



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## إشكالية الجودة الشاملة و أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" - مستغانم -

تحت إشراف:

أ.د. كرزايي عبد اللطيف

من إعداد الطالبة:

أ. سليمان عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يوسف رشيد
مضروفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزايي عبد اللطيف
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حميدة محمد
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. شريف الطويل نور الدين
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. يحيى برويتات عبد الكريم
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. قريش بن غلال

السنة الجامعية : 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلِمَاتُ ١٤٧

## شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه

بعد شكر المولى عز وجل و الثناء على نعمه كلها ، يشرفني أن أتوجه بالشكر و التقدير و الامتنان إلى :

الأستاذ القدير الذي قبل الإشراف على هذه الرسالة و أمدني بتوجيهاته العلمية و كان دائما لي في المراحل الصعبة البروفسور كرزايي عبد اللطيف.

و إلى كل أساتذتي في كلية الاقتصاد بجامعة مستغانم و تلمسان و السيد معلاش عبد الرزاق بجامعة تلمسان .

إلى كل من ساعدني في مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم أثناء دراستي الميدانية و خصوصا رئيسة مديرية الجودة السيدة "موسى نوال" و رئيس مديرية التكوين السيد "خليفة مراد".

إلى أعضاء لجنة المناقشة ، الذين سألوا شرفهم مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر و العرفان .

والى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة .

# قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	معنى الجودة	(1-1)
49	دائرة ديمغ للجودة	(2-1)
52	ثلاثية الجودة حسب جوران	(3-1)
54	ثلاثية كروسبي للجودة	(4-1)
73	خطوات تنظيم إدارة الجودة الشاملة	(1-2)
88	نموذج بالدريج	(2-2)
90	النموذج الأوروبي للتميز في الأداء ( تحديث 2010 )	(3-2)
91	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز ( تحديث 2010 )	(4-2)
109	الأداء الداخلي و الأداء الخارجي	(1-3)
111	كيفية حساب حصة السوق	(2-3)
120	أهمية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية	(3-3)
121	العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج	(4-3)
123	مراحل عملية تقييم أداء الأفراد	(5-3)
130	سير طريقة الإدارة بالنتائج.	(6-3)
138	مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة	(7-3)
162	آلية عمل حلقات الجودة	(1-4)
163	مخطط باريتو	(2-4)
165	نموذج لمخطط السبب و الأثر	(3-4)
165	مخطط الرقابة الإحصائية للعمليات	(4-4)
166	خريطة سير العمل	(5-4)
174	اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة	(6-4)
188	أهم فروع مجمع متيجي	(1-5)
193	البيكل التنظيمي للمؤسسة G.M.D - مستغانم -	(2-5)
201	مناطق التوزيع الداخلية لمؤسسة G.M.D	(3-5)
203	تطور الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015)	(4-5)
204	توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين خلال الفترة (2011-2015)	(5-5)
205	توزيع الأفراد حسب الفئات الاجتماعية المهنية خلال الفترة (2011-2015)	(6-5)
206	توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس خلال الفترة (2011-2015)	(7-5)
216	نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لسياسة الجودة بمؤسسة G.M.D	(8-5)

## قائمة الأشكال

218	الخريطة البيانية لمؤسسة G.M.D	(9-5)
219	نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لعمليات نظام إدارة الجودة بمؤسسة G.M.D	(10-5)
222	تطور الحصة السوقية لمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2012)	(11-5)
224	تطور نسبة رضا الزبون خلال الفترة (2015-2011)	(12-5)
225	تطور عدد الشكاوي الزبائن خلال الفترة (2015-2012)	(13-5)
228	تطور تكاليف الوجود في مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2012)	(14-5)
242	عدد الأفراد المكونين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2011)	(15-5)
244	التكوين من حيث المحتوى بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2013)	(16-5)
245	التكوين من حيث المكان بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2013)	(17-5)
246	التكوين من حيث عدد الأفراد بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2013)	(18-5)
248	التكوين من حيث المدة الزمنية بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2015-2013)	(19-5)

الرقم	عنـوان الجدول	الصفحة
(1-2)	المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	63
(2-2)	الآثار التي يحدثها تطبيق T.Q.M	66
(3-2)	أهم الاختلافات بين نظام الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة	84
(4-2)	توزيع النقاط التقييمية في نموذج Baldrige	87
(1-3)	مثال لطريقة التقييم بالقوائم السلوكية	126
(1-4)	الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل	154
(2-4)	الأهداف التي تحققها حلقات الجودة	159
(1-5)	مناطق التوزيع الداخلية لمؤسسة G.M.D	201
(2-5)	تطور الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015)	203
(3-5)	توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين خلال الفترة (2011-2015)	204
(4-5)	توزيع الأفراد حسب الفئات الاجتماعية المهنية خلال الفترة (2011-2015)	205
(5-5)	توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس خلال الفترة (2011-2015)	206
(6-5)	تطور الحصة السوقية لمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015)	221
(7-5)	تطور نسبة رضا الزبون خلال الفترة (2011-2015)	224
(8-5)	تطور عدد الشكاوي الزبائن خلال الفترة (2012-2015)	225
(9-5)	تطور الإنتاج بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2014)	226
(10-5)	تطور مبيعات مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2014)	227
(11-5)	تطور تكاليف اللاجودة في مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015)	228
(12-5)	تقييم الشامل لفئة الإطارات بمؤسسة G.M.D.	234
(5-13)	تقييم الشامل لأعوان التحكم و التنفيذ بمؤسسة G.M.D	236
(5-14)	عدد الأفراد المسجلين و المشاركين في البرامج التكوينية في مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	241
(15-5)	الحجم الساعي السنوي للتكوين بالمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	243
(16-5)	التكوين من حيث المحتوى بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	244
(17-5)	التكوين من حيث المكان بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	245
(18-5)	التكوين من حيث عدد الأفراد بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	246
(19-5)	التكوين من حيث المدة الزمنية بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015)	247

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر و التقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
(أ - و)	المقدمة العامة
(57-18)	الفصل الأول : مدخل إلى الجودة
18	تمهيد
19	المبحث الأول : ماهية الجودة و التطورات التي مرت بها
19	المطلب الأول : تعريف الجودة
23	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
29	المطلب الثالث : تطور الجودة في العالم
35	المبحث الثاني : أهم الأبعاد و المداخل الفكرية المتعلقة بالجودة
35	المطلب الأول : مداخل الجودة
38	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
45	المطلب الثالث: أهمية الجودة
48	المبحث الثالث : مكانة الأفراد ضمن فلسفة رواد الجودة
48	المطلب الأول : فلسفة إدوارد ديمينغ
51	المطلب الثاني: فلسفة جوزيف جواران
53	المطلب الثالث : فلسفة فليب كروسي
54	المطلب الرابع: فلسفة ارموند فايغينيوم
55	المطلب الخامس : فلسفة كاورو اشيكواوا
57	خلاصة
(100-59)	الفصل الثاني : من التركيز على الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة
59	تمهيد
60	المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
71	المبحث الثاني : المنهجية التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

## قائمة المحتويات

71	المطلب الأول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
79	المطلب الثالث : المؤسسة ما بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000
85	المبحث الثالث: أهمية الأفراد ضمن الجوائز العالمية للجودة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
85	المطلب الأول : أهمية الأفراد ضمن الجوائز العالمية للتميز في الجودة
91	المطلب الثاني : أهمية الأفراد ضمن أنظمة الجودة الايزو 9000
94	المطلب الثالث : أهمية الأفراد ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة
100	الخلاصة
(140-102)	<b>الفصل الثالث : أساسيات حول أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية</b>
102	تمهيد
103	المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية لأداء الأفراد
103	المطلب الأول : ماهية الأداء ومكوناته
108	المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء
114	المطلب الثالث : مفهوم أداء الأفراد و محدداته بالمؤسسة الاقتصادية
118	المبحث الثاني : تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية
118	المطلب الأول : مفهوم عملية تقييم أداء الأفراد و أهميتها بالمؤسسة الاقتصادية
121	المطلب الثاني : معايير و مراحل عملية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية
125	المطلب الثالث : طرق تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية
133	المبحث الثالث : مداخل تحسين أداء الأفراد
133	المطلب الأول : مدخل إعادة الهندسة
135	المطلب الثاني : مدخل التحسين المستمر كايزن (KAIZEN)
136	المطلب الثالث : مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن)
138	المطلب الرابع : مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)
140	خلاصة
(184-142)	<b>الفصل الرابع : استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية</b>
142	تمهيد
143	المبحث الأول: إستراتيجية التدريب المستمر و قياس أداء الأفراد في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية
143	المطلب الأول: إستراتيجية قياس و تقييم الأداء وفق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية
145	المطلب الثاني: مفهوم التدريب المستمر ومستوياته
161	المطلب الثالث: مجالات و مراحل التدريب المستمر وفق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

## قائمة المحتويات

165	المبحث الثاني : إستراتيجية المشاركة و العمل الجماعي في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية
153	المطلب الأول: دور حلقات الجودة في تفعيل عملية المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية
162	المطلب الثاني : الأساليب الأساسية لحل المشكلات
167	المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي و التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية
167	المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي و اتجاهاته
178	المطلب الثاني : سياسة التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
179	المطلب الثالث: أنواع الحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية
184	خلاصة
(186-259)	الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (G.M.D)- مستغانم -
186	تمهيد
187	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة و إدارتها للأفراد العاملين
187	المطلب الأول : تقديم عام لمجمع " متيجي "
191	المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة G.M.D
198	المطلب الثالث : منتوجات و مناطق توزيع مؤسسة G.M.D
202	المطلب الرابع : تنظيم الأفراد بمؤسسة G.M.D
208	المبحث الثاني : تحليل نظام إدارة الجودة المطبق بمؤسسة G.M.D
208	المطلب الأول : الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسة G.M.D
214	المطلب الثاني : سياسة الجودة بمؤسسة G.M.D
217	المطلب الثالث: الخريطة البيانية لمؤسسة G.M.D
221	المبحث الثالث: تشخيص وضعية مؤسسة G.M.D بعد اعتمادها نظام ISO 9001 :2008
221	المطلب الأول : التشخيص الخارجي لمؤسسة G.M.D
226	المطلب الثاني : التشخيص الداخلي لمؤسسة G.M.D
230	المبحث الرابع : تحليل مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير أداء الأفراد بمؤسسة G.M.D
230	المطلب الأول : سياسة تقييم أداء الأفراد بمؤسسة G.M.D
237	المطلب الثاني: سياسة التكوين المستمر للأفراد بمؤسسة G.M.D
250	المطلب الثالث :سياسة الاتصال الداخلي و العمل الجماعي بمؤسسة G.M.D
257	المطلب الرابع :سياسة التحفيز و الصحة و السلامة المهنية بمؤسسة G.M.D
259	خلاصة

## قائمة المحتويات

261	الخاتمة العامة
267	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة عامة

إن التغيرات و التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم تؤثر على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات ، و أصبح التوجه الحديث للمؤسسات ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالفرد ، إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري ، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة، فالفرد وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتقارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى و القوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون أفراد ذاوو كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وهذه التحولات جميعها جعلت المؤسسات تسعى إلى تغيير في أساليبها و نظمها الإدارية التقليدية ، التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات و تحديات ، و تبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة و تبرز من خلالها الجودة العالية و الأداء الكفء ، لتمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها ، و التغلب عليها لتحقيق الأداء الأفضل ، سعيا إلى البقاء و الاستمرار في عالم المنافسة .

و إدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم الأساليب و النظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات ، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجتمعاتنا العربية ، التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ الإرشادية و الفلسفية التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من اجل الوصول إلى أداء متميز .

ولقي هذا منهج نجاحا و شيوعا في التطبيق لدى المؤسسات ، في اليابان و أمريكا و الدول الأوروبية ، و هو نوع من الإدارة ينظر إلى الفرد على انه أغلى ثروة تملكها المؤسسة ، و انه الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة و التميز في تحقيق الأهداف .

ويتأكد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية ، من خلال استثمار مواهب و قدرات الأفراد و التشجيع و تحفيز السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء، و تدعيم ذلك بتوفير برامج التدريب اللازمة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية و تركيزها على العمل الجماعي و التعاون و العمل بروح الفريق، و ذلك انطلاقا من تبني سياسة دمج العاملين ، التي تؤكد على إشراكهم و على كافة المستويات ، في عمليات اتخاذ القرارات ، و حل المشاكل ، و تصميم منتجات ، و اقتراح الحلول من اجل التطوير و التحسين ، باعتبار أنهم هم من سيتولون تنفيذ العمل ، و تقع عليهم مسؤولية تحقيق الجودة، و دونهم لا يمكن الوصول إلى ذلك .

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنى عن كل هذه التحولات ، فهي تسعى للاستفادة من المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة ، من خلال بناء و ترسيخ أسس و مبادئ نظام شامل لها من خلال تبني أنظمة لإدارة الجودة ، و تحسينها و تطويرها ، و العمل على مراجعتها بصفة دورية ، بغية مجارة العديد من المؤسسات الأوروبية و الأمريكية و اليابانية المشبعة بثقافة الجودة ، و تقليص الفجوة التي تفصلهم عنها حتى تكون ضمن ركب المؤسسات النوعية.

وهذا ما يؤكد ضرورة التركيز على نظام الجودة الشاملة و مدى تأثيره على أداء الأفراد، و تحديد قوة العلاقة بينهما ، لتحديد مدى نجاح المؤسسة الجزائرية في تطوير و تحسين أداء الأفراد من خلال أنظمة الجودة التي تبنتها، و مدى اقتربها من تحقيق شروط و عناصر نظام الجودة الشاملة .

### أولا : طرح الإشكالية

تتمثل مشكلة الدراسة في تركيز العديد من البحوث و الدراسات على النواحي الفنية لتحسين الجودة، وإهمال أهمية النواحي الإدارية و دورها في تحقيق مستويات عالية الجودة من جهة ، و تحسين أداء الأفراد من جهة أخرى. تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية حول :

كيف يمكن أن يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية ؟ وما هو واقع ذلك بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة ؟

### ثانيا : الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة و ما علاقتها بمواصفات الايزو ؟
- ما هي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي الأهمية التي توليها إدارة الجودة الشاملة و الايزو للأفراد في المؤسسة الاقتصادية ؟

### ثالثا : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية وفتحها يلي هذه الفرضيات:

### ■ الفرضية الرئيسية :

يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية في تطوير و تحسين و رفع أداء الأفراد.

### ■ الفرضيات الجزئية :

- يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية من تحسين أداء الأفراد و هذا من خلال تطبيق برامج التكوين المستمر و تقييم الأداء ؛
- يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية من تحسين أداء الأفراد و هذا من خلال تطبيق سياسة المشاركة و العمل الجماعي ؛
- يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية من تحسين أداء الأفراد و هذا من خلال تطبيق سياسة الاتصال الداخلي و سياسة التحفيز الفعال ؛
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفة الايزو 9001 نسخة 2008 في مؤسسة G.M.D له تأثير ايجابي على تحقيق الجودة الشاملة.

### رابعاً : أهداف الدراسة

- نسى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي :
- تقديم وصف شامل و كامل عن نظام إدارة الجودة الشاملة ؛
- إظهار الدور الهام الذي يلعبه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية ؛
- إبراز آثار تطبيق نظام الجودة الشاملة على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية .

### خامساً : أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة و دورها في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تحسين أداء أفرادها و تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس ؛
- نطمح من وراء هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة الوقوف على آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .



## سادسا : الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي اطلعنا عليها نذكر ما يلي :

❖ **دراسة سملاي يحضيه :** "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003-2004، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الإستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقاتها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهها الإستراتيجية واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة.

❖ **دراسة فتحة حبشي :** "إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ؟ وهل هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث، وبين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، إجراء تغيير إيجابي في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، واستبدالها بثقافة تنظيمية، تتلاءم مع التوجهات الفكرية والفلسفية الحديثة، لإدارة الجودة الشاملة ، و ضرورة توفير الإمكانيات والموارد المادية والمالية، للقيام بعملية التغيير المطلوبة ، كما انه لا بد من وضع معايير قياسية، لقياس مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ **دراسة مانع سبرينة :** "اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2014-2015، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات؟ وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين .

### سابعاً : المنهج المتبع و أدوات الدراسة

#### ■ المنهج المتبع :

يهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة و محاولة تحليلها. كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي ، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ، متخذين من مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة " نموذجاً لذلك ، مع اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج محددة و دقيقة.

#### ■ أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل أدوات الدراسة ومصادر البيانات فيما يلي:

- بالنسبة للجانب النظري فقد اعتمدنا على المؤلفات باللغة العربية و الأجنبية القديم منها والحديث والتي نتخل في سياق الموضوع، إضافة إلى المقالات و المداخلات و الدراسات السابقة وكذلك المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت؛

- أما بالنسبة للجانب التطبيقي بمؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة " فقد اعتمدنا على التقارير و الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة، وكذلك اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح و العمال بالمؤسسة.

### ثامناً : هيكلية الدراسة

للإجابة على الإشكالية و تأكيد أو نفي الفرضيات و من اجل عرض موضوع بطريقة منظمة تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول ، أربعة فصول نظرية و فصل تطبيقي :

**الفصل الأول :** جاء تحت عنوان " مدخل إلى الجودة " و نتعرض فيه إلى أهم التعريفات المتعلقة بالجودة،

التطورات التاريخية التي مرت بها ، تطور الجودة في العام و مكانة الأفراد ضمن فلسفة رواد الجودة .

**الفصل الثاني :** عنوانه " من التركيز على الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة "، تناولنا في طياته الإطار النظري

لإدارة الجودة الشاملة و تضمن تعاريف حول الجودة الشاملة و إدارة الجودة الشاملة و أهميتها و أهدافها ، ثم

التعريف على كيفية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و توضيح العلاقة بين الايزو كنظام لإدارة الجودة و إدارة

الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي ، ثم أضفنا بعد ذلك عنصرا مهما وهو أهمية الأفراد ضمن جوائز الجودة العالمية و

مبادئ الجودة الشاملة .

