بيمك- تحت إشراف الدكتور: عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية- تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات- الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004.

2. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 4، وكالة بجر المداد للدعاية والإعلان، 1413هـ.

3. حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم لسنة 2013، وزارة الطاقة والمناجم، طبعة 2014.

المراجع باللغة الأجنبية:

1.الكتب:

1. Anderson David et al, **Statistique pour l'économie et la gestion**, traduction de la 5^e édition américaine par claire Borsenberger, 3^e édition , nouveaux horizons de boeck, paris 2010.

2. Baglin Gérard et al, **Management industriel et logistique**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2002.

3. Barouche Gilles, **Booster la performance de son entreprise**, AFNOR et édition livres à vivre, Paris, 2010.

4. Bouring Eddy et al, **Les indicateurs de performance environnementales**, Annexe technique N^o1 , Fondation universitaire Luxembourgeoise, 2000.

5. Brennemann. R, sépari. S, **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2001.

6. Brilman Jean , **Meilleures pratique de management** , 3^{ème} édition , édition d'organisation, Paris , 2000.
7. Chapeaucou Robert, **Techniques d'amélioration continue en production**, DUNOD, Paris, 2000.
8. Cherfi Zohra, **la qualité : démarche, méthodes et outils**, Hermes sciences, Paris, 2002.
9. Conseil supérieur de l'éducation, la formation continue du personnel des entreprises, Québec, juin 1998.
10. Crosby Philip, **La qualité est gratuit**, Economica, Paris, 1986.
11. De amorim Aude et al, **Guide de l'évaluation, direction générale de la coopération internationale et du développement service de la stratégie**, Nouvelle édition, Paris, 2005
12. Devillard Olivier, Rey Dominique, **Culture d'entreprise : Un actif stratégique**, DUNOD , Paris, 2008.
13. Eeoul Roger, **Le grand livre de la qualité**, AFNOR édition, France, 2010.
14. Gogue Jean Marie, **Management de la qualité**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001
15. Gratacap Anne, Medan Pierre, **Management de la production**, DUNOD, Paris, 2001.

16. Guide démarche qualité, **Plan stratégique de développement d'une institution**, l'agence universitaire de la francophonie en Asie- pacifique, mars 2017.
17. Ishikawa Kaoru, **la gestion de la qualité**, Traduit par J.M Douchy, L'usine nouvelle, Paris, 2002.
18. Jaulent Patrick , Quarès Marie-Agnès, **Pilotez vos performances**, 2^e édition, AFNOR, Paris, 2008.
19. J. lochard, **Comprendre la gestion**, ed ; les éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} éd.
20. Juran Joseph; Defeo Joseph, **Juran's quality hand book** , « **The complete guide to the performance excellence** », Sixth edition, MC grawhill, , The united states of America, 2010.
21. Kamiske Gérard, Peter Bauer Jorg, **Pratique de management de la qualité de AaZ**, Masson, Paris, 1995.
22. Kaplan Robert, Norton David, **The balanced Scorecard**, Micheal hammer copyright, USA, 1996.
23. Koch Richard, **The 80/20 principle, the secret of achieving more with less**, Nicholas brealey publishing, London, 1998.
24. Kondo Yoshio, **La maîtrise de la qualité de l'entreprise**, Economica, Paris, 1997.
25. Norme ISO9000-2000, **Système management de la qualité**, principes essentiels et vocabulaire.
26. plauchet Vincent, **Mesure et amélioration des performance industrielles**, Tome 24PMF, France 2006.

27. Rampersad Hubert, **Total performance scorecard**, Springer, Paris, 2005.
28. Régol Olivier, R. Délander Paul, **Le kaizen ; Ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats**, volet 1 , Revue de la littérature, CRISES , 2003.
29. Seddiki Abdallah, **Le management de la qualité**, Elhibr édition, Alger, 2008.
30. Shiba Shoji et al, **TQM : 4 révolutions du management**, DUNOD, Paris, 2003.