**الفصل الثالث :** جاء تحت عنوان " أساسيات حول أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية "، تناولنا فيه مفاهيم

عامة حول الأداء و مكوناته و التصنيفات المختلفة للأداء ، بالإضافة إلى تعريف متعلقة بأداء الأفراد و محدداته

و كيفية قياسه ، ثم أضفنا بعد ذلك أهم المداخل الفكرية المتعلقة بتحسين أداء الأفراد.

**الفصل الرابع :** عنوانه " استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية "، من

خلال هذا الفصل و بعد التحليل الدقيق لمنهج و نظام إدارة الجودة الشاملة و إبراز مكانة و أهمية الفرد ضمن

مبادئه و المفاهيم المتعلقة بأداء الأفراد و كيفية قياسه ، ف اصبح ممكن توضيح اثر استراتيجيات الجودة الشاملة

على أداء الأفراد فتضمن هذا الفصل كل من إستراتيجية التكوين المستمر ، عملية قياس و تقييم أداء الأفراد،

المشاركة و العمل الجماعي بالإضافة إلى إستراتيجية الاتصال الفعال و إستراتيجية التحفيز .

**الفصل الخامس :** جاء تحت عنوان " واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد بمؤسسة

المطاحن الكبرى للظهرة -مستغانم-" و يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة المطاحن الكبرى

للظهرة بمستغانم ، و قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

خصص الأول منه للتعريف بالمؤسسة و هيكلها و إدارتها للأفراد العاملين بها ، أما المبحث الثاني فيتمحور حول

تحليل نظام إدارة الجودة المعتمد في المؤسسة ، و المبحث الثالث فيتضمن تحليل وضعية المؤسسة بعد اعتمادها

نظام ISO : 9001 نسخة 2008 ، بينما اشتمل المبحث الأخير على سياسات الجودة الشاملة الداعمة للأداء

الأفراد بالمؤسسة ميدان الدراسة.

وفي الأخير تنتهي الدراسة بخاتمة عامة تجيب عن تساؤلات الدراسة ، كما تتضمن مجموعة من النتائج و

الاقتراحات التي من شأنها أن تجيب عن تساؤلات أخرى ذات صلة بالموضوع.

## مدخل إلى الجودة

- المبحث الأول : ماهية الجودة و التطورات التي مرت بها.
- المبحث الثاني : أهم المداخل الفكرية المتعلقة بالجودة.
- المبحث الثالث : مكانة الأفراد ضمن فلسفة رواد الجودة.

## مدخل إلى الجودة

- المبحث الأول : ماهية الجودة و التطورات التي مرت بها.
- المبحث الثاني : أهم المداخل الفكرية المتعلقة بالجودة.
- المبحث الثالث : مكانة الأفراد ضمن فلسفة رواد الجودة.

تمهيد :

إن الموقع المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في المؤسسات ومارفقتها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي ، بل أن له جذوره الموعلة في القدم .

و تُنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه ، ولنا في حديث النبي العربي الكريم محمد (ص) ( أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ، من هذا المنطلق يتبين لنا أن الإسلام دعا إلى أهمية الجودة ويثيب عليها لما لها من جوانب إيجابية بمرور الزمن من كشف الأخطاء و الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

ولمّا أن للتأج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانباً من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها ، ويمكن عدّ التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (W.Shewart) للرقابة على الجودة في بداية العشرينات من القرن الماضي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث ، والتي لزال مستمرة حتى الآن ، و التي كان لإسهامات رواد الجودة ، أثر كبير في تشكيل وصياغة فلسفاتها وأدواتها .

وبناء على ما سبق ، يأتي هذا الفصل للتعريف بمفهوم الجودة ، و ذلك من خلال محاولة توضيح المقصود بالجودة و بيان التطورات التاريخية التي مرت بها ، و أهم المداخل الفكرية المتعلقة بها و تحديد أبعادها و توضيح أهميتها .

### المبحث الأول : ماهية الجودة و التطورات التي مرت بها

سهل علينا أن نقول عن سلعة أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية ، و لكنه من الصعب علينا أن نحدد هذه الجودة في كلمات دقيقة ، ذلك لان الجودة نسبية و ليست مطلقة ، تختلف من شخص لآخر حسب الأذواق و الاهتمامات . وإذا كانت الجودة نقطة اهتمام لكل مؤسسة تسعى إلى الاستمرار و كسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية ، فان تحقيقها لا يأتي من فراغ أو بطريق الصدفة فان الأمر يحتاج إلى الإبداع و التنظيم ، و إلى فلسفة تنظيمية تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات و رغبات الزبائن المتنامية و المتغيرة .

#### المطلب الأول : تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة ( *Quality* ) إلى الكلمة اللاتينية ( *Qualitas* ) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، و قديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار و الأوابد التاريخية والدينية من تماثيل و قلاع و قصور، و حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و متشعبة.<sup>1</sup>

فقد تعددت و تباينت التعاريف التي أوردها الباحثون و المهتمون بموضوع الجودة. و نتناول فيما يلي أهمها:

عرف كروبسي *Ph.Crosby* الجودة في كتابه : « *Quality is Free* » عام 1979 بأنها : " المطابقة مع المتطلبات "<sup>2</sup>. يلاحظ من هذا التعريف أن مستوى الجودة يقاس بدرجة تحقيق المتطلبات والاستجابة لها و ما يدل على أن "كروبسي" ركز بشكل أساسي على عملية التصميم و المتطلبات الواجب توفرها في المنتج .

عرف جوران (*J.M.Juran*) الجودة في كتابه « *Quality Control Hand Book* » ، الذي نشر عام 1981 بأنها : " مدى ملائمة المنتج للاستخدام "<sup>3</sup> ، أي مدى ملائمة المنتج للاستعمال من طرف الزبون.

كما عرفها "كارو ايشيكاوا" (*Kaourou Ishikawa*) في كتابه « *le TQM* » عام 1979، بأنها : " القابلية على إشباع العميل "<sup>4</sup>، و ما يلاحظ على هذا التعريف انه ركز على المستهلك و ضرورة تلبية احتياجاته ، وعليه فان الجودة تقاس بدرجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه .

<sup>1</sup> - مأمون درادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص15 .

<sup>2</sup> - Chantal BUSSNAULT, Prétet MARTINE , " *Organisation et Gestion de L'entreprise* ", Vuibert , Paris, 1991, p 7.

<sup>3</sup> - J.M. JURAN, " *Gestion de la Qualité* ", 3<sup>ème</sup> tirage, AFNOR, Paris, 1983, p 15.

<sup>4</sup> - Philippe DETRIE , " *Conduire une démarche Qualité* ", Editions d'organisation , 4<sup>ème</sup> édition, Paris, p 20.

ويشير "ديمينغ" <sup>5</sup> *Deming*: " انه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدارتها في إتقان عملها على أحسن وجه و يكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فان الجودة تصبح محصلة طبيعية لذلك" <sup>6</sup>. يلاحظ على هذا التعريف أن "ديمينغ" ركز بشكل أساسي على كيفية تحقيق الجودة و الوصول إليها، و ذلك عن طريق عمليات تقليل الأخطاء في العمل، زيادة الإنتاجية بمجهود اقل، تقليل ضياع الوقت و الموارد.

أما "فيجنباوم" *Feigenbaum* يعرفها بأنها: " مجموعة خصائص المنتج التي تلي حاجات الزبون سواء كانت حاجات معلنة أو غير معلنة، موضوعية أو غير موضوعية، واعية أو غير واعية". <sup>7</sup> ما يلاحظ في هذا التعريف هو التركيز على الخصائص الإجمالية للمنتج الخصائص التي يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و غيرها، و كذلك التركيز على مجموع النشاطات الأخرى داخل المؤسسة . أما "جايدر" *Gaither* فيعرف الجودة بأنها: " ترجمة احتياجات و توقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج و تقديمه للزبون بما يوافق حاجاته و توقعاته". <sup>8</sup> يوضح هذا التعريف أن تحقيق الجودة يبدأ بتحديد حاجات الزبون و ينتهي بإشباع هذه الحاجات، و بين هذه و تلك تأتي عملية التصميم لتأخذ مكانها الجوهري في تحقيق أو صناعة الجودة .

كما عرف *Johson* الجودة بأنها: " هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" <sup>9</sup>. يركز هذا التعريف على الزبون، فكلما كان المنتج مليا لرغبات الزبون كان ذو جودة عالية و العكس بالعكس . كما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير *ANSI* بأنها: " هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" <sup>10</sup>.

<sup>5</sup>- وليام ديمنج أمريكي، عمل مسشارا و لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، ساهم في تطوير الجودة في اليابان، و أهم ما قدمه هو دائرة ديمنج.  
<sup>6</sup>- عبد الرزاق خليل، " تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد السابع عشر، 2006، ص111.  
<sup>7</sup>- جوزيف كيلادا، " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص62.

<sup>8</sup> - Norman GAITHER, " **Production &Opération Management**", 6<sup>th</sup> ed , The Dryden Press,Florida,1994,p8.

<sup>9</sup>- فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص10.

<sup>10</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص13.



وعلى ضوء ما سبق يمكن تصنيف تعاريف الجودة ، من وجهات نظر مختلفة كما يأتي :

- من وجهة نظر المنتج : تتمثل الجودة في الجودة الداخلية و تعني المطابقة للمواصفات و المعايير المحددة للمنتج أو الخدمة، والتي يكون الإنتاج فيها خالي من العيوب و من أول مرة.
- من وجهة نظر العميل : تمثل الجودة هنا الجودة الخارجية و تعني قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الإحتياجات، الظاهرة أو المحتملة المطلوبة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع.<sup>11</sup>

ويؤكد الاختصاصيون على ضرورة التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة، فيما يتعلق بمعنى ومفهوم جودة المنتج و هي كالآتي<sup>12</sup>:

- **جودة التصميم:** و يقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج.
- **جودة الأداء:** و تتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة ، و هو ما اصطلح على تسميته بالاعتمادية ( *Reliabilité* ) ، و امكانية الصيانة ( *Maintenabilité* )<sup>13</sup>.
- **جودة الإنتاج :** و يقصد بها جودة ظروف الإنتاج و جودة العمليات الإنتاجية و يطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة و يقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف و عمليات الإنتاج في المؤسسة . هذا التطابق يكون له نتائج ايجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة التصميم و جودة الأداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك من جهة و بين ظروف و إمكانيات المنظمة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى<sup>14</sup> . و الشكل الموالي يوضح معنى الجودة :

<sup>11</sup> - محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج " ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996 ، ص19.

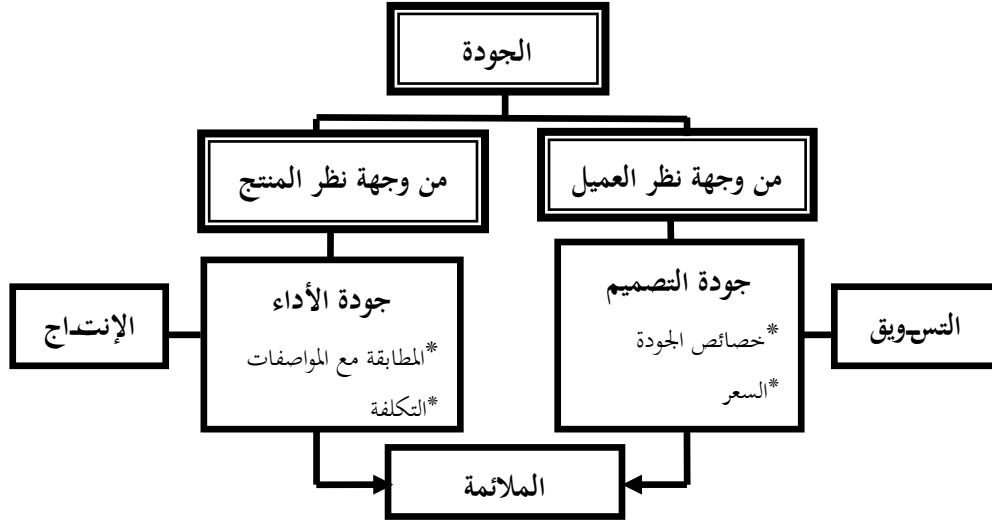
<sup>12</sup> -Renaud MARICOURT, " **les Samourais du management** ", librairie Vuibert, Paris, 1993, P 19-20.

<sup>13</sup> - سمير محمد عبد العزيز، " اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 : 11000 " ، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر،

الإسكندرية، سنة 2000 ، ص09.

<sup>14</sup> - محمد الصريفي، " **الجودة الشاملة** " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2011 ، ص19.

الشكل رقم (1-1) : معنى الجودة.



المصدر : محمد عيشوني ، " مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة دكتوراه ، قسم التقنية الميكانيكية ، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية، 2005، ص03.

يتضح لنا من خلال التعاريف المتعلقة بالجودة درجة الاختلاف و التشابه بين بعضها البعض ، و هذا ما

يمكننا من تحديد بعض النقاط الرئيسية التي تعبر عن جوهر الجودة و هي <sup>15</sup> :

- إن تحقيق الجودة يبدأ بتحديد احتياجات الزبون و توقعاته و رغباته بل و تجاوزها ، فعلى المؤسسات أن تتجاوز توقعات الزبائن؛

- الجودة هي خصائص و مميزات يجب أن تستجيب لاحتياجات الزبون و توقعاته ؛

- الجودة هي غاية و هدف أي مؤسسة ؛

- الجودة تتعلق بوضع معايير معدة مسبقاً للجودة يتم في النهاية مقارنة مدى تطابق السلعة أو الخدمة مع هذه المعايير و ذلك باستخدام مقاييس معينة ؛

- إن الجودة مسألة نسبية و ليست مطلقة ، فهي تختلف باختلاف حاجات الأفراد و مطالبهم و توقعاتهم

و أذواقهم ، فما يكون ذو جودة عالية اليوم قد لا يكون كذلك غدا ، أو ما يكون ذو جودة عالية

بالنسبة لزبون معين قد لا يكون كذلك بالنسبة لآخر و هي بذلك تخضع للحكم الشخصي للزبون .

من خلال هذه النقاط و من خلال التعاريف السابقة يمكننا الخروج بالتعريف التالي :

<sup>15</sup>- لعلى بوكميش ، " إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 " ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، الطبعة الأولى ، 2011، ص22.

الجودة هي مجموعة من الخصائص و المميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما ، و التي تستجيب لحاجات الزبون و توقعاته .

### المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة

من خلال العودة إلى التطور التاريخي للجودة عبر الحضارات القديمة يتبين أن للجودة جذور عميقة في التاريخ القديم<sup>16</sup> ، أما في العصر الحديث فان تطور الجودة كان عبر مراحل و سوف نركز في دراستنا هذه على إبراز مختلف المراحل التي تطورت من خلالها الجودة منذ بداية الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين إلى يومنا هذا. ونستند في هذا التطور إلى ما أوضحه *Philippe Hermel* في كتابه (*Qualité et management stratégique*) ، حيث بينه في أربعة مراحل أساسية : بداية بمرحلة التفتيش ثم مرحلة الرقابة على الجودة إلى مرحلة تأمين الجودة و أخيرا مرحلة الجودة الكلية أو كما يسميها بعض الكُتاب الجودة الشاملة.

### أولا : المرحلة الأولى : التفتيش و الفحص (1930-1940)

تميزت هذه المرحلة بالتسامح و التساهل مع الأخطاء ، و كان هدف الإنتاج يسبق هدف الجودة، و كان الفحص ينصب على المخرجات دون المدخلات و العمليات<sup>17</sup> ، وتطبيقا لمبدأ تايلور المفتش مسؤول عن جودة العمل<sup>18</sup> . قام *F.Taylor* بإرساء نظرياته حول التنظيم العلمي للعمل و اقتراح وظيفة جديدة داخل المصنع تتمثل في مفتشية العمل (حيث يقوم المفتش بمراقبة جودة عمل العاملين) .

تركزت على فحص المنتج ( أي متى يتم الفحص؟ ، ما هي الوحدات التي تخضع للفحص؟) ، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة ، و كانت عملية الفحص تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب قد حدث فعلا ، و إن عملية الفحص قد اكتشفت الخطأ و لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> - محمد عبد الوهاب الغزوي ، " أنظمة إدارة الجودة و البيئة: **ISO 14000 & ISO 9000** "، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص7.

<sup>17</sup> - عياش قويدر، " إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 افريل 2006 ، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف ، الجزائر ، ص 417.

<sup>18</sup> - نادية حمدي صالح ، " إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام : دراسة تطبيقية على شركات الغزل "، سلسلة إصدارات مجلة النهضة الإدارية ، أكاديمية السدات للعلوم الإدارية، 1995، ص23.

<sup>19</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، " إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات " ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، المركز الاستشاري البريطاني، ماي 2010 ، ص 10 .

وفيما بعد أجريت عدة بحوث أدت إلى تجاوز المستوى الأول لوظيفة التفتيش، حيث قام *Shewart* بتطوير خريطة إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج و اعتبرت هذه بداية لمراقبة الجودة إحصائياً و مما سبق يمكننا استنتاج أن الفحص :

- أن الرقابة على جودة المنتج اقتصر عملها على فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة ؛
- يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة ؛
- يمنع وصول منتجات معيبة للمستهلك ؛
- لا يمنع حدوث العيوب أو الأخطاء؛
- يهتم بالمرجعات فقط دون أن يمس المدخلات و العمليات التحويلية .

### ثانياً : المرحلة الثانية : مراقبة الجودة (1940-1970)

قامت هذه المرحلة على التخطيط لفحص العمليات منذ بداية الإنتاج (المنتج/الخدمة) عن طريق استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة ، تشمل مراجعة العمليات و مواصفات المنتج و تقديم مقترحات التطوير<sup>20</sup> ، مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من حدوث تكرار حدوثها و لكن يمكن القول بان مراقبة الجودة تعتبر مرحلة متطورة عن الفحص<sup>21</sup> .و بالتالي مراقبة الجودة تشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أن الإنتاج و ما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات<sup>22</sup> . اتخذت الرقابة على الجودة أشكالاً عديدة نلخصها فيما يلي:<sup>23</sup>

#### 1 - الرقابة بواسطة العامل (الملاحظ) :

في هذه الفترة كان الإنتاج يتميز بالبساطة، حيث كان العامل يقوم بكلّ مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معي و مراقبتها، و لازال هذا النوع من الرقابة سائداً في بعض الصناعات اليدوية الدقيقة إلى يومنا هذا.

<sup>20</sup> - باكيناز عزت بركة، "المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2002، ص 22.

<sup>21</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>22</sup> - محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004، ص.

<sup>23</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

### 2 - الرقابة بواسطة مشرف العمال :

تميزت هذه الفترة بتعدد المنتجات تطور العملية الإنتاجية ، و بهذا ظهرت طبقة تسمى مشرفي العمال و أصبح أكثر من عامل مسؤولين عن نفس المنتج ، حيث يكون كل مشرف مسؤول عن مجموعة من العمال يراقب كمية و جودة ما تنتجه هذه المجموعة.

### 3 - الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص:

في هذه الفترة تطورت المؤسسات الصناعية و كبر حجمها و تعددت و تنوعت منتجاتها و ازداد الطلب على المنتجات ، فظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة و أصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المؤسسة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا .

### 4 - الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج:

في هذه المرحلة كان التركيز على الإنتاج الكبير الذي أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية و بدأ استخدامها في مجال مراقبة الجودة ، من بينها خرائط ضبط الجودة و نظم معايير الفحص والقبول، بالإضافة إلى مبدأ *Pareto* المرتب للأخطاء حسب درجة خطورتها ، و هكذا أصبح واضحاً تمييز قيمة مراقبة الجودة إحصائياً في كل أنواع المنتجات.

من بين أهم الخبراء الذين أثروا في تطوير وظيفة الجودة نذكر *Feigenbaum* و *E.Deming* حيث قام هذا الأخير *Deming* بتقديم سلسلة من المحاضرات عن الطرق الإحصائية للمهندسين اليابانيين كما أوضح في تقاريره نتائج أفكاره نوجزها فيما يلي<sup>24</sup> :

- تشجيع التطوير و التعليم الذاتي الذي يقوم به الأفراد من تلقاء أنفسهم؛
- التدريب لرفع مهارات العاملين هو من أكثر ضرورات التطوير المستمر؛
- روح الفريق تدفع العاملين إلى مزيد من الفهم و بذل الجهد؛
- خلق نوع من التجانس و التواصل في الأهداف المحددة للأنشطة المختلفة بما يؤدي في النهاية إلى تطوير مستمر في المنتجات؛
- التركيز على مجرد الأرقام قد يحول دون الرؤية الواضحة إلى ما خلف هذه الأرقام؛
- القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في التحول و في إقناع العاملين بهذه المفاهيم الجديدة؛

<sup>24</sup>- نصر الله نظمي، "الإيزو 9000: بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، القاهرة ، دار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص19.

- التزام الإدارة باستخدام أهداف واضحة للجميع؛
- دفع جميع المستويات للفخر بما يقومون به ؛
- ضرورة التزام الإدارة بالتطوير المستمر.

### ثالثا: المرحلة الثالثة : تأكيد الجودة (1970-1985)

تركز هذه المرحلة على فكرة المنع و الوقاية من الأخطاء ، و ذلك بإدخال الطرق الإحصائية و مفاهيم تكلفة الجودة و الرقابة الكلية للجودة و العيوب الصفرية ، و لم تعد الجودة مسؤولية قسم معين و لكنها أصبحت مسؤولية المؤسسة ككل<sup>25</sup> . فعملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بان المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة ، و بناءا على ذلك فان أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يعمل على توجيه كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية ، و لابد من المشاركة في تخطيط و مراقبة الجودة للوقاية من حدوث الأخطاء ( مرحلة منع وقوع الأخطاء منذ البداية) و ذلك بالتركيز على متطلبات العميل و الذي يصبح هدف و محور عمل المؤسسات نشا عن ذلك سهولة تعريف و تفادي المشاكل منذ البداية ، مما زاد من تأكيد الجودة للعميل<sup>26</sup> .

إن تأكيد الجودة مهمتها هي ضمان تسيير المؤسسة بحيث أن النشاطات المتضمنة في عمليات بناء الجودة تكون متكاملة و متناسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة و تأمين الجودة مسؤولة عن وضع الترتيبات و الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء ثقة الزبائن الداخليين و الخارجيين في الحصول على الجودة، و تقوم بمعرفة حاجيات المستعملين و تلبيتها و معالجة شكاوي الزبائن و مشاكل الجودة المطروحة ، و بهذا فإن تأكيد الجودة هو<sup>27</sup> :

- تحسين جودة المنتج و في الوقت نفسه جودة الأسلوب الإنتاجي فضلا عن أن العيوب و الأخطاء يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل؛
- تحديد أهداف الجودة الواجب تحقيقها مع تقييم الجودة و بصفة مستمرة ؛
- دراسة و تحديد أساليب المراقبة المطبقة في الإنتاج مع ضمان تنفيذ مراحل العملية الإنتاجية طبقا لمعايير الجودة ؛

<sup>25</sup> - Jean Claude TARONDEAU, "Stratégie industrielle", Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p 233.

<sup>26</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>27</sup> - G.STORA et J.MONTAIGNE , "La qualité totale dans l'entreprise", Edition d'Organisation, Paris, 1986, p23.

- معاينة المنتجات عند دخولها إلى المخازن بناءً على نتائج التصنيع و على النتائج الخاصة المحصل عليها بالمراجعة في خطوط الإنتاج و أخذ العينات؛
- تحليل أسباب عجز هذه المنتجات في تأدية وظيفتها و ذلك بقياس أداء نتائج الجودة في نقاط استعمال المنتجات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- مما سبق يتضح لنا بان مرحلة تأكيد الجودة تنادي بمنع حدوث العيوب مما ينفق مع الفلسفة القائمة عليها هذه المرحلة و هي الرقابة الشاملة على الجودة التي تقتضي إنتاج وحدات جيدة من أول مرة بدلا من السماح بإنتاجها ثم اكتشافها فيما بعد.

### رابعا : المرحلة الرابعة : الجودة الشاملة (1985 - حتى الآن)

أخذت الجودة مكانا مركزيا في المؤسسة الغربية ابتداءً من الثمانينات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء<sup>28</sup>، و تمثل مجمل نشاطات المؤسسة الموجهة لتحسين و ترقية مواردها، المالية، التقنية، البشرية<sup>29</sup>، كما تنامي الشعور بأهمية البعد الإنساني في الإدارة.

وعلى مستوى الدول، لاشك أن العالم انبهر بالتجربة اليابانية في التطوير الإداري و الذي انعكس تأثيرها على وضع اليابان في المنافسة العالمية، و يتفق الكثيرون على أن ذلك يرجع إلى التسيير الشامل للجودة و التي حلت محل كل أنواع الرقابة على الجودة مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

و مما لا شك فيه أن الثلاثة *Juran, Deming, Crosby* هم من وضعوا الأساس للتسيير بالجودة الشاملة، وقد ظهر في اليابان أساتذة في هذا المجال عملوا على زرعها و ترسيخها في المؤسسات اليابانية و منهم *K. Ishikawa* و *Taguchi*، غير أن تنمية البرامج العامة لتسيير الجودة الشاملة، تبلورت في مطلع الثمانينات. و تعتمد إدارة الجودة الشاملة على<sup>30</sup>:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة؛
- تحديد معايير الجودة و تحديد معدل سرعة تحقيق المعايير؛
- الاهتمام بالأفراد العاملين، و ترك مجال لمشاركتهم في صنع القرار لتحفيز المبادرة لديهم؛
- المحافظة على الكفاءة و الإنتاجية؛

<sup>28</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005، ص 12.

<sup>29</sup> - Jean Claude TARONDEAU, op-cit, p233.

<sup>30</sup> - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو : 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 21.

- تعدد مستويات الهيكل التنظيمي و تخفيف البيروقراطية .

كما اجتهد الأمريكيون و الأوروبيون على فهم الجودة الشاملة و تطبيقها في مؤسساتهم و قد قام Crosby بتطوير مفاهيم تسيير الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية و كان أول من نادى بثوابت الجودة الأربعة و هي:<sup>31</sup>

- أن تعريف الجودة هو تحديد حاجات الزبون و تصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع؛
  - أن معيار الجودة هو تجنب الأخطاء و عدم المطابقة أو ما يطلق عليه " صفر عيب " *Zéro-Défaut* ؛
  - أن مقياس الجودة هو التكلفة ، و ذلك بتجنب العمل المكرر و العمل الذي لا يضيف قيمة ، و تفسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناشئة عن الأخطاء ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات الزبائن؛
  - أن نظام الجودة هو المنع و الوقاية و ليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- ويمكننا أن نميز الملامح الأساسية التالية في إدارة الجودة الشاملة<sup>32</sup>:
- التزام الإدارة العليا هو أساس الجودة الشاملة ؛
  - إن المؤسسة بها العديد من العملاء و الموردين الداخليين إلى جانب العملاء و الموردين الخارجيين، فلإدارة بالجودة الشاملة تضع العميل أولاً حيث تبدأ منه جميع المراحل؛
  - لتحقيق التطوير و مواجهة التغيير و مواكبته يفرض على المؤسسة تدريب الأفراد و تشجيعهم و تحفيزهم؛
  - استخدام فرق العمل هو أساس ضروري لتحقيق مشاركة الأفراد العاملين و إحساسهم الإيجابي بأن لهم دوراً يؤدونه في نجاح المؤسسة التي يعلمون بها؛
  - الأساس للتقدم ، هو منع الأخطاء و الوقاية منها هو و ليس مجرد إصلاح الخطأ؛
  - التنسيق مع الموردين لان لهم دور حيوي في نجاح المؤسسة ، و يجب أن يأخذ شكلاً إيجابياً و مخططاً ؛
  - إن الجودة بمفهومها الشامل قابلة للقياس، كما أن الوسائل الإحصائية لا بد من استخدامها بشكل يتناسب مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ؛
  - إن التطوير المستمر سمة من سمات الإدارة بالجودة الشاملة و هو لا يتوقف عند أي حد فالتطوير لا حدود له ؛

<sup>31</sup> - نظمي نصر الله، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

<sup>32</sup> - نظمي نصر الله، مرجع سبق ذكره ، ص 21.



- إن الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل التي تكفل للمؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيير المستمر في كافة نواحي الإقتصاد و التكنولوجيا و السياسة و الإجتماع و الذي أصبح عنصرا ضاغطا على المؤسسات يفرض عليها بسرعه الشديده ضرورة المرونة الزائدة حتى يمكنها أن تصل إلى أوضاع التوازن و التطور تحت هذه الظروف المتغيرة.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني و إنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد ،وعليه فان الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات و الدوافع و السلوكيات و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام ، كما تؤمن بان العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في إنجاح الإدارة ، و جودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث : تطور الجودة في العالم

بانتشار المؤسسات الصناعية تطور الإنتاج و تطورت معه مفاهيم الجودة ، و استمر هذا التطور على مستوى المفاهيم و الأساليب الإحصائية للتحكم في الجودة ، و فيما يلي سوف تقوم بعرض أهم تطورات الجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، فرنسا، إنجلترا، روسيا والصين.

### أولا : تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

مر تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بالمراحل الآتية: <sup>33</sup>

#### **1 - مرحلة التحكم في الجودة :**

بعد أن دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية، أصبحت الجودة عنصرا أساسيا، قامت شركة (Western Electric) عام 1920 بتركيب هاتفية ، وكان من المستحيل تشغيله في البداية بسبب كثرة العيوب وللتغلب عليها ، تم إنشاء قسم للجودة إثنان من أعضائه هما (ديمينغ، شيوارت) ، حيث قام ( ديمينج) بفصل وظيفة الجودة عن وظيفة الإنتاج وربطها مباشرة بالإدارة و أوجد فكرة ضمان الجودة ، بينما قام ( شيوارت) عام 1931 بنشر كتابه (*Economic Control of Quality for Manufactured Product*) ، حدد فيه أهداف إدارة الجودة والأدوات الإحصائية التي تسمح بتحقيقها <sup>34</sup> ، وقد تم إدخال الطرق الإحصائية

<sup>33</sup> - Vincent LABOUCHIEX , " **Traité de la Qualité Totale** ", Dunod, Paris, 1990, p 05.

<sup>34</sup> - Robert FEY et Jean Marie GOGUE, " **la maîtrise de la qualité industrielle** ", les éditions d'organisation, Paris, 1983, p 25.

في مصانع الأسلحة عام 1942 و تم تكوين عدد كبير من المهندسين ، كان لهم فيما بعد الحرب دورا كبيرا في تطور أساليب التحكم في الجودة في أمريكا .

وفي عام 1944 قام ( Henry Roming , Dodge ) من شركة (Bell System) بوضع جداول العينات البسيطة ، التي سمحت لغير الإحصائيين ببناء مخططات العينات للفحص الداخلي.

### 2 - مرحلة مراقبة الجودة الشاملة :

نشر (فاينجنيوم) عام 1945 أول مقال له تحت عنوان " الجودة والإدارة " وضح فيه نتائج تجارب تطور الجودة في مختلف مديريات شركة (Général Electric) و كان هذا أول تطبيق لمراقبة الجودة الشاملة.

وفي عام 1956 عين مديرا للشركة السابقة ، وكان بهذا أول إختصاصي جودة ، كُلف بمسؤوليات هامة في هذه الشركة ، ثم تعددت تدخلاته في اليابان وأصبح لها وزن أكبر، وشاركه في ذلك إختصاصيان آخران ، لعبا دورا هاما في تطوير مراقبة الجودة الشاملة ، وهما (ديمينج وجوران) .

عين (ديمنج) عام (1946-1948) من قبل وزارة الدفاع الأمريكية ، للمشاركة في دراسة إقتصادية في اليابان ، تتعلق بمديري المؤسسات اليابانية، حيث نجح وأصبح عام 1980 من مشاهير الجودة في العالم ، وتبعه (جوران) الذي دعي من اليابان لإتمام ما قام به (ديمنج) و كان تأثيره هناك بالغا.

### 3 - مرحلة الجودة والجهود الفردية :

وحتى عام 1960 بقيت الجودة مقتصرة فقط على المهندسين والإدارة ، ولم يكن للفرد أية مسؤولية تجاه تحقيق الجودة ، ولكن في عام 1961 أعلن ( فيليب كروسبي ) عن مصطلح ( العيوب الصفيرية ) في شركة (Martin Marietta) ، و أوضح أن العيوب مصدرها تقريبا الفرد فقط ، وبالتالي يجب تركيز الجهود على الفرد لتحسين الجودة، و طور (كروسبي) فكرته هذه عام 1966، و اعتبر الفرد مسؤولا عن جودة العمليات المسندة إليه، وأنه يجب إتقان العمل من المرة الأولى ، و في عام 1967 بنجاح تم تطبيق برنامجه الخاص بالعيوب الصفيرية (Zero Defect) بنجاح كبير.

### 4 - مرحلة الجودة الإستراتيجية والإصلاح:

تميزت هذه الفترة بتوسع القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل صناعة السيارات و الالكترونيات بسبب المنافسة اليابانية عالية الجودة ، التي أصبحت تهدد المؤسسات الأمريكية ، فقد كانت جودة وصلاحيه السيارات و أجهزة التلفزة اليابانية ، أعلى بكثير من مثيلاتها الأمريكية . وقد أرجع المحللون الأمريكيون

الأمر في البداية إلى ضعف الصناعة الأمريكية مقارنة بالصناعة اليابانية و إلى أسباب خارجية بالنسبة للمؤسسات:

- الثقافة اليابانية ؛

- التشغيل مدى الحياة.

ولكن إتضح فيما بعد خطأ هذه المبررات ، خاصة بعد نجاح اليابانيين في العمل مع الأمريكيين، في الولايات المتحدة الأمريكية ، وحصولهم على نفس النتائج العالية. ولإصلاح أوضاع الصناعة الأمريكية، قامت إدارة المؤسسات المنتجة للسيارات ، ببرامج متوسطة وطويلة المدى، هدفها إحداث تغيير جذري، في طرق العمل و الإهتمام بدور العامل ، كما تم تطوير برامج التحسين، والإصلاح في كل المؤسسات<sup>35</sup>.

### ثانياً : تطور الجودة في اليابان

بعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان قد بدأت جهود إعادة الاعمار و البناء الصناعي و الاقتصادي بعد سنوات الحرب المدمرة ، وكانت المنتجات اليابانية حسب المعايير الأمريكية ، قبل الحرب منخفضة الجودة ، وكان من الضروري لليابان تحسين الجودة من أجل رفع الإنتاجية ، ولتحقيق هذا الهدف قامت عام 1946 بإنشاء " الإتحاد الياباني للعلميين و المهندسين<sup>36</sup> " *JUSE* ، الذي كان له دورا كبيرا في تطوير حركة الجودة ، تلاه عام 1949، إنشاء فرقة أبحاث مكونة من " *Asaka , Ishikawa , Kogure , Mizuno , Moriguchi* " و تهتم بالجودة ، و في نفس السنة تم تنظيم أول " دروس للجودة " مدتها ستة أشهر، للتحسيس و التعريف بالجودة ، و في عام 1950 قام "ديمينج" بقبول دعوة الإتحاد « *JUSE* » لإعطاء دروس في الجودة في اليابان ، وقام بإعطاء دروس في الجودة لمدة ثمانية أيام ، أكد فيها على ضرورة الأساليب الإحصائية، وفي عام 1951 أنشئت جائزة ( ديمينج) اليابانية للجودة ، وفي عام 1954 جاء دور (*Juran*) لإعطاء دروس في تحسين الجودة. وفي سنة 1956 كانت هناك عملية تحسيس كبيرة لإطارات المنظمات، بضرورة التحكم في الجودة استمرت هذه العملية إلى غاية 1959 ، وفيما بين عام (1961- 1962) تطورت الجودة في بقية القطاعات ، وخاصة في أقسام تطوير التسويق ، والمبيعات والإدارة ، وفي عام 1962 أصدر الإتحاد « *JUSE* » جريدة شهرية للتحكم في الجودة ، موجهة لرؤساء العمال، وتم نشر دليل (إيشيكاوا) الذي يعالج التحكم في الجودة ، وكان من نتائج هذه العملية ، ظهور أول حلقة للجودة عام 1962، لتعمم الفكرة فيما بعد ، في اليابان خلال السنوات الموالية

<sup>35</sup> - Vincent LABOUCHIEX, **op-cit**, p5.