2. المقالات والملفات التدريبية والتقارير:

1. Aissaoui Nasreddine, **Théorie socio- économique et performance de l'entreprise a but non lucratif : Cas de l'hôpital EPHSZ/OEB**, Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, n^o6, 2016.
2. AL- Magableh Mohammad Qasim, Mohammed Otoum Abedalquader, **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University**, Marothink institue, vol2, N^o 2, 2014.
3. Bilan des réalisations du secteur 2016-2012.
4. De la villarmais Olivier, **Le concept de performance et sa mesure**, Les cahiers de la recherche, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, Avril 2001.
5. Kaplan Robert, **Conceptual foundations of de balanced scorcard**, warning paper, 10-074, harvard business school, 2010.

6. Kumar Rajan and al, **Poka-Yoke, Technique méthodologie and design**, Indian journal of engineering, 2016
7. Iepoivre Fabien, **Benchmarking « concept et méthodologie »** NEVAO Conseil (stratégie en entreprise), v02, 2005.
8. Leticia Maria, Gonzalez Luis I. Alvarez, **TQM and firms performance**, journal of business science and applied management, université of Oviedo, Spain, vol 2, Issue 2, 2007.
9. Les rapports annuel de sonatrach 2012-2014-2016-2017
10. Mbengue Ababacer, Ouakouak Mohamed Laid, **Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale**, Management internationale, volume 06, n04, 2012.
11. Meyssonier Francois, Rasolofo Fana, **Le contrôle de gestion entre la responsabilité globale et performance économique, le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat**, HAL Archives-ouvertes, nov2010.
12. Plante Jacques, Bouchard Chantal, **La qualité sa définition et sa mesure**, Volume 47, n°(1-2), Service social, Université de Laval, 1998.
13. Pistelli Micol, **Reporting et gestion de la performance sociale**, Micro banking bulletin, Etude de 405 IMF ayant communiqué leurs données sociales au MIX en 2009-2010.
14. Renaud Angèle, **Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux**, La place de la démentions européenne dans la comptabilité, Contrôle, Audit, Strasbourg, France, 2009.

15. Revue de Sonatrach, n°63, juin 2014.
16. Sadikoglu Esin, Olkay Hilal, **The effects of TQM practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey**, Advances in decision sciences, 2014.
17. Terchoune Mohamed, Bouchikhi Sofiane, la gouvernance des entreprises : **Quelque impact sur la performance des sociétés marocaines cotées ?** Dossiers de recherches en économie et gestion, Dossier N5, juin 2016.

3. المحاضرات والملتقيات:

1. Bjorn Anderson , Rune Moen, "**Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work**" The Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, 2006.
2. Dupic Pierre-Jean, **L'information non financière**, 4^{ème} états généraux de l'autorité des normes comptables, Paris, 14 et 15 novembre 2013.
3. Elias Mami et al, **Les couts de non-qualité**, Symposium international : Qualité et maintenance au service de l'entreprise , Telemsoen, 2004.
4. Guennoun Sabrina, Chtourou Wafi, **Le rôle de médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière**, 6^{ème} conférence internationale de management stratégique, Tunisie, 2016.
5. **La qualité , Quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain**, Forum qualité et performance –MIDI Pyrénées- 2^{ème} édition, Toulouse, 26 novembre 2015.

6. Massot Frédéric, **la dynamique PDCA dans une entreprise**, Association Française Edward deming, Conférence annuelle, Paris , 8juin1999.

7. Oanh Quach Thikin, **une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation**, 23^e colloque annuel de conseil Canadian des PME et de l'entrepreneuriat, Trois rivières, 2006.

8. Rolland Sylvie , Tran Sébastien, **La certification qualité est- elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? le cas de la norme iso9001**, 5^{eme} édition de colloque métamorphose des organisation, 23/24 novembre 2006 a NANCY.

4. الرسائل العلمية:

1. Assia Hebri, **Le rôle de responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Baker Belkaid , Telemcen , 2014/2015.

2. Bouamama Mohamed, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : Cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat, management et gestion, université de Bordeaux, France, 2015.

3. Dhiyf Mohamed Mahjoub, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : Cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement**, thèse de doctorat, l'école nationale supérieure d'arts et métier, spécialité génie industriel, parais, 2007.