<sup>36</sup> - **JUSE** : Union of Japanese Scientists and Engineers .

(1960-1982) ، و بقي ( ايشيكاوا) الأب الفكري لهذه الحلقات ، يدير الاتحاد « *JUSE* » وقام بتنظيم ملتقى لمديري المنظمات ، بغرض التكوين ، كما قام بتدريس كتب ( شيوارت) ، وفي عام 1955 نشر لأول مرة في اليابان مفهوم بطاقات المراقبة، وفي عام 1978 عين مديرا لجامعة التكنولوجيا (*Musahi*) في طوكيو.<sup>37</sup>

### ثالثا : تطور الجودة في فرنسا

في عام 1947 قامت الولايات المتحدة الأمريكية، بعرض مساعدتها على دول أوروبا، للنهوض بإقتصاداتها المنهارة بعد الحرب ، وكانت فرنسا من ضمن الدول التي قبلت هذا العرض، تحت شعار " مخطط مارشال"، وقامت بتوجيه أموال المساعدة التي تلقتها إلى تحسين الإدارة من أجل تحسين الإنتاجية ، ونتيجة لذلك أنشئ مكتب للجودة عام 1950<sup>38</sup>.

وقد ساهمت الجامعات في ما بعد ، في نشر وتطبيق الإحصاء في المؤسسات الفرنسية، وتم التركيز على تكوين المهندسين و التقنيين ، في مجال تطبيق الإحصاء في المؤسسة ، و كان من نتائج هذه الخطوة ، التي قامت بها الجامعة الفرنسية ، فتح الطريق أمام تطور أساليب التحليل الإحصائي للعمليات الإنتاجية وتطوير المراقبة وتخفيض بقايا المنتجات خلال العمليات الإنتاجية، وتطبيق نظام العينات في العلاقات بين العملاء والموردون، وحلّ المشاكل المتعلقة بالجودة.

وفي عام 1957 تم تنظيم أول ملتقى للإختصاصيين الأوروبيين، في الجودة في باريس بمساهمة متخصصين أمريكيين ، تم خلال هذا الملتقى إنشاء منظمة أوروبية، مهمتها ترقية فكرة إدارة الجودة في الصناعات المختلفة. و فيما بين سنوات (1960-1964) كانت هناك أعمال قيادية ، خاصة بالجودة والإنتاجية في 38 مؤسسة فرنسية.<sup>39</sup>

وفي عام 1961 تم إنشاء منظمة التقنيين والمتخصصين في المراقبة الصناعية ( *ATPC*)، والتي تحولت فيما بعد إلى <sup>40</sup>( *L'AFQ*) و هي المنظمة الفرنسية لإختصاصي الجودة ، هدفها الإهتمام بإقتصاد الجودة ، وبالتحديد تكاليف الجودة.

<sup>37</sup> - Vincent LABOUCHIEX , op-cit , p6.

<sup>38</sup>-فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 53-54.

<sup>39</sup> - Vincent LABOUSHIEX , op- cit , p 08.

<sup>40</sup> - **AFQ** : Association Francaise pour la Qualité.

في عام 1966 تم إنشاء مجموعات عمل، أصبحت الآن لجان مكونة من خلايا لتبادل التجارب ، والبحث في المواضيع ذات المنفعة العامة ( الصلاحية ، العلاقات بين العملاء والموردون، تكاليف الجودة... إلخ ).

في عام 1970 تم بمساعدة <sup>41</sup> (AFNOR) إنشاء وظيفة تدريس منهجية إدارة الجودة، وقد تابع أكثر من 10.000 متدرب ، الملتقيات التي إقامتها <sup>42</sup> (L'AFCIQ) حتى عام 1988.<sup>43</sup>

وفي عام 1972 تم إنشاء شعب إقليمية، بمشاركة ممثلين محليين من (AFNOR) و بطلب من وزارة الصناعة الفرنسية ، قامت (L'AFCIQ) ابتداء من سنة 1976، بتطوير أعمال تدقيق المراقبة في المنظمات ، وترقية الجودة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة .

وفي عام 1980 تم إنشاء جائزة الصناعة و الجودة ، بمساهمة (L'usine Nouvelle) تعطي كل سنة لمنظمتين ، إحداهما صغيرة و الأخرى كبيرة ، تكونا قد حققنا تنظيمًا جيدًا ، ونتائج كمية معتبرة ، و في نفس السنة تم إنشاء فرقة عمل، تهتم بتطبيق الجودة في مجال التعليم، بمساعدة الجامعة ، وقامت هذه الفرقة بتطوير التكوين في الجودة في مجال التعليم . و في عام 1984 تم إنشاء جائزة (George Borel) لمكافأة الاختصاصيين الذين ساهموا بأعمالهم الفردية القيمة، في تطوير منهجية الجودة<sup>44</sup> .

### رابعاً : تطور الجودة في إنجلترا

كان لإنجلترا دورا هاما في تطوير القوانين الإقتصادية والرياضيات ، وتطبيقها في مجال الصناعة ، وقد استخدمت هذه القوانين بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية ، في بداية الحرب العالمية الثانية .

وفي عام 1920 قام (رونالد فيشر Ronald fisher) و هو مهندس زراعي يعمل في مركز للأبحاث في (Rothmasted) ، بتوضيح كيفية تحقيق خطة تجريب إحصائي تطبيقي في الزراعة ، و نتيجة لنجاح أعماله، انتشرت الطرق التي طبقها في مختلف أنحاء العالم، وتم اعتمادها في الزراعة والطب وعلم الأحياء ، وفي الصناعة بشكل واسع.

كما قام (Kal Pearson) و هو مؤسس الإحصاء الرياضي في جامعة (University College de Londre) بتطوير أفكار (F.Galton) حول الانحدار والارتباط.

<sup>41</sup> - AFNOR : Association Francaise de Normalisation .

<sup>42</sup> - AFCIQ : Association Francaise pour le Contrôle Industriel et la Qualité.

<sup>43</sup> - Association des anciens élèves de l'I.A.E de Paris, " **La Qualité dans l'entreprise** ", Les Editions d'organisation, Paris, 1985, p299.

<sup>44</sup> - فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

<sup>44</sup> - فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

وفي عام 1931 في الولايات المتحدة الأمريكية، التقى ( *E.S.Pearson* ) و هو أستاذ جامعي متخصص في الإحصاء، ( بشيوارت ) ، و قام بنشر أبحاثه في المجال الصناعي.

وفي عام 1982 دعا ( بيرسون ) شيوارت إلى إعطاء مجموعة من المحاضرات في الإحصاء التطبيقي في جامعة لندن.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> - Vincent LABOUCHEX , op- cit., P10.

## المبحث الثاني : أهم الأبعاد و المداخل الفكرية المتعلقة بالجودة

لقد اختلف العلماء و المهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد و المداخل الفكرية للجودة ، و لعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم للجودة و إلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرهم إليها و فيما يلي سنحاول توضيح كل من أبعاد و المداخل الفكرية المختلفة للجودة.

### المطلب الأول : مداخل الجودة

من خلال التعاريف السابقة لاحظنا وجود اختلاف بين العلماء الجودة حول تقديم تعريف موحد وشامل للجودة و السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف نظرهم إليها واختلاف الزاوية التي ينظر منها إليها، وكل وجهة نظر من هذه الوجهات تعبر عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة . وفي هذا الإطار يعتبر "كارفن" *Garven* أول من قام بتصنيف الجودة إلى خمسة مداخل فكرية رئيسية و هي:<sup>46</sup>

#### أولاً : مدخل المثالية (*Transcendent Approach*):

ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

وما يمكن ملاحظة على هذا المدخل أنه لم يعطينا مدلولاً واقعياً للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراساتها لأنه لا يمكن أن ندرس شيء معين غير موجود في الواقع.

#### ثانياً : مدخل المنتج (*Product-based Approach*):

ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتج على خاصية أو خواص معينة مكونة له. والجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها وتحديدتها بدقة، فمثلاً جودة الطاولة تقاس بنوع الخشب المصنوعة منه، وجودة الحليب الاصطناعي تقاس بكمية الدسم فيه.

ويصور هذا المدخل الجودة كما يلي<sup>47</sup>:

<sup>46</sup> -A. Carr Rao et al," **T.Q.M : A Cross- functional perspective**" New York : John Wiley & Sons,1996 ,p 12-p19.

نقلا عن :

لعلى بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-50.

<sup>47</sup> - سعيد يس عامر وآخرين سلسلة التميز الإداري ، " الإدارة بالجودة الشاملة **T.Q.M** " ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دون ذكر بلد النشر، 2000، ص 52 .

- أنها مرتبطة بزيادة التكلفة ؛

- أنها أحد الخصائص الذاتية للمنتج، ولا يمكن إضافتها إليه .

وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل هو كونه موضوعي وواقعي، فهو موضوعي لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره الزبون أو المنتج، وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، وهو واقعي لأنه يتعلق بخصائص موجودة فعلا في الواقع يمكن قياسها، ومن ثم فيمكن قياس الجودة ودراستها وتحديد درجة جودة المنتجات. وهكذا فإن هذا المدخل يمكن الاعتماد عليه في دراسة الجودة واقعيًا على خلاف المدخل المثالي.

### ثالثا : مدخل المستخدم (User-based Approach):

الجودة حسب هذا المدخل هي ما يراه ويريده الزبون من المنتج، فهذا المدخل يركز على الزبون أو المستخدم، الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكما شخصيا، وهذا الحكم قد يختلف من شخص لآخر. ويتم التعبير عن الجودة أي منتج حسب هذا المدخل بمجموعة مختارة بدقة من عناصره وخواصه التي تعطي أكبر قدرة من درجة الرضا لمجموعة معينة من الزبائن، وعليه فالمنتج الجيد والأجود هو الذي يرضي الزبائن، ومن روادها المدخل (Juran) .

نلاحظ بأن هذا المدخل قد ركز على المستخدم (الزبون)، أي أنه نظر إلى الجودة من زاوية واحدة هي زاوية الزبون، وربما يعتبر هذا المدخل الأكثر أهمية والأكثر عملية نظرا. لأن الشركات عندما تنتج منتوجا ما أو تسعى إلى تحقيق الجودة فإنها تراعي من البداية الجودة التي يريدها الزبون، وهذا ربما يتوافق مع الاستعمال الشائع (الدرج) لمصطلح الجودة حيث أن أفراد المجتمع عندما يتكلمون عن الجودة فهم يتكلمون عليها من وجهة نظرهم الشخصية أي كزبائن.

### رابعا : مدخل التصنيع (Manufacturing-based Approach):

ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويعرف الجودة بأنها التطابق مع المواصفات والمتطلبات، ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب والاهتمام بالاعتمادية (مدة حياة المنتج قبل وقوع أول تعطل)، ومن رواد هذا المدخل (Crosby)

يعتبر هذا المدخل موضوعي لكونه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره المنتج أو الزبون حول جودة منتج ما وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، ويعتبر هذا المدخل واقعيًا حيث يمكن الاعتماد عليه في تحديد وقياس الجودة ودراستها.



### خامسا : مدخل القيمة (Value-based Approach) :

ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال كل من التكلفة والسعر، وعليه فإن المنتج الجيد هو المنتج الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة بسعر مقبول. وحسب هذا المدخل فإن القميص الذي يكلف تصنيعه 5000 دينار جزائري ليس قميصا جيدا مهما كانت درجة إتقانه والخواص التي يحتوي عليها وذلك ببساطة لأنه لن يجد من يشتريه.

وإذا سلمنا بأن السعر له أهمية في تسويق المنتج وله علاقة بجودته فإن هذا يعني أن نحصر الجودة كلها في السعر، وإنما يجب أن لا يكون برنامج الجودة المطبق في المنظمة بحيث يؤدي إلى رفع أسعار المنتجات إلى مستوى يحول دون إمكانية تسويقها.

بالإضافة إلى المداخل السابقة يضيف "روسل و تايلور" (Russell & Taylor)<sup>48</sup> مدخلا آخر هو مدخل الزبون والمنتج، فالجودة من وجهة نظر الزبون تتعلق بمدى قبوله لتصميم السلع المقدمة له، وكذلك الخصائص الواجب توفرها في المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار السعر المقبول، أما الجودة من وجهة نظر المنتج فتعني إنتاج سلع مطابقة للمواصفات الموضوعية، والبحث عن كيفية تخفيض التكاليف التي يتحملها (المنتج) نتيجة تطبيق نظام الجودة، الأمر الذي سيؤدي إلى مطابقة الاستعمال، وهذه العمليات والاهتمامات يتولاها قسم الإنتاج وزيادة على ما سبق وكما أشرنا في التعاريف، فقد قدم المهندس الياباني "توتشي" Taguchi<sup>49</sup> مدخلا جديدا للجودة هو مدخل المجتمع، الذي ينظر إلى الجودة من خلال آثارها على المجتمع وحجم الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع كالتلوث والضجيج وغير ذلك.

إذن لا حظنا بأن هناك مداخل مختلفة حول الجودة، الأمر الذي انعكس في اختلاف التعاريف الواردة بشأنها وفي صعوبة صياغة تعريف موحد لها، وهذا ما دفع بـ "مواداف ووالتر" Madhav & Walter<sup>50</sup> إلى القول بأنه: من السهل إطلاق لفظ الجودة على أي منتج أو خدمة، ولكن عند توضيح الأسباب التي دعت إلى ذلك، فإننا نجد صعوبة في فهم وتقبل هذا المصطلح بسبب تعدد الزوايا التي يتم من خلالها النظر إلى الجودة.

وهذه الزوايا هي المداخل الفكرية المختلفة وهي وجهات النظر المختلفة أيضا لكن هذا الاختلاف لا يمنع من تحديد الجودة ووضع تعريف لها، طالما أن هذه المداخل ليست متناقضة مع بعضها وإنما هي أوجه متعددة لعملة

<sup>48</sup> - Roberta RUSSELLE and Bernard TAYLOR, " **Production and Opération Management- Focusing On Quality and competitiveness**", 2<sup>nd</sup> ed, Prentice-Hall, N.J, 1998, P 80.

<sup>49</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 19-23.

<sup>50</sup> - N. Sinha MADHAV and W.O. Willbron WALTER, " **The management of quality Assurance** ", John Wiley & Sons, Inc, N.Y, 1985, p p 5-11.

واحدة، الأمر الذي يساعدنا من خلال التركيب والتوليف بينها من الوصول إلى تصور شامل للجودة ، فالجودة هي كل تلك الحقائق التي بينتها تلك المدخل السابقة.

### المطلب الثاني : أبعاد الجودة

لقد اختلفت العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وإلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرهم إليها، هذا بالإضافة إلى اختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي وذلك على أساس وجود اختلافات بين جودة السلعة وجودة الخدمة، وسنحاول فيما يلي توضيح أبعاد كلا منها على حدى:

### أولا : أبعاد جودة السلعة

إن نظام الجودة عندما ظهر تم تطبيقه أولا في المجال الصناعي (أي على السلع) لفترة من الوقت، وقد ركز هذا النظام في البداية على المسائل التقنية مثل اعتمادية (موثوقية) الأجهزة ( *Equipment Reliability* ) والتقييم وقياس العيوب والمراقبة العمليات<sup>51</sup> . وقد شكل التخلص من العيوب مفهوم الجودة في الصناعة لعدة سنوات، ثم تحول نحو الاهتمام بتحسين التصميم<sup>52</sup> .  
ونظرا لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمات فإن أغلب أبعاد الجودة التي حددها العلماء جاءت حول الجودة في القطاع الصناعي، أي جودة السلع أو المنتجات المادية الملموسة.  
فقد حدد كل من " كراجوسكي وريتزمان *krajewski & Ritzman* " أبعاد الجودة بالاعتماد على مدخل الزبون فيما يلي<sup>53</sup>:

- مطابقة المواصفات (*Conformance of Specifications*) ؛
- القيمة (*Value*) ؛
- الملائمة للاستخدام (*fitness for use*)؛
- الدعم (*support*) ؛

<sup>51</sup> - James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr, " **Applied Production and Operation Management** ", 4<sup>th</sup> ed Southwestern Publishing Company, Cincinnati, 1993 p 11. نقلا عن :

لعل بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

<sup>52</sup> - نفس المرجع ، ص 39.

<sup>53</sup> - Lee, J. KRAJEWSKI & Larry, P. RITZMAN, " **Operation management : Strategy and Analysis** " 5<sup>th</sup> ed , Addison- wesly publishing , Longman Singapore, 2000, p 215-216 .

■ الاعتبارات النفسية (*Psychological imp, ession*).

أما " إيفانس *Evans* " فقد تبني هو الآخر مدخل الزبون في تحديد أبعاد الجودة والتي يعرفها بأنها المطابقة للاستخدام، حيث يرى بأن أبعاد الجودة تتحدد من خلال وجهة نظر الزبون ومن خلال ما يحقق رضاه ويشبع حاجته<sup>54</sup> وهذه الأبعاد هي:

■ الأداء (*Performance*)؛

■ المظهر (*Appearance*) ؛

■ الإعتمادية (*Reliability*) ؛

■ المتانة أو شدة التحمل (*Durability*) ؛

■ الوفاء بالغرض (*Serviceability*)؛

■ الجمالية (*Aesthetics*) .