4. Fortin Serge, **Un modèle de diagnostic qualité pour une petit entreprise du domaine des services**, Mémoire présenter comme exigence partielle de la maitrise en gestion des Pme, université du Québec, 1996.

5. Andre Stéfane, **Evaluation de la performance non financière des entreprises : Apport des méthodes multicritère d'aide à la décision**, Thèse discipline :informatique, Université Dauphine, Paris, 2009.

5. المواقع الإلكترونية:

1. Nicolas Berland, **Mesurer et piloter la performance**, 2009,

<https://fr.slideshare.net/KrichenAnis/mesurer-et-piloter-la-performance>

2.Alain Fernandez Nodesway, **Balanced scorcard et tableaux de bord de pilotage**,

Une mise au point s'impose, 2014, <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorcard.pdf>.

3.Stiphanie Baggio, Pierre- Ericstutter, la performance sociale au travail, Maqbrs, janvier 2013 , www.mars-lab.com, pdf.

4.Nicolas berland, mesurer et piloter la performance, 2009, e.ebook (www.management.free.fr), pdf.

5.Sonatrach Skikda LNG project, Algeria, www.hydrocarbons-technology.com

6.Sandrine Quesnel, Gérard Casanova, **Gestion de la qualité, (démarche de résolution des problèmes)**, [http:// www.nancy.FR](http://www.nancy.FR), mai 2013.

7. <https://www.Certification-qse.com/definition-performance-qualite-iso-9001/>

8. Principe de management de la qualité, ISO.ORG, 2016
9. <https://community.learnaboutgmp.com/t/standard-vs-specification-what-are-the-differences-definitions/399>.
10. https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie19.html
11. Iso 14001 :2015, The international standard for environmental management systems, disponible sur le site :<http://www.nqa.com/en-us/resources/blog/décembre2016/now-to-measure-environmental-performance>.
12. Milchoir Salgado, La performance une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, <https://hal.archives-ouvertes.fr, jul2013>
13. **Les orientations et la planification stratégiques**, Québec , Manuel de formation, <https://www.economie.gouv.qc.ca>
14. <http://sonatrach.entreprise-dz.com/transport-canalisation.html>
15. <http://www.algerie-eco.com/2018/01/22/sonatrach-de-de-gaz-a-exporter>
16. <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=naftogaz>
17. <http://www.newsroom-publicismedia.fr/les-consommateurs-recherchent-la-proximite-et-la-qualite-pour-faire-leurs-courses/>
18. Alexander poumane, Pourquoi le management HSE? <http://fr.linkedin.com, juin2016>.

الملاحق

الملحق رقم (1): أنواع القياس المقارن

نوع القياس	الأهداف	الشركاء	المزايا	العيوب
القياس الداخلي	تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات والعمليات، المنتجات والخدمات المختلفة - يعتبر مرحلة تعليمية مفيدة قبل إجراء قياس مرجعي خارجي	وظائف مختلفة داخل المؤسسة	- يمكن الوصول إلى المعلومات بسهولة - وجود نفس الثقافة داخل التنظيم يسهل نقل الحلول والتغييرات - يسمح بالحصول الفوري على النتائج المرجوة - سهولة وسرعة قياس الأداء	- المعلومات جزئية فهي تتعلق فقط بالبيئة الداخلية للمؤسسة - هناك خطر الرضا عن النفس مما يعرقل المقارنة
القياس الخارجي	تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات والعمليات، المنتجات والخدمات المختلفة	المنافسون المباشرون	- من السهل جدا التعرف على الشركاء - يتم تسليط الضوء بسرعة على أية فجوة في الأداء بالنسبة للأساليب، الأدوات والعمليات... للمؤسسة والمؤسسة المنافسة	- مشاركة المعلومات تكون محدودة، وتكون هناك مشقة في جمعها - صعوبة الحصول خاصة على المعلومات الحساسة وكشف العمليات الحيوية
وظيفي	تحليل ومقارنة وظيفة معينة مع وظائف مماثلة	قادة غير متنافسين في نفس المجال	- من السهل نسبيا تحديد الشركاء - المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة - الحلول المحدد قابلة للتكيف بسرعة	- غالبا ما يقتصر على مقارنات التكلفة ويتم إهمال العامل البشري

الملاحق

	- ناقل معياري للابتكارات الوظيفية				
تنظيمي	تحسين الأنشطة التي لها تأثير قوي على المؤسسة - تسليط الضوء على أوجه القصور الداخلية والاختلالات	قادة غير متنافسين في نفس المجال	- يجعل من الممكن تكييف المؤسسة مع سياق التنافسية القوية	غالبًا ما يواجه مقاومة شديدة للتغيير	
عملياتي	تحليل وتكيف العمليات الحيوية	المؤسسات الرائدة في القطاع	يسمح بتحديد سريع لعوامل النجاح الرئيسية ويعزز الأداء	من الصعب تحديد الشركاء المحتملين	
شامل	مراقبة وتحليل ومقارنة مع أساليب العمل لبقاى المؤسسات لتعلم أفضل الممارسات	المؤسسات الرائدة في قطاعات مختلفة	- اكتشاف مستويات جديدة من الأداء - اكتساب مفاهيم وأفكار جديدة - اكتشاف بيئات جديدة	- من الصعب تحديد الشركاء المحتملين - أحيانا تكون هناك صعوبة في فهم المؤسسة الشريكة والتكيف ونقل عمليات معينة	
استراتيجي	- تحليل وتطوير استراتيجية التميز على المنافسين	مؤسسات رائدة بالفعل	- يساعد في اتخاذ القرار وتخصيص الموارد أين يتم تأسيس الثقة المتبادلة - سهولة الوصول إلى المعلومات	- من الصعب للغاية تحديد المؤسسات المحتملة - صعوبة الاقتناع بالتغيير	

المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف بالاعتماد على pp 5-10 Fabien lepoivre benchmarking,

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان بحث لغرض تحضير رسالة دكتوراه حول:

تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة قطب المحروقات بسكيكدة

إعداد الباحثة:

سلطان كريمة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة، وهذه الدراسة استكمالاً لإعداد رسالة دكتوراه، لذلك لا يسعني إلا التقدم إليكم لطلب التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة أدناه بعد قراءتها بتمعن وتركيز، وأحيطكم علماً أن هذه المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وبشكل سري.

شكراً على مساعدتكم وتقبلوا احترامي وتقديري

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة × في الخانة المناسبة

1. الجنس ذكر أنثى

2. السن أقل من 25 سنة 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

35 سنة إلى أقل من 45 سنة 45 سنة إلى أقل من 55 سنة

55 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي ماجستير فأكثر مهني جامعي

4. الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

5. منصب العمل مدير نائب مدير رئيس دائرة رئيس مصلحة رئيس فرع موظف

المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة					
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز بين الأقسام					
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة					
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها					
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار					

ثانياً: ثقافة الجودة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها					
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل					
9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعمال على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات					
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل					
11	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق					
12	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم					

الملاحق

					13	يتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم
					14	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي للجودة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الاستراتيجية					
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط استراتيجية					
17	تحرص الإدارة على وضع خطط استراتيجية بديلة تحسبا للتغيرات الطارئة					
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الاستراتيجية على الفرص والتهديدات.					
19	يتم الأخذ برأي العمال واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط الاستراتيجية					
20	هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي					
21	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة					

رابعا: تبيين دور العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية					
23	تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل					
24	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين					
25	يرتبط حصول العاملين في المؤسسة على المكافآت المادية بتقييم أدائهم					

الملاحق

					تقدم الإدارة حوافز هامة للعمال الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم	26
					إن نظام التوظيف بالمؤسسة يعتمد على الكفاءات التي يتمتع بها كل فرد	27
					توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة لتفادي وقوع حوادث أثناء العمل	28
					هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	29
					العمال على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم القيام بها	30
					يمتلك العمال كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً	31
					يقدم العمال اقتراحات وآراء من حين لآخر ويتم أخذها بعين الاعتبار	32
					لدى العمال الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال	33
					لدى العمال المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	34

خامساً: التركيز على الزبائن

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	تلبي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة					
36	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها					
37	تهتم الإدارة بالاقتراحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار					
38	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن					
39	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون					
40	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضاً					