وقد قام "ستار *Starr*"<sup>55</sup> بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية:

● الأبعاد الوظيفية :

وتشمل:

- الاستفادة من المنتج، أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج؛

- وظيفة الاعتمادية وتتضمن: التطابق مع المعايير أو المتانة، العمر المتوقع، وتكلفة الصيانة العلاجية والوقائية.

● الأبعاد غير الوظيفية :

وتتضمن:

- المظهر الخارجي أو النموذج (*Model*) ؛

- الانطباع الذاتي للمستعمل (السعر، الشهرة).

ويلاحظ أن هذا التحديد للأبعاد جيد لكونه فصل بين الأبعاد وحددها في مجموعات واضحة ومبينة.

نقلا عن:

<sup>54</sup>- James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr, op-cit, p 46.

لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>55</sup>- حسين عبد الله التميمي، " مدخل في إدارة الإنتاج والعمليات " ، دون ذكر الناشر، صنعاء، اليمن، 1997، ص 288.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة فهناك تحديدا لأبعاد الجودة لاقى قبولا كثيرا من طرف المهتمين بالإدارة وهو التحديد الذي قدمه "كارفن" "Garvin"، وهو لا يختلف عن التحديد الذي قدمه "إيفانس" "Evans"، وإنما هو توسيع وإضافة عليه، حيث حدد أبعاد الجودة في الصناعة في ثمانية بدل ستة كما فعل (Evans)، وتتمثل فيما يلي<sup>56</sup>:

### 1 الأداء (Performance):

يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتوج أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه يمثل جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. ويتوافق أداء المنتج مع خصائصه الموضوعية، وهذه الخصائص موضوعية ويمكن قياسها، أما علاقة الأداء بالجودة فتعكس ردود أفعال الأفراد ورغباتهم.

### 2 الخصائص أو المميزات (Features):

ومعناها محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها طبقا لأهميتها بالنسبة لهم، وهي خصائص موضوعية يمكن قياسها.

### 3 الإعتدالية (Reliability):

تسمى أيضا المعولية، وتعني احتمالية استمرار المنتج في الاشتغال لمدة زمنية وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل، كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة. وهذا البعد لا يمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام.

### 4 المطابقة: (Conformance):

هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لمنتوج ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة، وتشمل المطابقة عناصر داخلية وأخرى خارجية.

### 5 المتانة (Durability):

وتسمى أيضا شدة التحمل، وتعني مقدار أو مدة استخدام المنتج قبل تدهوره الفيزيائي (المادي) أو تفضيل استبداله، وهي تعبر عن عمر المنتج ومدة صلاحيته، أو هي مدة الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه وفقدان خواصه التشغيلية واستحالة تشغيله، وليس المقصود هنا تلك الأعطال البسيطة التي يمكن إصلاحها، ولكن

<sup>56</sup> - A. David GARVIN, "What Does product quality Really Mean ?", Sloan Management review, Vol 26, N01, 1984 , p25-p43.

المقصود تلك الأعطال التي يصب إصلاحها أو التي تكلف إصلاحها باهظة تساوي أو تتجاوز تكلفة استبدال المنتج آخر جديد

### 6 - صلاحية الاستعمال (Serviceability):

المقصود بها القدرة على إصلاح المنتج بسرعة وسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر خدمات التصليح والصيانة وسرعة وكفاءة ذلك، فالزبون يهتم أيضا بمدى توفر إمكانية تصليح الأعطال والسرعة في ذلك، وتقاس صلاحية الاستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح. كما يتضمن هذا العنصر إضافة إلى ما سبق مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها

### 7 الجمال (Aesthetics):

المقصود بذلك جمال المنتج ونعومته وصوته ومذاقه ورائحته ولونه ومظهره وتناسقه، وهي أمور تتعلق بذوق الزبون. وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة. ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع، ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك واتجاهات المستهلك وتوقعاته .

### 8 الجودة المدركة (Perceived quality):

هي تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج، والمتولد عن سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علامته التجاري.

إن الأبعاد التي سبق ذكرها تتعلق بجودة السلعة، وهي أبعاد موضوعية يمكن مشاهدتها وقياسها، ومن ثم يمكن أن تحدد بسهولة مدى جودة سلعة ما.

وللإشارة فإن مراقبة الجودة في الصناعة تعتمد على المطابقة، أي المواصفات ( *Conformance of*

*specifications*)<sup>57</sup> وهي مواصفات معدة سلفا، الأمر الذي يدل على سهولة مراقبة الجودة في القطاع

الصناعي أي جودة السلع

<sup>57</sup> - James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr ,op -cit, p11.

نقلا عن :

لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

### ثانياً : أبعاد جودة الخدمة

تعرف الخدمة بانثا: " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة ".<sup>58</sup>

كما تعرف بأنها : "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً".<sup>59</sup>  
من خلال التعاريف نستنتج بأن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع ، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته و إمتلاكه.

وقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد عدة سنوات من اعتراف قطاع الصناعة بذلك، وربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي يواجهها قطاع الصناعة، كما أن تقديم الخدمات يختلف عن التصنيع من عدة جوانب، وهذه الاختلافات لها أهمية تطبيقية بالنسبة لإدارة الجودة، ومن أبرز هذه الاختلافات<sup>60</sup>:

- كل زبون يختلف عن الآخر لان حاجات الزبون ومعايير الأداء غالبا ما تكون صعبة التحديد والقياس؛
- إن الجودة في الصناعة يمكن قياسها بالنسبة لمواصفات التصميم المعدة من طرف الم منتج ، لكن جودة الخدمات يمكن فقط قياسها بالنسبة للجوانب الشخصية للزبون، وتوقعاته غير المدركة. بالإضافة إلى مما سبق فإن السلع المصنعة يمكن استعادتها أو استبدالها بواسطة الم منتج (الصانع) ، لكن الخدمة الضعيفة يمكن فقط معالجتها عن طريق الاعتذارات و التصليحات؛
- إن تقديم الخدمات يحتاج إلى درجة عالية من التعامل أكثر من التصنيع، فالأطباء والمحامين ووكالات التأمين وعمال خدمات الإطعام يجب أن يفصلوا خدماتهم للزبائن، بينما في الصناعة فإن الهدف هو الانتظام أو الاتساق؛
- الخدمات لا يمكن تخزينها أو جردها أو مراقبتها قبل تقديمها مثل السلع المصنعة ،لان الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، بينما السلع المصنعة فتنتج أولا للاستهلاك ، ، وعلى هذا الأساس فلا بد

<sup>58</sup> - Béatrice Bréchnignac-ROUBAUD , "**Le marketing des services**" ,<sup>é</sup> 8<sup>me</sup> tirage , édition d'organisation , paris , 2004 , p 71 .

<sup>59</sup> - François CABY & Claude JAMBART , "**la qualité dans les services**" , 2<sup>é</sup> édition , édition economica , paris , 2002 , p35.

<sup>60</sup> - James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr ,**op -cit**, p13.

نقلا عن :

لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

من بذل الكثير من الاهتمام من أجل التكوين ومن أجل بناء الجودة في الخدمات كوسائل لضمان الجودة؛

- الزبائن غالبا ما يشاركون في عمليات تقديم الخدمة ، بينما التصنيع يتم بعيدا عن الزبون، ومثال ذلك مطعم الخدمات السريعة فالعمال يضعون ترتيباتهم الخاصة، ثم يحملون الوجبات إلى الطاولة ويتوقعون تنظيف الطاولة بعد الانتهاء من الأكل؛
- إن جودة التفاعل الإنساني هي عامل حيوي للخدمات التي تتضمن الاتصال بين الناس الخدمات عموما هي ذات مجهود مكثف، بينما التصنيع هو ذو رأسمال مكثف ، ومن ثم فإن سلوك ومعنويات موظفي أو مقدمي الخدمة تعتبر حاسمة في تقديم خدمة ذات جودة .
- ونظرا لصعوبة تحديد الأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة ، توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم ، و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة ، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسة وهي :<sup>61</sup>
- **درجة الثقة و المصدقية في الأداء:** و تعني الاتساق في الأداء ، و إنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك ، و أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى ؛
- **سرعة الاستجابة:** و تشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء و الرد السريع على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء ، و السرعة في أداء الخدمة ؛
- **الكفاءة أو القدرة :** و تعكس المهارة و القدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف و طبيعة العمل و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة ؛
- **الوصول للخدمة:** لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة . مثل ملاءمة ساعات العمل ، و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة ...الخ؛
- **المصدقية:** و تشمل الأمانة و الثقة و السمعة ، في كل من المؤسسة الخدمية و مقدم الخدمة ؛
- **الاتصال:** و يعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ، و مخاطبة العميل باللغة التي يفهمها ، و الإنصات و تأمين الحصول على المعلومات المرتدة ؛
- **الأمان:** و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة ؛

<sup>61</sup>- عوض الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البيان للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، مصر، 1999، ص341.

- الفهم : و يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل ، و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة ، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل و سهولة التعرف عليه ؛
- اللباقة : و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب ، و أن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل ؛
- النواحي المادية الملموسة: و تشير إلى مظهر التسهيلات المادية و المعدات و العاملين و مستوى التكنولوجيا و تصميم المباني و غير ذلك.

فشيء مهم للغاية الاهتمام بجميع أبعاد الجودة لان تحقيقها جميعا يعطي مركزا تنافسيا قويا للمؤسسة، ولكن يمكن للمؤسسة أن تنافس دون تحقيق هذه الأبعاد كاملة في منتجاتها مرة واحدة ، وذلك بإتباع استراتيجيات جزئية تعطي اهتماما خاصا لبعض الأبعاد دون البعض الآخر، خير مثال على ذلك هم اليابانيين<sup>62</sup>، اقتحموا السوق الأمريكية بالتركيز على بعدي الاعتمادية والتطابق مع عدم إعطاء اهتمام كبير للأبعاد الأخرى للجودة .

فإدارة الجودة تختلف بين هذين القطاعين إلا أن التعريف المبني على الزبون يزيل هذا التقسيم الاصطناعي ويقدم منظور موحد حول الجودة<sup>63</sup> . وذلك لأن الغاية من الجودة هي خدمة الزبون وإرضائه.

ومهما كانت الاختلافات، فإن الاهتمام بجميع أبعاد الجودة سواء في القطاع الصناعي أو الخدمي يعد أفضل طريق للنجاح والسيطرة على السوق، ولكن يبقى الاهتمام بهذه الأبعاد جميعا متوقفا على إمكانيات الشركة وقدراتها، وعلى طبيعة السلعة أو الخدمة الذي تقدمها.

<sup>62</sup> - سعيد يس عامر وآخرين سلسلة التميز الإداري ، " مرجع سبق ذكره" ص 82 .

<sup>63</sup> - James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr ,op -cit, p10.

نقلا عن :

لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 49 .



### المطلب الثالث : أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة عقيدة مثل الدين تقريبا لها قساوستها ومعلميها الروحانيين، ويتمثل هؤلاء الآباء الروحانيين في كل من "إدوارد ديمينج" *Edwards Deming* و"جوزيف جوران" *Joseph Juran* و "أرماند فيجينبوم" *Armand Feigenbaum* و"فليب كروسي" *Philip Crosby*<sup>64</sup>.

وعلى الرغم من عدم اتفاق العلماء والباحثين حول مفهوم الجودة- كما لاحظنا من خلال التعاريف السابقة- إلا أن هناك اتفاقا بينهم حول أهميتها ودورها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فقد أصبحت المؤسسات ونتيجة للمتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبنيها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء تعلق الأمر بجودة منتوجها أو جودة نظام إدارتها.

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعارا ومبدأ أساسيا للكثير من المؤسسات العامة و الخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات أو الزبائن أو المجتمع.

فبالنسبة للمؤسسات تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي<sup>65</sup>:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات و تحقيق الأرباح؛
  - تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب و بالتالي تحسين الجودة النهائية للمنتج بالإضافة إلى تحقيق التجانس في الإنتاج؛
  - زيادة إقبال المستهلك على منتجات المؤسسة كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة رضا العمال؛
  - إتاحة فرص أكبر للتصدير إلى الخارج؛
  - زيادة الحصة التسويقية و تحقيق النمو في الأجل الطويل؛
  - تخفيض نسبة دوران العمل.
- وبالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في:
- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا؛
  - إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم؛

<sup>64</sup>- كيلادا جوزيف ، "تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة" ، تعريب: سرور علي سرور السعودية ، دار المريخ للنشر، 2003، ص61.

<sup>65</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

أما بالنسبة للمجتمع فتتجلى أهمية الجودة في التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتوجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.<sup>66</sup>

بالإضافة إلى ما سبق فيمكن اكتشاف أهمية الجودة من خلال الوقوف على الآثار الناتجة عن غيابها أي من اللاجودة (*La non-qualité*)، والتي تتمثل في الآتي<sup>67</sup>:

- إعطاء صورة سيئة حول المؤسسة في محيطها؛
  - ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأسعار مقارنة بالمنافسين، الأمر الذي يؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - كثرة شكاوي الزبائن وفقدان المؤسسة للكثير منهم؛
  - زيادة حجم المنتج المعيب و ضياع الوقت و بالتالي التأخر عن تسليم المنتج في المواعيد المحددة ؛
  - كثرة عمليات استرجاع المنتج و ضياع الوقت، وما يصاحب ذلك من تكاليف باهظة ؛
- بالإضافة إلى الآثار السابقة تشير إحدى الدراسات بأن تكاليف اللاجودة تتراوح بين 10% و 30% من رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، وما بين 20% و 40% بالنسبة للمؤسسات الخدمية<sup>68</sup>.
- من خلال ما سبق نلاحظ أن غياب الجودة يؤدي إلى ظهور المنتج المعيب وكثرة شكاوي الزبائن وعدم رضاهم، وكذلك التأخر في تسليم الطلبات وعدم قدرة المؤسسة على التكيف مع طلبات السوق، وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>69</sup>. فمن قبل كانت المفاوضات المتعلقة بالمنتج تقوم أساسا على السعر، وفي السوق العالمي الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص المنتج هي الأساس الرئيسي في هذه المفاوضات، بحيث سيكون لدى كل من الصناع المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة لمنتج ما<sup>70</sup>.

<sup>66</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>67</sup>- علي رحال وإلهام مجاوي، "اللاجودة تكلف باهضا"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2003، ص 200-218.

<sup>68</sup>- Ahmed SALAIMI, " **Qualité du produit et consommation : Contraintes, moyens et perspective d'adéquation dans le contexte socio-économique algérien** ", revue perspectives, Univ-ANNABA, Algerie, N°05, 2001, p 116.

<sup>69</sup>- Alain BEMILLON , Olivier CERUTTI , " **les Outils du Management de la Qualité** ", édition Chihab, Alger, 1995, p 3.

<sup>70</sup>- أدجي باديرو، " **الدليل الصناعي إلى أيزو 9000** "، ترجمة: فؤاد هلال، مراجعة: محسن عاطف دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999، ص 9.

فالجودة وما تزال العامل الحسم في المنافسة الدولية وفي اختراق الأسواق وكسب أوفر للحصص السوقية، وفي هذا السياق يشير كل من "هيس وابرانسي" *Hayes and Abernathy* بأن تحسين وضمان الجودة يعتبر أحد أهم المدخل الأساسية التي استخدمتها الشركات اليابانية لاختراق السوق الأمريكية.<sup>71</sup>

لقد أصبحت الجودة في العصر الحديث وسيلة هامة للبقاء والاستمرار والصمود في وجه المنافسة سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، وأصبحت وسيلة هامة لبناء اقتصادي وطني قوي.

ونظراً لأهمية الجودة فقد قامت العديد من الدول مثل: كوريا الهند بمجهودات وطنية من أجل تحسين الوعي بالجودة، وذلك من خلال تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والبرامج الإذاعية والمنافسات المدرسية وتوزيع المنشورات، كما قامت كل من إسبانيا والبرازيل بتشجيع نشر كتب الجودة بلغتها الوطنية ليسهل فهمها.<sup>72</sup>

كما أكد الرئيس الأمريكي كارتر في رسالته للكونجرس في أكتوبر عام (1979) أن التخطيط للجودة وكيفية تحقيقها يعتبر عاملاً أساسياً وحيوياً في بناء الاقتصاد الأمريكي، فهو يساعد في تحسين الإنتاجية وتعزيز الموقف التنافسي للصناعة، ومن ثم إتاحة وظائف جديدة وتحسين جودة الحياة لكل مواطن أمريكي.<sup>73</sup>

فللمؤسسات عبر العالم أصبحت تدرك بأن بقاءها يعتمد على الجودة العالية.<sup>74</sup> وهكذا فلا بد من العمل على تخفيض تكاليف اللاجودة وذلك بالتركيز على تحقيق الجودة في كل جوانب المؤسسة.

<sup>71</sup> -R.H. HAYES and W.O.ABEMATHY, "Managing Our Way to Economic Decline", Harvard Business Review , July-August, 1980, p 67-p77.

<sup>72</sup> - James R. EVANS, & James. W. DEAN-Jr ,op -cit, p 09.

نقلا عن :

لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>73</sup> - H. H.MILLER and R. R. PIEBERY, "Technology International Economic and Public Policy", West View Press Inc, Washington, 1982, p 39.

<sup>74</sup> Lori L. SILVERMAN and Annabeth L.PROPST, "Quality Today : Recognizing the Critical Shift", Qualite Progress, February 1999, p53-p 60.