سادسا: التحسين المستمر للجودة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
41	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين المستمر					
42	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول التجارب السابقة					
43	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة					
44	تعمل المؤسسة بمبدأ الصفر-عيب أثناء إنجاز نشاطاتها					
45	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها					
46	تركز المؤسسة دائما على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات					
47	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس القطاع					

المحور الثالث: أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
48	تقوم المؤسسة بمراجعة وقياس أدائها باستمرار					
49	تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء					
50	تهتم المؤسسة بتقليل الإسراف في استخدام الموارد					
51	تضع المؤسسة معايير واضحة لمقارنة الأداء الفعلي والمخطط					
52	يوجد نمو مستمر للمبيعات خصوصا في السنوات الأخيرة					
53	توجد زيادة مستمرة للأرباح في السنوات الأخيرة					
54	هناك تطور واضح في إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة					

الملاحق

					55	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض محسوس لتكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعة
					56	يسهر العاملون على تأدية عملهم بالشكل الصحيح
					57	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء
					58	يملك العاملون المهارات الكافية لاستخدام الآلات بالشكل الصحيح
					59	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم
					60	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها

الملاحق

الملحق رقم 03: قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الاسم	الرتبة	الجامعة
بوغليطة إلهام	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة
مقيح صبري	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة
طيار احسن	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة
بوعينبة وهيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة
نعيم بومقورة	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الرحمان ميرة-بجاية-
بوطنخ ليلي	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة



POLITIQUE QHSE DU COMPLEXE GL1K

ACTIVITE LRP

DIVISION LQS

Complexe GL-1/K

Le complexe GL1K est une partie intégrante de la Division LQS / Activité LRP / Sonatrach. Il a pour mission la liquéfaction du gaz naturel venant de Hassi R'Mel ainsi que la production des sous-produits C₂, C₃, C₄ et Naphta.

Fort de notre expérience et de l'expertise dont nous nous sommes dotées, on s'est engagé dans une démarche qualité certifiée selon la norme ISO 9001 version 2008. L'objectif est d'améliorer notre fonctionnement et nos performances, de consolider et de développer notre savoir-faire et d'assurer une croissance régulière de nos processus.

Notre priorité est de garantir - au-delà du respect des exigences réglementaires et autres exigences de l'entreprise - la satisfaction de nos clients tout en préservant la santé au travail, la sécurité des personnes et des installations et la prévention des pollutions. Pour ce faire, et dans le cadre du développement durable, nous nous engageons à mettre en œuvre le système de management qualité, santé, sécurité et environnement du groupe Sonatrach.

Pour assurer la réussite de notre démarche QHSE, ainsi que la pérennité de notre entreprise, nous devons, chacun et tous ensemble, apporter la plus grande vigilance à l'amélioration permanente des axes essentiels qui ont fait notre réussite :

- Etre reconnus dans nos domaines de compétences,
- Etre proche et à l'écoute de nos clients et de nos collaborateurs,
- Etre rigoureux dans notre fonctionnement.

Pour y parvenir, nous nous engageons à :

- ❖ Satisfaire nos clients par l'amélioration continue de nos services ;
- ❖ Améliorer les compétences par la formation du personnel ;
- ❖ Assurer la disponibilité des ressources ;
- ❖ Assurer le bien-être du personnel ;
- ❖ Réduire le risque d'atteinte à la santé et la sécurité des personnes par la mise en place de programmes de prévention ;
- ❖ Maîtriser nos ressources et nos consommations d'énergie ;
- ❖ Minimiser les atteintes à l'environnement (eau, air, sol et déchets) ;
- ❖ Exploiter la cartographie des risques établie dans le cadre des études de danger ;
- ❖ Renforcer nos actions de prévention et en particulier la prévention des accidents majeurs ;
- ❖ Impliquer et motiver nos collaborateurs.

Nous appelons chaque membre du personnel de GL1K à s'impliquer de manière pleine et entière dans le respect de ces engagements pour la satisfaction de nos clients et l'amélioration continue de notre Système de Management QHSE.

الملاحق

الملحق رقم 05: التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الاستبيان

الجدول رقم 01: التكرارات والنسب المئوية لمتغير التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة	ت	8	42	48	127
		%	3.2	16.9	19.3	51.0
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز بين الأقسام	ت	7	52	61	115
		%	2.8	20.9	24.5	46.2
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ت	8	42	65	118
		%	3.2	16.9	26.1	47.4
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة	ت	3	45	54	125
		%	1.2	18.1	21.7	50.2
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	ت	4	32	51	131
		%	2.4	13.6	17.8	53.3
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار	ت	2	35	54	127
		%	8	14.1	21.7	51.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 02: التكرارات والنسب المئوية لمتغير ثقافة الجودة

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها	ت	12	87	55	80
		%	4.8	34.9	22.1	32.1
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل	ت	6	23	28	122
		%	2.4	9.2	11.2	49.0
9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعمال على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة	ت	17	52	60	98
		%	6.8	20.9	24.1	39.4

الملاحق

						المنتجات	
13	87	60	66	23	ت	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل	10
5.2	34.9	24.1	26.5	9.2	%		
10	84	85	54	13	ت	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق	11
4.0	33.7	34.1	21.7	6.4	%		
10	84	85	54	16	ت	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم	12
4.0	33.7	34.1	21.7	6.4	%		
21	98	55	60	14	ت	يتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم	13
8.4	39.4	22.1	24.1	5.6	%		
56	126	35	24	8	ت	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت	14
22.5	50.6	14.1	9.6	3.2	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 03: التكرارات والنسب المئوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الاستراتيجية	ت	10	43	58	120
		%	4.0	17.3	23.3	48.2
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط استراتيجية	ت	9	47	73	105
		%	3.6	18.9	29.3	42.2
17	تحرص الإدارة على وضع خطط استراتيجية بديلة تحسباً للتغيرات الطارئة	ت	12	52	74	93
		%	4.8	20.9	29.7	37.3
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الاستراتيجية على الفرص صعبة والتهديدات	ت	9	40	90	95
		%	3.6	16.1	36.1	38.2
19	يتم الأخذ برأي العمال واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط الاستراتيجية	ت	35	78	67	58
		%	14.1	31.3	26.9	23.3
20	هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي	ت	21	71	59	89
		%	8.4	28.5	23.7	35.7

الملاحق

23	120	54	44	8	ت	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	21
9.2	48.2	21.7	17.7	3.2	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 04: التكرارات والنسب المئوية لمتغير تمييز دور العاملين

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
22	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية	ت	12	51	42	118	26
		%	4.8	20.5	16.9	47.4	10.4
23	تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل	ت	36	70	47	75	21
		%	14.5	28.1	18.9	30.1	8.4
24	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين	ت	10	42	43	121	33
		%	4.0	16.9	17.3	48.6	13.3
25	يرتبط حصول العاملين في المؤسسة على المكافآت المادية بتقييم أداءهم	ت	41	80	53	64	11
		%	16.5	32.1	21.3	25.7	4.4
26	تقدم الإدارة حوافز هامة للعمال الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم	ت	44	82	65	46	12
		%	17.7	32.9	26.1	18.5	4.8
27	إن نظام التوظيف بالمؤسسة يعتمد على الكفاءات التي يتمتع بها كل فرد	ت	45	69	70	59	6
		%	18.1	27.7	28.1	23.7	2.4
28	توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة لتفادي وقوع حوادث أثناء العمل	ت	12	26	34	134	43
		%	4.8	10.4	13.7	53.8	17.3
29	هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	ت	17	77	77	71	7
		%	6.8	30.9	30.9	28.5	2.8
30	العمال على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم القيام بها	ت	6	30	39	148	26
		%	2.4	12.0	15.7	59.4	10.4
31	يمتلك العمال كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً	ت	22	96	59	57	15
		%	8.8	38.6	23.7	22.9	6.0
32	يقدم العمال اقتراحات وآراء من حين لآخر ويتم	ت	25	80	44	90	10