### المبحث الثالث : مكانة الأفراد ضمن فلسفة رواد الجودة

ساهمت الأفكار الأساسية للعلماء البلوزين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في دفع تطور مفهوم إدارة الجودة و بلورة فلسفة حديثة لها، و قد استمدوا أفكارهم هذه من خلال دراساتهم، و تجاربهم في عدد من المؤسسات في أمريكا و اليابان ، و التي شكلت في مجموعها توجهها حديثا لإدارة الجودة الشاملة ، التي تعتمد في تطبيقها على كفاءة و فعالية الأفراد و تنمية نظم التفاعل معها ، وبناء نظم أداء عالية الكفاءة<sup>75</sup> . يعطي رواد الجودة أهمية خاصة للأفراد ، و من أهم هؤلاء المفكرين، نجد:

#### المطلب الأول : فلسفة ادوارد ديمينغ (*Edward Deming*)

يعتبر العالم (*Deming*) هو الأب الحقيقي لمفهوم الجودة ، ولد عام 1900 و هو إحصائي أمريكي ، ساهم في صياغة فلسفة الجودة لتطوير الصناعة اليابانية ، و قد ارجع اليابانيون الفضل ل (*Deming*) في هندسة النجاح الصناعي بلدهم. ألح ديمينغ في كتابه "خارج الأزمة" (*Out of the crisis*) على ضرورة التنبؤ بالرغبات المستقبلية للمستهلك<sup>76</sup> . كما وظف الإحصاء و جعله أولوية في مجال مراقبة الجودة ، و أصبح الإحصاء لغة مفهومة لدى جميع اليابانيين ، و لقد أعطى اليابانيون أهمية قصوى لنصائح ديمينغ و بذلك توصلت معظم المؤسسات الناشطة في اليابان في مطلع 1970 إلى مستويات عالية من الإنتاج ، و لم يقتصر النجاح عند المؤسسات الإنتاجية بل تعدى ذلك إلى المؤسسات الخدمية و التي استطاعت سنوات الثمانينات تحقيق فرص نجاح خيالية باعتمادها نظام الجودة .

ومن أهم إسهامات ديمينغ (*Deming*) نذكر:

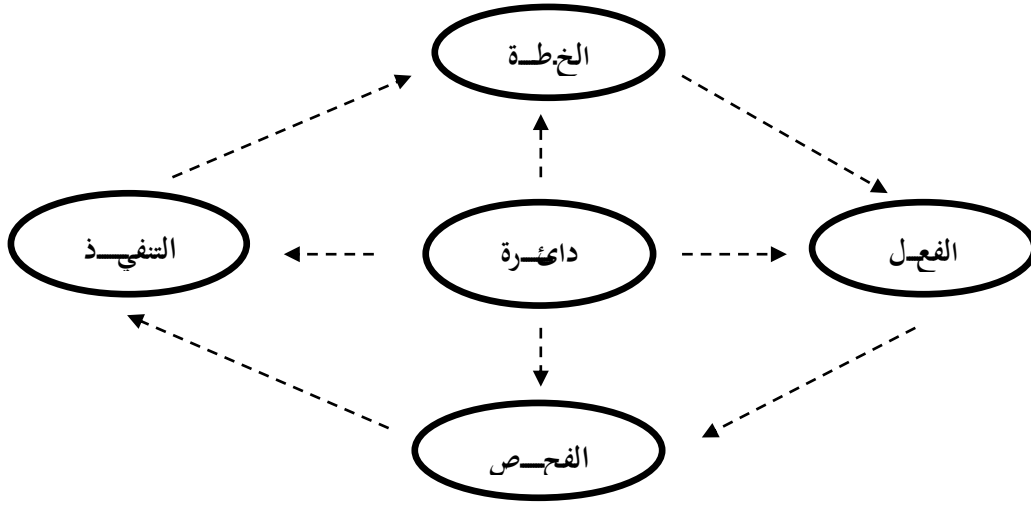
#### أولا : دائرة ديمينغ *Deming*

تتضمن دائرة ديمينغ خمسة عناصر أساسية تربط بين المنتج و حاجة المستهلك ، إن مضمون دائرة ديمينغ يتمثل في دراسة أولية للمستهلك، و التي على ضوئها يتم إعداد الخطة للإنتاج المطلوب و فحصه و التأكد من مدى مطابقته للخطة ، و يكون متبوعا بنشاط تسويقي ثم تحليل ردود أفعال المستهلك بعد استلامه للمنتج أو الخدمة . كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>75</sup>- توفيق محمد محسن ، "قياس الجودة و القياس المقارن" ، دار الفكر العربي ، النهضة العربية ، مصر، 2003، ص21 .

<sup>76</sup> -Carol KENNEDY , "Toute les théories du management", Nouvelle Imprimerie cuballery, Clamecy, France, 2003, p84-85.

الشكل رقم (1-2) : دائرة ديمينغ للجودة .



**Source :** D.L GOETESCH & S.B.DAVIS, "Introduction to total quality", Ed New World Dictionary, New York U.S.A , 1997, p20.

من الشكل يتضح لنا اهتمام (Deming) بتنسيق جهود كل الأقسام (البحث، التصميم، الإنتاج، التسويق، ...) نحو تحقيق تكفل إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين، وتعمل على التطوير المستمر ، بهدف ضمان فلسفة متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على تطبيق مبادئها الأربعة عشر (مبادئ ديمينج).

ومع كل هذه الإسهامات يعتبر ( Deming ) واضع الأسس الحديثة ليس للجودة فقط، وإنما للأساليب الإدارية المستقبلية التي تتبنى التفوق هدف أساسيا لها، والمعتمدة على الجودة كمفتاح من مفاتيح نجاحها ووصولها لهدفها.

### ثانياً : أهمية الفرد في تحقيق الجودة

وقد تركزت أفكاره الأساسية في النقاط الأربع عشر المعروفة لإدارة الجودة ، كما تركز فلسفته على مبدأ أن الفرد هو الأساس و محور الاهتمام ، و من بين نقاطه الأربعة عشر هناك عشرة منها تهتم بهذا العنصر و هي:<sup>77</sup>

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة في الجودة ، تقوم على تحقيق أعلى جودة للمنتجات و الخدمات ، من اجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، و ضمان بقائها و استمرارها في النشاط،و يجب أن تعمم هذه الفلسفة على كل العاملين الذين يتولون مسؤولية تنفيذها ؛<sup>78</sup>

<sup>77</sup>- سونيا محمد البكري، " إدارة الأعمال:العمليات (مدخل النظم) "، الدار الجامعية ، مصر ، 2000،ص 131.

- القضاء على الخوف لدى العمال، أن تشجيع الإدارة على الاتصالات الفعالة بينها و بين العاملين يخلق مناخا جيدا للتجديد و ظروفًا مناسبة لحل المشكلات، وذلك بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف و العقاب؛<sup>79</sup>
- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ، و مساعدة من يخطئ ليتجاوز خطاه و يستمر في العمل؛
- إتباع الطرق الحديثة في التدريب و التعليم ، التي تهدف إلى شرح مفهوم الجودة كنظام ، و إشعار كل عامل بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من الجودة الشاملة، و أن تخدم الطرق الحديثة في التعليم والتدريب، عملية التحول من المنهج الإداري القديم ، إلى المنهج الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة وجود قيادة واعية و متفهمة ، تقود المؤسسة نحو التغيير؛
- إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم ، و الاعتراف بقيمة العمل؛
- التركيز على عملية التحسين و التطوير الذاتي للعاملين، و إكسابهم معارف و مهارات جديدة لمواكبة التقدم التكنولوجي و تدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية ؛
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين؛
- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، من خلال إجراء التعديلات و التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة و زيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل و زيادة التنسيق و التعاون بين الأقسام الإدارية في المؤسسة حتى تخدم المنهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة؛<sup>80</sup>
- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين ، و خلق الهياكل الإدارية التي تواصل العمل يوميا؛ وأوضح (Deming) أن وضع هذه الفلسفة الإدارية الجديدة ، موضع التطبيق الفعلي، يتطلب من المؤسسات أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات، و العديد من الأساليب و المفاهيم التنظيمية الخاصة بها، وخاصة المتعلقة منها بوضع الأهداف، وتصميم نظم الحوافز و التدريب . و يرى أن هذه التغييرات ، ستمكن المؤسسات من تحقيق التميز الواضح في جودة المنتجات، و بالتالي تدعيم قدراتها التنافسية.

<sup>78</sup>- احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة TQM : الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية "، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013، ص31.

<sup>79</sup>- احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص32.

<sup>80</sup>- نفس المرجع، ص33.

المطلب الثاني: فلسفة جوزيف جوران (Joseph Juran)

ولد سنة 1904 في رومانيا ثم هاجر إلى الولاية المتحدة الأمريكية سنة 1912، و أنشأ سنة 1979 معهد جوران (*Juran Institute*) بالتعاون مع جامعة *Harvard* وقد ألف العديد من الكتب أهمها " *Quality Control Hand Book*" الذي عرف بنجاح كبيراً<sup>81</sup>.

قدم العالم (*Juran*) مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، وعلى الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة.

طور *Juran* سنة 1986 فكرة المراحل بثلاثي للجودة أو ما يسمى ب (*Quality Trilogy*) وذلك من خلال ثلاث عمليات:

✓ **تخطيط الجودة:** عن طريق إنشاء برنامج لمستوى الجودة، يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، والهدف منه هو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على الم مؤسسة معرفة توقعات وتطلعات الزبون أو المستفيد.

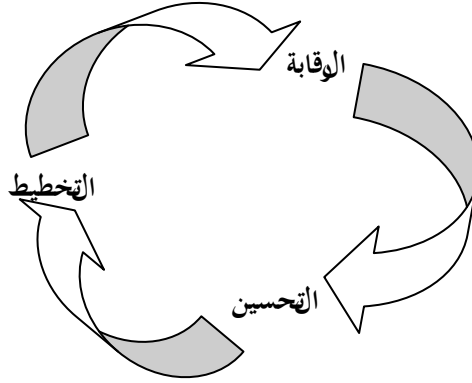
✓ **مراقبة الجودة وضبطها:** وذلك عن طريق تقييم الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مقارنة بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور والنقائص، ومحاولة تقليل الفجوة بين الإنجاز والأهداف المدروسة، ثم الاستمرار بالرقابة الفعالة باستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة أوجه القصور والمشكلات.

✓ **جودة:** وهي عملية مستمرة تتعلق بالعديد من النشاطات والهيكل التنظيمي، البرامج التدريبية، خطط العمل، فرق التحسينات،...، ويتبناها ويشرف عليها جهة مسؤولة تدعى مجلس الجودة (*Conseil de qualité*) وتقوم بالعديد من المهام أهمها: تحديد أهداف التحسين، تحديد احتياجات التحسين، وضع برامج التكوين والتنمية، التنسيق بين مشاريع تحسين الجودة<sup>82</sup>.  
والشكل رقم (1-3) يبين ثلاثية الجودة حسب جوران:

<sup>81</sup> - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، ص 141.

<sup>82</sup> - L.L VACHETE, " Amélioration continue de la qualité", éd D'organisation, Paris, France, 1989, p24.

الشكل رقم (1-3) : ثلاثية الجودة حسب جوران



المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وتؤكد فلسفته على<sup>83</sup>:

- زيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر؛
- تدريب العاملين و تنمية قدرتهم على العمل الجماعي و حل المشكلات؛
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة ؛
- وضع البرامج لتدريب و تنمية الأفراد؛
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة و التركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لإيصال النتائج؛
- تشجيع الأفراد العاملين و حثهم على تحسين الأداء و ذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة؛
- ضرورة وجود قيادة واعية ، و إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين على الإبداع ، و يسمح بإحداث تغييرات في المفاهيم و المعتقدات التنظيمية،و التعامل مع المشكلات و حلها بأسلوب علمي،ومشاركة الجميع في معرفة النتائج.

<sup>83</sup>- احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص35.



### المطلب الثالث : فلسفة فليب كروسبي (Philip Crosby)

ولد سنة 1923 بفرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، تركزت المفاهيم التي جاء بها (فليب كروسبي) في التأكيد على المبيعات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، وقيم تكلفة اللاحودة بين 15% و 20% من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة<sup>84</sup>. حيث يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

ولكي تكون الجودة في تحسن مستمر حدد (كروسبي) أربعة عشر خطوة ، منها عشرة خطوات ترتبط بالفرد و هي<sup>85</sup> :

- التزام الإدارة العليا بالجودة ، و إيصال ذلك لجميع العاملين في المؤسسة؛
- تكوين فرق تحسين الجودة تتكون هذه الفرق من رؤساء الإدارات، للبحث على التحسين في إداراتهم و المؤسسة ككل؛
- استخدام القياس كأداة موضوعية و ذلك بإنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط، للتمكن من تحديد مشكلات؛
- نشر الوعي بأهمية الجودة و الاهتمام بها من قبل العاملين؛
- تدريب المشرفين و العاملين في جميع المستويات الإدارية ، للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة؛
- تخصيص يوم للتحسيس بأهمية صناعة بلا عيوب و ذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي؛
- تشجيع الأفراد على الإبداع داخل المؤسسة؛
- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة ، لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة و تحقيق أهدافها، وذلك بإبلاغ الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين؛
- مكافأة العاملين على الجهود غير العادية في تطوير و تحسين الجودة، وتحفيز من يقدم جهودا غير عالية؛<sup>86</sup>
- تكوين مجالس الجودة و التي تتكون من الرؤساء و المهنيين، تجتمع بصفة منتظمة، و تقوم بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

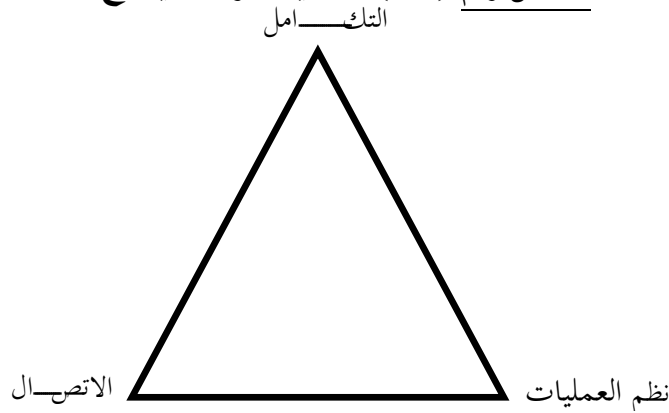
<sup>84</sup> - خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>85</sup> - قويدر عياش، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 228-229.

<sup>86</sup> - Philip CROSBY, " la qualité c'est gratuit " , éd economica, paris, France, 1986, p 136.

وقد صورت أفكار كروسبي بشكل ثلاثية، في الشكل التالي:

**الشكل رقم (1-4):** ثلاثية كروسبي للجودة .



**Source :** Philip CROSBY, "Quality Without tears", Ed Mcgran Hill INC, New York , USA, 1984, p 46.

هذا الشكل يبين أن Crosby ركز على التكامل والتنسيق بين العمليات، واعتبر الاتصال أهم وسيلة لذلك، بهدف تفعيل الجودة في المؤسسة، وهذه الأفكار قريبة إلى حد ما من أفكار و ثلاثية Juran ، إلا أنه يعطي أهمية أكثر للاتصال كحلقة وصل بين أقسام المؤسسة و كمحرك لتكامل نظم العمليات.

**المطلب الرابع : فلسفة ارmond فايجنوم (Armond Fegeinbaum)**

أمريكي ولد سنة 1920 في ماساشوسيت، بدأ مساره المهني كمهندس مراقب خطوط الإنتاج في شركة *General Electric* سنة 1954، ثم أصبح مديراً عالمياً لمراقبة الجودة سنة 1958. من أهم مؤلفاته *Total Quality Control* (1984)، *la qualité sans peine* (1951)، *quality control*، ويعتبر *Fegeinbaum* أول من نادى باستعمال مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، وركز على أن إدارة الإنتاج هي المسؤولة الأولى عن تخطيط و تطوير الجودة ، أما عن مراقبة الجودة فهي مسؤولية ثانوية<sup>87</sup>.

تركزت أفكاره الأساسية فيما يتعلق بالفرد العامل بما يلي<sup>88</sup> :

- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة من خلال فكرته التي تتمحور حول المسؤولية الجماعية للجودة، و ذلك بتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف، و المجموعات داخل المؤسسة ، و التي تتولى بناء الجودة و الحفاظ

<sup>87</sup>- C. BRUSSNAULT, M.PRETET, "Organisation et gestion des entreprises" , éd librairie Vuibert, Paris, France,1991, p 7- 8 .

<sup>88</sup>- احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص38.

عليها وتحسينها ، بالشكل الذي يمكن من إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات ، بأكثر الأساليب اقتصادا مع تحقيق الرضا الكامل للعميل؛

- أكد أن الجودة يجب أن تكون على من يقومون بالعمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة تميزه؛

- الجودة مسؤولية واسعة و شاملة ، تبدأ مع التزام الادارة بالجودة ، واستمرار التحسين فيها ، بدءا من التصميم إلى المخرجات، و يجب أن يكون للعاملين الحق في توقيف الإنتاج ،عند حدوث أية مشاكل في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها.

### المطلب الخامس : فلسفة كايزو اشيكافا (Kauro Ishikawa)

يعد *Ishikawa* من أهم المفكرين الذين ساهم في تطوير مبادئ الجودة الحديثة ، و أول من أستحدث حلقات الجودة لذا يلقب ب " أب حلقات الجودة" <sup>89</sup> و هو ياباني ولد سنة 1915، درس بجامعة طوكيو، حيث أصبح مهندسا كيميائيا سنة 1939، اشتغل بشركة *Nissan* ثم غادرها سنة 1947 لتحضير الدكتوراه فأصبح أستاذا مساعدا في جامعة طوكيو. انضم سنة 1948 إلى فوج من الخبراء لدراسة التطبيقات الصناعية للتحليل الإحصائي ويعتبر من الأعضاء الرشطين في الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين (*JUSE*).