الملاحق

4.0	36.1	17.7	32.1	10.0	%	أخذها بعين الاعتبار	
32	144	46	22	5	ت	لدى العمال الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال	33
12.9	57.8	18.5	8.8	2.0	%		
21	111	65	44	7	ت	لدى العمال المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	34
8.4	44.6	26.1	17.7	2.8	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 05: التكرارات والنسب المئوية لمتغير التركيز على الزبائن

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
35	تلبية المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة	ت	27	66	57	81	18
		%	10.8	26.5	22.9	32.5	7.2
36	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها	ت	25	54	71	88	11
		%	10.0	21.7	28.5	35.3	4.4
37	تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار	ت	7	35	93	98	16
		%	2.8	14.1	37.3	39.4	6.4
38	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	ت	2	49	99	86	13
		%	0.8	19.7	39.8	34.5	5.2
39	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون	ت	7	30	98	102	12
		%	2.8	12.0	39.4	41.0	4.8
40	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتري بل شركاء أيضا	ت	9	39	85	103	13
		%	3.6	15.7	34.1	41.4	5.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملاحق

الجدول رقم 06: التكرارات والنسب المئوية لمتغير التركيز على التحسين المستمر للجودة

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
41	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين المستمر	ت	8	53	51	108	29
		%	3.2	21.3	20.5	43.4	11.6
42	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول التجارب السابقة	ت	8	52	55	106	28
		%	3.2	20.9	22.1	42.6	11.2
43	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة	ت	5	40	45	129	30
		%	2.0	16.1	18.1	51.8	12.0
44	تعمل المؤسسة مبدأً الصفر-عيب أثناء إنجاز نشاطاتها	ت	14	38	89	95	13
		%	5.6	15.3	35.7	38.2	5.2
45	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها	ت	5	31	41	150	22
		%	2.0	12.4	16.5	60.2	8.8
46	تركز المؤسسة دائماً على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات	ت	10	48	79	94	18
		%	4.0	19.3	31.7	37.8	2.7
47	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس القطاع	ت	19	48	64	98	19
		%	7.6	19.3	25.7	39.4	7.6

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 07: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأداء

الرقم	العبارات	الفئة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
48	تقوم المؤسسة بمراجعة وقياس أداؤها باستمرار	ت	9	33	47	142	17
		%	3.6	13.3	18.9	57	6.8
49	تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء	ت	12	72	65	88	12
		%	4.8	28.9	26.1	35.3	4.8
50	تهتم المؤسسة بتقليل الإسراف في استخدام	ت	10	45	63	118	12

الملاحق

4.8	47.4	25.3	18.5	4.0	%	الموارد	
9	102	77	56	5	ت	تضع المؤسسة معايير واضحة لمقارنة الأداء الفعلي والمخطط	51
3.6	41.0	30.9	22.5	2.0	%		
16	100	82	40	11	ت	يوجد نمو مستمر للمبيعات خصوصاً في السنوات الأخيرة	52
6.4	40.2	32.9	16.1	4.4	%		
18	81	81	50	19	ت	توجد زيادة مستمرة للأرباح في السنوات الأخيرة	53
7.2	32.5	32.5	20.1	7.6	%		
18	82	95	41	13	ت	هناك تطور واضح في إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة	54
7.2	32.9	38.2	16.5	5.2	%		
9	63	127	39	11	ت	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض محسوس لتكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعه	55
3.6	25.3	51.0	15.7	4.4	%		
25	145	49	27	3	ت	يسهر العاملون على تأدية عملهم بالشكل الصحيح	56
10.0	58.2	19.7	10.8	1.2	%		
40	164	31	12	2	ت	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء	57
16.1	65.9	12.4	4.8	0.8	%		
29	137	44	34	5	ت	يملك العاملون المهارات الكافية لاستخدام الآلات بالشكل الصحيح	58
11.6	55.0	17.7	13.7	2.0	%		
3	34	53	107	52	ت	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم	59
1.2	13.7	21.3	43	20.9	%		
7	37	47	104	54	ت	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها	60
2.8	14.9	18.9	41.8	21.7	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملاحظات

الملخص:

كان هدفنا من هذه الدراسة هو التركيز على واقع تطبيق تقنيات الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية؛ والتي من بينها حالة قطب المحروقات بسكيكدة، بالإضافة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات محل الدراسة، وتأثيرها عليه.

قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة، وقد اعتمدنا في تصميم نموذج الدراسة على متغيرين: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع، وقد اشتمل المتغير المستقل على مجموعة من المبادئ أهمها: التزام الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تبيين دور العاملين، التركيز على الزبون والتحسين المستمر للجودة.

وقد حاولنا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على بعض مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، من أجل قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسة، وقد اعتمدنا الاستبيان كأداة بحث، حيث تم توزيع نسخ منه على مجموعة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج؛ من بينها: على الرغم من وجود علاقة سببية بين جودة وأداء المؤسسات محل الدراسة، إلا أن الواقع مختلف، فقد لاحظنا أثناء تواجدها بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة قلة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تبين لنا أن العنصر البشري يمثل عقبة حقيقية أمام حدوث تحسن محتمل في أداء هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، أداء المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الجزائرية، قطب المحروقات بسكيكدة

Résumé :

Notre objectif de ladite étude est de mettre l'accent sur la réalité de l'application des techniques de management comme la TQM sur l'entreprise algérienne, entre autres le cas du pôle énergétique de Skikda. Ainsi, mettre en évidence la relation qualité totale et son influence sur la performance de l'entreprise sujette de l'étude.

Nous avons opté pour une méthodologie descriptive analytique, afin que nous puissions répondre sur la problématique de la présente étude. Ainsi la conception du modèle de l'étude est basée sur deux variables : la TQM comme variable indépendante ; la performance de l'entreprise comme variable dépendante. L'application de la TQM comporte des inputs ou principes de la qualité comme : l'implication de la direction, la planification stratégique, la présence d'une culture sur la qualité, la valorisation du rôle des employées, un feed back entre l'entreprise et sa clientèle, l'amélioration continue de la qualité.

Nous avons essayé d'appliquer la méthode TQM sur le pôle énergétique de Skikda, afin de jauger cette relation de causalité entre la TQM et l'amélioration de la performance de ladite entreprise. Nous avons opté pour le questionnaire comme outil de recherche, les copies de ce questionnaire ont été distribuées sur les cadres et les employées activant au sein du pôle.

Nous sommes arrivés à plusieurs résultats, parmi eux : malgré qu'il y'ait une relation de causalité entre la qualité et la performance de l'entreprise sujette de cette étude, la réalité est autre, puisque nous sommes arrivés qu'il y'a peu d'intérêts à appliquer des méthodes comme la TQM, cette dernière qui nous a montré que les ressources humaines constituent un vrai obstacle pour une probable amélioration de la performance de cette entreprise.

Mots clés: La Qualité, la performance de l'entreprise, Total quality management/TQM, l'entreprise algérienne, le pôle énergétique de Skikda.

Abstract:

We aim through this study to: emphasize the reality of the application of management techniques like the TQM on the Algerian company, especially the case of the energy pole of Skikda; highlight the relationship management techniques the case of the TQM and its influence on the performance of the company subject of the study.

We opted for a descriptive analytical methodology, so that we can answer the problem of this study. Thus the design of the study model is based on two variables: the TQM as an independent variable; the company's performance as a dependent variable. The application of the TQM includes quality inputs or principles such as: management involvement, strategic planning, the presence of a culture on quality, the valorization of the role of the employees, a feedback between the business and its customers, and a continuous improvement of quality in time and space.

We tried to apply the TQM method on the energy company of Skikda, in order to gauge this causal relationship between the TQM and the improvement of the performance of the company. We opted for the questionnaire as a research tool; the copies of this questionnaire were distributed on the managers and workers of this company.

We have arrived at several results, among them: although there is a causal relationship between the quality and the performance of the company subject to this study, the reality is different, since we have arrived that there is a little interest in applying methods such as the TQM, the latter which showed us that human resources are a real obstacle to a likely improvement in the performance of this company.

Keywords: Quality, the company's performance, Total quality management / TQM, the Algerian company, the energy company of Skikda.