حصل على جائزة (*Deming*) عرفانا بدوره في تلقين اليابانيين طرائق تحسين الجودة، ساهم في عدة دوريات المراقبة الصناعية وحلقات مراقبة الجودة، بعدها ألقى العديد من المحاضرات بالولاية المتحدة الأمريكية و أوروبا خلال السبعينات والثمانينات، توفي سنة 1989.<sup>90</sup>

ساهم *Ishikawa* في تطوير عدة مفاهيم متعلقة بالجودة خاصة في ما يخص مشاركة الإدارة و الموظفين وتفعيل الفرد فيها، وذلك عن طريق إنشاء حلقات الجودة <sup>91</sup>، و التي هي عبارة عن مجموعة صغيرة من العمال عددهم بين 6 و 12 فردا يجتمعون دوريا وبصفة طوعية وغير رسمية للتداول بشأن مشكلات العمل المعيقة لتحقيق الجودة الشاملة وإيصال آرائها ومقترحاتها للإدارة العليا، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحا باهرا ونتائج ملموسة وتطوير الجودة على مختلف الأصعدة في المؤسسة.

<sup>89</sup>- احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص39.

<sup>90</sup>- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

<sup>91</sup>- نظرا لأهمية حلقات الجودة في تفعيل عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثاني من الفصل الرابع.

كما أنه ساهم في تحديد وتطوير أدوات الجودة الشاملة، خاصة في كتابه " ما هي رقابة الجودة الشاملة " في عام 1985، أين ذكر هذه الأدوات: خريطة باريتو، مخطط السبب والنتيجة ،قوائم المراجعة، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت أو الانتشار، خرائط التدفق، خرائط الرقابة.

وتركزت فلسفته حول الفرد على ما يلي:<sup>92</sup>

- تكوين حلقات الجودة وهي مجموعات عمل صغيرة تتكون من 4 إلى 8 عمال يشكلون حلقة الجودة يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية، و تتمثل مهمتها في التعرف على المشاكل التي يواجهها العاملون عند مزاولتهم لأعمالهم، و اقتراح الحلول المناسبة لها، بهدف تطوير الأداء و تحسينه، مع مراعاة البعد الإنساني في العمل، و الحرص على إبراز القدرات الإنسانية؛

- العمل على إشراك جميع العاملين في المؤسسة ، في طرح المشكلات و حلولها؛

- تكوين مجموعات للنقاش و تحفيز عملية الأفكار ، و يعرف هذا التحليل بمخطط السبب و الأثر؛

من خلال ما سبق نلاحظ أن رواد الجودة أكدوا على ضرورة الاهتمام بالفرد، من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك باعتباره العنصر الأساسي و القوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم و التميز ، قبل الإمكانيات المادية و التكنولوجية الأخرى.

<sup>92</sup> - انظر كل من :

-Gerd .F-KAMISKE,Jorj-Peter BRAUER, "**Management de la qualité de A à Z** ", traduit de l'allemand par : Pascale AVENEL,Ed Masson,Paris,1995 ,p p84-85.

- وليام لمور و هيربرت ، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفظي ، " حلقات الجودة : تغيير انطباعات الأفراد في العمل " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991، ص 26-27 .

- الموجي بحيرة ، " دوائر الجودة " ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1995، ص 4-5.

### خلاصة :

إن الحديث عن الجودة في السابق يعني مزيدا من التكاليف التي لا مبرر لها و التي كانت عبئا على العملية الإنتاجية والخدمية فإن الوضع حاليا اختلف تماما ففي ظل المتغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة اقتصادية، باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات و الخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن " اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل و السعي إلى التحسين المستمر".

## من التركيز على الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : أهمية الأفراد ضمن معايير الايزو 9000

و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## من التركيز على الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : أهمية الأفراد ضمن معايير الايزو 9000

و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### تمهيد :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في الأسواق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً ، ولتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها وعليه فقد ازداد وعي مؤسسات الأعمال العالمية في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.



### المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management* مفهوماً عالمياً يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء ، وهي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة .

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية، الذي يعمل على تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار ويدعو إلى إتقان الأعمال بدقة، سعياً وراء كسب رضا وولاء العميل وبأقل تكلفة ممكنة.

#### أولاً : تعريف الجودة الشاملة

إن مفهوم الجودة لم يبق منحصرًا بالمفهوم التقليدي ، الذي كان يعتبر الجودة عبارة عن المطابقة للمواصفات، وإنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى، وأصبح تحقيق الجودة يتطلب التعرف على حاجات العملاء، ورغباتهم بصورة تفصيلية، وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثمة ظهرت الحاجة إلى معالجة الجودة ، انطلاقاً من مفهوم أكثر شمولاً، يأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف كل الأطراف المستفيدة، وهو مفهوم الجودة الشاملة، الذي لا يقتصر على جودة المنتج فقط، ولكنه يتعداه ليشمل جودة الإجراءات، وجودة الخدمات، وجودة الإتصال ، وجودة الإشراف والإدارة و المؤسسة ككل.<sup>1</sup> و فيما يأتي نستعرض بعض تعريفات الجودة الشاملة :

تعرف الجودة الشاملة بأنها "الجودة في كل شيء أي كل عناصر و مكونات المنظمة و ما يتعلق بها و يؤثر فيها من قريب أو من بعيد ، و هذا ما يضفي طابع الشمولية نظراً لتفاعل و اشتراك كل هذه العناصر المكونة للأنظمة في تحديد ما يقدم للزبون و بالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها "مجموعة من المبادئ والمناهج المنتظمة، في إستراتيجية إجمالية، هدفها تعبئة كل المنظمة للحصول على أقصى إشباع للعميل، بأقل تكلفة ممكنة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

<sup>2</sup> - علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000 " ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

<sup>3</sup> - Institut Supérieur de Gestion d'Annaba (I.S.G.A), " **Cycle Qualité : Concepts Fondamentaux de la Qualité** ", 1998, p15.

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها " الجودة في كل عناصر التنظيم ، وعناصر الإنتاج ، وكل أقسام المنظمة ، و يشترك الجميع في تحديد ما يقدم للعميل، فالجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة و تركز الجودة الشاملة على خمسة عناصر أساسية هي كل من : الإدارة ، المطابقة ، القياس ، الرقابة ، التحسين المستمر " .<sup>4</sup> و بالتالي فلجودة شاملة كصورة متكاملة تتمثل فيما يلي :<sup>5</sup>

- إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع الإحتياجات الظاهرة أو المحتملة ، لكل المستعملين ( مستهلك نهائي، مستهلك وسيط، بما في ذلك العملاء داخل المؤسسة).
- إذا كانت نتيجة نشاط كل أقسام المؤسسة :

التسويق	←	التعرف على الإحتياجات.
الدراسات والأبحاث	←	تصميم المنتج.
الأساليب	←	تحضير عملية الصنع.
المشتريات	←	التوريدات.
الإنتاج	←	إنتاج المنتج.
المحاسبة والمالية	←	المردودية.
التوزيع	←	البيع وريح ثقة العميل.
خدمات ما بعد البيع	←	المحافظة على ثقة العميل.
الجودة	←	التحكم في مجموع العمليات.

- إذا كانت تتجه نحو الغياب الكامل للعيوب :

ونشير إلى أن العيوب يجب ألا تنحصر في عدم المطابقة فقط، بل يجب أن تتوسع إلى كل أنواع قصور سير عمل العمليات في مجموعها، وبالتالي التوجه نحو "الأصفر الأولمبية الخمسة" :

- عيوب صفرية : وتعني إتقان العمل من المرة الأولى؛

- صفر تعطل : وتعني صلاحية العمليات؛

- صفر مخزون : وتعني التسليم في الوقت المحدد (الإنتاج اللحظي) ؛

- صفر مدة إنتظار : وتعني إلغاء الإنتظار؛

- صفر وثائق : وتعني تبسيط العمليات الإدارية.

<sup>4</sup> - I.S.G.A, **op- cit**, p 14.

<sup>5</sup>- C. BUSSENAUT et M. PRETET, "**Organisation et gestion de l'entreprise**", Vuibert , Paris, 1991, p 4-5 .

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها :  
توجيه جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، على كافة المستويات الإدارية بها، إلى تحقيق رغبات وتوقعات ورضا العملاء ، وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، بإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية جديدة، تسمح بالتحسين المستمر في ظل قيادة فعالة وملتزمة.  
لتحويل فلسفة وثقافة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة ، يجب أن يصبح جزءاً وحلقاً في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم إلى أسفله ، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة .

### ثانياً : تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين ، وهذا ليس أمراً غريباً إذ أننا نتعامل مع فلسفة و ثقافة إدارية تتباين حولها الآراء ، و تختلف جرائها المنطلقات و المواقف الفكرية ، و من هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحداً و محدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن .  
إلا أن هناك بعض التعريفات قد ظهرت و فرضت نفسها على الفكر الإداري، لما تتصف به من موضوعية و شمول نسبي في تناولها، وسنستعرض أهم تلك التعريفات للوقوف منها على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة، ولكن هناك بعض التعاريف أظهرت تصوراً عاماً لهذا المفهوم ، نوردتها فيما يأتي :

إن تعريف "ستيفن كوهن و رونالد براند *Stephen k & Ronald B*" لإدارة الجودة الشاملة فيتمثل في العناصر التالية<sup>6</sup> :

- **الإدارة:** تعني التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة ، و يساعد المدراء على تعلم العمليات الإدارية التي يقومون بها، و كيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح.
- **الجودة:** فهي الوفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها أو الابتعاد عن العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية الإدارية و بما يرض الزبون.

<sup>6</sup> - العاني خليل و آخرون ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000" ، مطبعة الأشقر، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2002، ص29.

- الشاملة: تشمل جميع الأقسام و الأفراد العاملين في المنظمة ، مما يتطلب التكيف للتحسين المستمر للعمليات، أي يعني البحث عن الجودة في أي عمل بدءاً من التعرف باحتياجات الزبون وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مكونات أساسية و الواردة في الجدول رقم (1-2) أدناه.

**الجدول رقم (1-2): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.**

إدارة	الجودة	الشاملة
التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة إلى روح الفريق و مشاركة العاملين و الإدارة معا .
وضع الأهداف و القيم للمؤسسة	التحسين المستمر	الجودة مسؤولية جميع العاملين
القيادة	التدريب و التطوير	اشترك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمؤسسة.
التغيير في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالعاملين و تشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

**Source :** Lau,R.S.M & C.A. ANDERSON , "**A three- ditional perspective of total quality management**" ,Introductory Journal of Quality and Reliability Management, 15(1),USA ,1998,p88.

نقلا عن :

A. YAHIA BERROUIGUET, "**Algerian National Culture and TQM**", Journal of Economics and Business Research ,ISSN (online) ,Volume XXI, N°02, 2015, p 145-152 .

أما "كروسبي Crosby" يعرفها بانها : " 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 "7 .  
نلاحظ من التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية التي تمنع حدوث المشكلات و تضمن سير النشاطات بإتباع تحفيز العمل الإداري و التنظيمي على الأداء الجيد و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

<sup>7</sup> - هابل يعقوب فاحوري ، " إدارة الإنتاج و العمليات " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 349.

ويعرفها " معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي *Federal Quality Institute* " بأنها: " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء " <sup>8</sup> .  
يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة مدى تحسن الأداء من خلال تقييم العميل ، و القيام بالعمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

فيما يعرفها " سهكتر *Sehucter* " بأنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل و يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات العميل ، و التأکید على أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفاعلية عالية ، و في اقصر وقت ممكن " <sup>9</sup> .  
نلاحظ أن التعريف يركز على التعاون بين المدراء و الموظفين و القيام بالعمل صحيحاً من المرة الأولى و بفاعلية و التميز في الأداء و كل هذا في ظل ثقافة متميزة و فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

أما " جوزيف جابلونسكي *Joseph Jablonski* " فيعرفها بأنها: " شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة لكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل " <sup>10</sup> .

يشير التعريف إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري ، والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ، ومعدات ، وقوى بشرية ، ومعلوماتية ، وإدارة، و إستراتيجية، ومعايير و مواصفات.. إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستفيد الأخير من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية المتميزة.

ويعرفها " ديمينج *Deming* " بأنها: " عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل ، و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضراً و مستقبلاً " <sup>11</sup> .

نلاحظ من هذا التعريف يركز على الاهتمام بالعميل و إرضائه من خلال تلبية حاجاته المستقبلية.

<sup>8</sup> - غنيم احمد محمد ، " إدارة الجودة الشاملة "، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007، ص40.

<sup>9</sup> - الخولاني محمد محمد ، " إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات : مدخل التحليل الكمي "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 292.

<sup>10</sup> - جابلونسكي جوزيف ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة " ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة ، 1996، ص26.

<sup>11</sup> - لعلی بوکمیش، مرجع سبق ذكره، ص 67.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية ، و في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة و ذلك باستخدام كافة الموارد البشرية و المالية المتاحة " <sup>12</sup> .

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر في جميع العمليات و الوظائف و الاستخدام الأفضل للموارد المختلفة .

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين " <sup>13</sup> .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة هدفها التميز في الأداء من خلال تلبية رغبات العملاء و حاجات أفرادها .

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

- أنها فلسفة و مبادئ تسعى إلى التحسين و التطوير المستمرين لتحقيق نتائج طويلة المدى ؛

- تحقيق أهداف المؤسسة ؛

- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية و الأفراد؛

- تسعى وباستمرار لفهم حاجة العميل و الاستجابة لمتطلباته؛

- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها : " نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة و العمليات التي تحقق احتياجات و توقعات العملاء الحالية و المستقبلية ، و يتم ذلك بتكامل و تضافر جهود جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للعمليات و الإبداع في مناحي العمل كافة، و بما يضمن الوصول إلى أداء متميز للأفراد.

<sup>12</sup> - الخلف عبد الله بن موسى ، " ثالوث التمييز تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية "، مجلة الإدارة العامة ، 1997، ص 123.

<sup>13</sup> - توفيق عبد المحسن ، " التقييم و التميز في الأداء "، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، 2006، ص 156.

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

#### أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل و متكامل يتمتع بالمرونة و قابليته للتغيير<sup>14</sup>. كما أن التزام المؤسسة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، و يرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي و روح الفريق ، و يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة و انتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المؤسسة ، و يمكن من دراسة احتياجات العملاء و العمل على الوفاء بتلك الاحتياجات ، خصوصا في ظل العولمة و ازدياد وعي العملاء و ثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة أو طلب الخدمة.

ويبين الجدول رقم(2-2) بعض جوانب التغيير التي يتركها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات .

#### الجدول رقم (2-2) : الآثار التي يحدثها تطبيق *TQM*

عناصر التميز	قبل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج(الخدمة النهائية)	نحو العميل
الأولويات	التكلفة و الخدمة بالدرجة الثانية	الخدمة و التكلفة بالدرجة الأولى و بالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على الأخطاء	معالجة ما يحدث في العمليات	الوقاية مما يحدث في النظام
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط ، التوظيف ، الرقابة	التفويض ، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر : آل علي،رضا صاحب،سنان الموسوي،"مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الوراق ، عمان، 2002، ص38.

<sup>14</sup>- الشيراوي عادل ، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : الايزو 9000"، دار شعاع ، 1995 ، ص101.

### ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

يهدف تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في:<sup>15</sup>

- العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية و المستقبلية ؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التحسين المستمر في كافة أبعاد المؤسسة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على النمو المتواصل سعياً لتحقيق المكانة الأفضل بين المؤسسات المنافسة؛
- العمل على زيادة ربحية المؤسسة و تحسن اقتصادياتها.

### المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكانت هذه المبادئ خلاصة إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة ، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأية مؤسسة بالتطبيق الفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، علاوة على ذلك فإنها تمثل الركائز الأساسية لفلسفة هذا المدخل التي يجب مراعاتها والالتزام بها عند وضعه موضع التطبيق والتنفيذ و تتمثل هذه المبادئ بما يلي :

### أولاً : التركيز على العميل

يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. تركز إدارة الجودة الشاملة على متطلبات العميل عن طريق التعرف على حاجاته و رغباته و توقعاته ، و من ثم ترجمتها في عمليات المنتج و عمليات خدمات ما بعد البيع، وذلك بسبب تحفيزهم على شراء المنتجات وإرضائهم للحفاظ عليهم كعملاء دائمين.<sup>16</sup>

<sup>15</sup>- محمد خير سليم أبو زيد، هيثم علي حجازي، "اثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة

الخدمة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الأردن، 2007، ص13.

<sup>16</sup>- جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري، "مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام Iso: 9001

"، مجلة عالم الجودة ، العدد الثاني ، ابريل ، 2011 ، ص 89-90 . [www.alamalgawda.com](http://www.alamalgawda.com)



إن كلمة (عميل) أوسع مفهومها فلم تعد تعني من يدفع ثمن السلعة أو الخدمة ، بل أصبح يقصد بها " كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة"<sup>17</sup> ، و عليه فانه يشتمل على نوعين من العملاء ، و في هذا نجد أن *Juran* يعتبر احد الأوائل<sup>18</sup> الذين قاموا بتصنيف عملاء المنظمة إلى نوعين خارجيين و داخليين.

ويقصد بالعميل الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم داخل المؤسسة سواء كانت قسماً أو إدارة أو فرد فكل إدارة أو قسم ينظر إليه على أنه مورد و عميل في نفس الوقت.

هذا إلى جانب الموردين أيضا الذين يعتبرون من العملاء الخارجيون المؤثرين في أهداف الجودة ، إذ أن اختيار الموردين الذين يلتزمون بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة المطلوبة يعتبر من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لما لديه من دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية .

### ثانياً : التركيز على العمليات و النتائج معا

العميل الذي يعتبر المستخدم للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة هو الحاكم الوحيد على جودة تلك العمليات ومن خلال انتقاده على المنتج الذي لا يتناسب مع طلبه أو يتعدى احتياجاته أو توقعاته المالية جميع تلك النواقص نعتبرها نتائج غير مرضية و بها نحصل على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج. كما تعتبر النتائج المعيبة مؤشراً لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين الجودة للمنتجات والخدمات وهذا بدوره يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز و الاهتمام وان لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة ولهذا فإن هذا المدخل يهتم تماماً بأسلوب العمل و كيفية الأداء واستمرارية تطوير وتحسين هذا الأداء ، وليس الاهتمام فقط بتنمية هذا الأداء.<sup>19</sup>

### ثالثاً : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

من مزايا ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير مسبقة لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة بصفة عامة وذلك أثناء إجراءات العملية الإنتاجية و أيضاً قبل ظهورها للعملاء، و هذا عن طريق استخدام معايير القياس و التحليل المتمثلة بخرائط ضبط و تحليل بارتنو و مخططات السبب و النتيجة و غيرها

<sup>17</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة "، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1999، ص 41.

<sup>18</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين ، " تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة " ، دار الكتب ، القاهرة ، 1997، ص 540.

<sup>19</sup> - جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري ، "مرجع سبق ذكره"، ص 91

من الوسائل التي تستخدم في ضبط العمليات و النتائج ، حيث أن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.<sup>20</sup>

### رابعاً : إشراك العاملين و تكوين فرق العمل

يعتبر إشراك العاملين من أهم مبادئ و أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الجودة ليست مسؤولية فرد واحد أو إدارة واحدة أو جهة معينة ، و إنما هي مسؤولية مشتركة للجميع، في كل المستويات ، و لتجسيد ذلك و تفعيله لابد من الاهتمام بتشكيل فرق عمل ، المساعدة و المطورة لأساليب المؤسسة بهدف إيجاد الحلول و تقديم الاقتراحات من اجل رفع مستوى الجودة فيها ، و التخلي عن أسلوب الرقابة و التفتيش الذي يركز على الأخطاء و الهفوات و إحلال مبدأ الإرشاد و التوجيه<sup>21</sup>.

### خامساً : تكوين و تحفيز العاملين

تركز إدارة الجودة الشاملة على الفرد في المؤسسة من خلال اعتباره المورد الأهم في بناء نظام الجودة فيها مما يولي أهمية كبيرة له ، خاصة من حيث تنمية الفرد من خلال تكوينه و تحفيزه وفق أساليب فعالة تضمن استثمار قدراته و إمكاناته أحسن استثمار، و يهدف تكوين و تحفيز العاملين إلى تحقيق العديد من الأهداف كتطوير كفاءة الأفراد الإنتاجية عن طريق مساعدتهم على استغلال قدراتهم الفكرية و العلمية ، الكشف عن القدرات الكامنة للعاملين و التي يساعد التكوين على إظهارها و تحسين مجالات المعرفة و المهارات لدى العاملين<sup>22</sup>.

### سادساً: اتخاذ القرارات من وقائع الحقائق

اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظراً لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوة العاملة المتخصصة للمشاركة في صنع القرارات ، و تتيح إدارة الجودة الشاملة أن تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق ، وأن تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ، ويشترك في تنفيذه جميع العاملين من مديري و الأفراد و عملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ

<sup>20</sup>- جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري، "مرجع سبق ذكره"، ص 91.

<sup>21</sup>- إبراهيم بدر شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري، العدد 61، عمان، الأردن، 1995، ص 45.

<sup>22</sup>- ريتشارد ويليامز، "مرجع سبق ذكره"، ص 23 ص 26.

القرارات ، وهذا يعتمد بدوره على وجود جهاز كفاء للمعلومات بالمؤسرة ، و التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنظيم الوسائل التي من خلالها يتم دعم عملية اتخاذ القرارات<sup>23</sup>.

### سابعاً : التحسين المستمر

لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، و يقصد به " المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها و التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون و المستهلك"<sup>24</sup>.

ويتمحور التحسين المستمر حول ثلاثة محاور أساسية : التحسين المستمر للجودة ، التحسين المستمر للاستثمار في العنصر البشري و التحسين المستمر لمستوى التنظيم ، و ذلك عن طريق تبني العديد من الإجراءات الهامة كتكوين العاملين على منهج السيطرة الإحصائية ، بناء فرق العمل و إشراك العامل في عملية التحسين المستمر ، الاعتماد على المقارنات المرجعية و تحسين إدارة الوقت<sup>25</sup>.

### ثامناً : الاهتمام بالتغذية العكسية

يعد مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة المعيار أو المقياس لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر ، و التأثير المرتد قد يكون إيجابياً أو سلبياً ، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استقرار وهدوء وتؤدي ثمارها لذلك تلعب الاتصالات البشرية الدور المحوري ، لأنه من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الآمنة التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في مؤسستهم ومراقبة سير عملياتها بدءاً من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح والإبداع و كذلك هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء.<sup>26</sup>

<sup>23</sup>- جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 91 .

<sup>24</sup>- محمد احمد الطراونة " الجودة الشاملة و القدرات التنافسية" ، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد الأول ، جانفي ، 2002، ص37.

<sup>25</sup>- انظر كلا من :

- محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج" ، دار الكتب العلمية للنشر ، القاهرة ، مصر، 2000، ص54.

-Lee j.KRAJEWSKI,Larry P.RITZMAN,"Operation Management Strategy and analysis" ,5<sup>th</sup> Edition, Addison - Wisely Publishing , U.S.A ,1992, p 219.

<sup>26</sup>- جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 91 .

### المبحث الثاني: المنهجية التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إن نقطة البداية لأي عملية تحسين للجودة ضمن منهجية إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الأهداف والعمليات المطلوب تحسينها و الأدوار و المسؤوليات و الموارد و الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك و هذا ضمن برنامج محدد و مسطر و متكامل الجوانب يتعاون الجميع على تنفيذه.

#### المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، و تعد منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة و تهدف في نهايتها إلى تحسين جودة المنتج ليحضى برضا الزبون و يحقق تطلعاته ، وهناك خمسة مراحل لتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، تتمثل في:<sup>27</sup>

**أولاً: مرحلة الإعداد:** حيث يبدأ الانبجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة ، وقد أطلق عليها "جابلونسكي" اسم المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يتم فيها اقتراح و تبني الإدارة العليا و القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذا المدخل و ذلك من خلال إعداد القادة و إظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز الدور القيادي للإدارة و تغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط القيادية الحديثة التي تتلائم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>28</sup>

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك من خلال عرض نجاح تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال و الفوائد التي حققتها من جراء تطبيق هذا المنهج ؛
- تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة ؛
- التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة ؛
- تدريب المديرين التنفيذيين ؛
- العمل على توفير الموارد المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة ؛
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين .

<sup>27</sup>- جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 149-

150.

<sup>28</sup>- جمال طاهر أبو الفتوح، "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصر، القاهرة: مكتب القاهرة للطباعة، دون طبعة، سنة 2000، ص 50.

**ثانياً : مرحلة التخطيط :** يتم في هذه المرحلة إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق وذلك للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق بما خطط له في مختلف خطوات هذه المرحلة ، و يمكن تلخيص أهم الخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة<sup>29</sup> :

- إختيار أعضاء مجلس الجودة ؛
- إختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة ؛
- تدريب كل من أعضاء مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة ؛
- عقد الإجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة وإعداد مسودة خطة التطبيق؛
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ؛
- تحديد و اختيار الأهداف و العمليات الهامة؛
- إختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

**ثالثاً : تنظيم إدارة الجودة الشاملة :** تنظيم الجودة هو تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع الأشخاص الذين يديرون أعمالاً تؤثر على الجودة أو ينفذونها أو يتحققون منها، وكذلك تحديد العلاقات فيما بينهم<sup>30</sup> ، فعندما تقرر المؤسسة البدء في إنشاء نظام شامل للجودة ، فانه تبدأ بتنظيم إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال الخطوتين التاليتين :

● **الخطوة الأولى :** يتم إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادي عالي ، يقوم بإدارة و دعم و توجيه عملية الإدارة الشاملة للجودة ، و يتأكد هذا المجلس من أن القرارات المهمة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة سوف تتخذ ، و أن الموارد المادية و البشرية اللازمة متوفرة ، حيث يتأسس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة أو نائبه ، و يندرج في عضويته مديري مختلف الأقسام و الفروع و تتمثل مسؤوليات مجلس الجودة فيما يلي :

- الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تكوين فرق قيادية للجودة بالمؤسسة وتوجيهها؛
- وضع نظاماً لتحفيز العاملين للمشاركة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة؛

<sup>29</sup>- جوزيف جابلونسكي ،، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره ، ص102.

<sup>30</sup>- مأمون السلطي سهيلا، "دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة والإيزو 9000"، دار الفكر للنشر و التوزيع، دون طبعة، دمشق، سوريا، 1999 ، ص 29 .

- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- العمل على تنفيذ وتطوير برامج التدريب؛

- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.

بعد إنشاء مجلس الجودة، يقوم رئيس مجلس الجودة بتعيين مدير الجودة الذي يجب أن يتصف بمهارات قيادية ومهارات في الاتصال، ومدير الجودة بدوره يقوم بإنشاء فريق لتصميم الجودة يتشكل من ست إلى ثمانية أفراد من الإدارة الوسطى للمؤسسة، ومن أهم واجبات فريق تصميم الجودة القيام بالدراسة النظرية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها عملياً، وكذا تقديم توصيات ومقترحات مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة عملياً في المؤسسة .

● **الخطوة الثانية :** بعد أن يقوم فريق تصميم الجودة بتقديم تصميم لنظام إدارة الجودة الشاملة يوافق عليه

مجلس الجودة، تبدأ كل وحدة رئيسية في المؤسسة بتشكيل فريق قيادي للجودة من داخلها لها نفس مهام

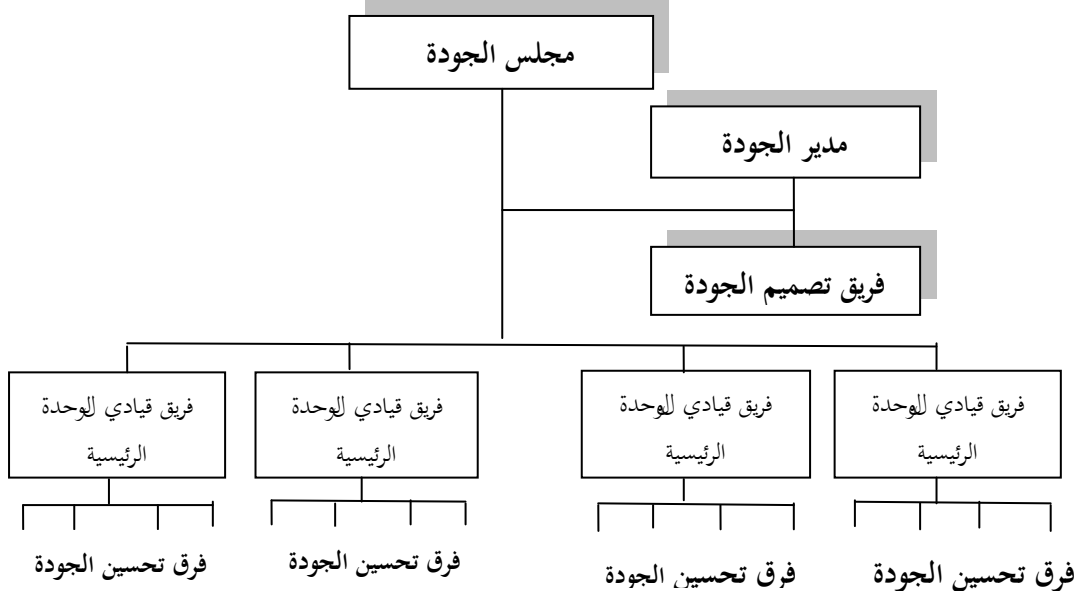
مجلس الجودة و لكن على المستوى الوحدة ، و يقود هذا الفريق مدير تلك الإدارة ، و يكلف هذا الفريق

بتطبيق الجودة الشاملة داخل الوحدة التابع لها مع ضرورة الربط بين الفرق القيادية للجودة من خلال

تعيين منسق لفرق تحسين الجودة<sup>31</sup> .

والشكل رقم (1-2) يبين خطوات تنظيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

### الشكل رقم (1-2) : خطوات تنظيم إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عبد الفتاح دياب زين الدين، "إدارة الإنتاج: رؤية جديدة"، جامعة القاهرة ، مصر، دون طبعة ،

2001، ص370.

<sup>31</sup>- جوزيف جابلونسكي ،، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره، ص103.

### رابعاً : مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم خطط العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من اجل أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة. هذه المرحلة تحتوي على الخطوات التالية:<sup>32</sup>

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة : يتم اختيار المدربين على أساس المصداقية، والالتزام القوي بتطوير المؤسسة، و يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، وبعد عملية التدريب يتولى هؤلاء المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة فيما تعلق بقضايا الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق العمل : يتم في هذه الخطوة تشكي فرق عمل تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمستوى الجودة؛
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات: فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق ، ديناميكية الجماعة، الاتصال و حل المشاكل؛

### خامساً : مرحلة التقييم و الرقابة

تشتمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط و التنفيذ<sup>33</sup>، و تشمل كذلك على أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، و هي<sup>34</sup>:

- التقييم الذاتي : هو الخطوة الأولى في مرحلة التقييم تبدأ هذه العملية بمجموعة من التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها من المديرين تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- التقييم التنظيمي : هذا التقييم يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين افرادها ، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة و من خلال معرفة الوضع الحالي يمكن أن نحدد ما تريد أن تكون عليه المؤسسة إضافة إلى توقعات العملاء. من بين هذه العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية و التي يمكن القول أنها تشمل المبادئ والتوقعات التي تؤثر في طريقة وتفكير أعضاء المؤسسة. وتقييم الثقافة يمكن أن يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، ومراجعة أداء العاملين،

<sup>32</sup>- احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة **TQM**: الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، عمان، 2013، ص 140.

<sup>33</sup>- نفس المرجع ،ص 140 .

<sup>34</sup>- جوزيف جابلونسكي ،، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره ،ص103

والتي توضح ما إذا كانت لدى المؤسسة ثقافة قوية، أم ثقافة ضعيفة، أم عدم وجود ثقافة على الإطلاق وقد تختلف الثقافة السائدة بشكل جوهري عن القيم و المبادئ التي يعتقدها الأفراد وبعد تحديد الفجوة بين ثقافة المؤسسة الحالية والثقافة المرغوب فيها يمكن إتخاذ التوصيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة فهذه المعطيات تدفع قادة المؤسسة لإجراء تغييرات في طريقة أداء المؤسسة.

- التعرف على مدى رضا العميل : من خلال ما يقترحوه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة .
- التغذية العكسية : يمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين و المديرين و أعضاء فرق العمل،لأخذ بأرائهم و مقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء ومجالاته .

### سادسا : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها ووحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مديرو الوحدات بإستعراض سريعا لوحداتهم و لمهمة عملية التحسين ، كما يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص فوائد المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

والإستفادة من خبرة كل وحدة وخاصة في عمليات التحسين الناجحة وهنا يجب على المنسق والمديرين والإدارة العليا ممثلة المدير العام في المؤسسة ببذل الجهد والوقت اللازم من أجل الترويج لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل نزع جميع الشكوك الخاصة بالأسئلة التي تتبادر في أذهان العاملين مثل كيف نعرف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالفائدة على مؤسسة ؟ هل تكاليف التطبيق لا تفوق الفوائد المحصلة؟ كيف نتأكد من تأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ وغيرها من الأسئلة التي قد تؤدي إلى التردد ومن ثمة مواجهة التغيير وعدم متابعة التطبيق.

كما تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإشراك الموردين للمساهمة في عملية التحسين فلا يمكن تحسين جودة منتج ما يريجه العملاء دون مساهمة الموردين لأن المنتج في الأساس هو ما يقدمه المورد قبل عملية التصنيع حتى في المنتج الخدماتي أساسه ما يقدمه الموردين من سلع ، فالمؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إختيار مورديها بإهتمام كبير وترتبط معهم علاقات وفاء (*Relation de Fidélité*) .



وبعد تبني جميع وحدات المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يتم دعوة الموردين، البائعين، المقاولين من الباطن (Les Sous-traitants) و كل من يمكن أن يساهم في عملية التحسين. كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها و الاستفادة منها<sup>35</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق، وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تطبيق هذا المنهج الجديد. فحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات الصناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها، وتمثل هذه العناصر في:<sup>36</sup>

#### أولاً : دعم وتأييد الإدارة العليا

بعد القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا هو التزام إدارة المؤسسة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة باتخاذها قرار استخدامها كسلاح تنافسي للتفوق على المنافسين في السوق،<sup>37</sup> ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)،<sup>38</sup> فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة. ويتمثل التزام الإدارة العليا بما يلي:

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها؛
- تعزيز ثقافة الجودة ؛
- تعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم .

<sup>35</sup>- بوحنية قوي، " إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري " ، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، سنة 2007 ، ص 135.

<sup>36</sup>- فريد عبد الفتاح زين الدين، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره ، ص 32-34.

<sup>37</sup>- قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9001:2000 "، دار الثقافة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 104.

<sup>38</sup>- علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 " ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

### ثانياً : تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة

إن المؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في حسابها القيم الثقافية التنظيمية على أنها قضية أساسية للتغيير<sup>39</sup> ، لأن التعجل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون خلق ثقافة للجودة هي بمثابة الفشل و السبب في ذلك هو عدم تغيير الثقافة التنظيمية ، فتوفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً ، إذ أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إذ أن ذلك يساهم في تنشيط أديانهم وتقليل مقاومتهم للتغيير و كذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.<sup>40</sup>

أما بيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين ، تغيير كيفية مراقبة أديانهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

- توفر إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم؛
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم و التقدير؛
- وجود شبكة اتصالات داخلية فعالة لنشر الثقافة ؛
- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل؛
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لإتنامه بل ينظر للأخطاء على أنه فرصة للتحسين.

### ثالثاً : الإدارة الفعالة للأفراد بالمؤسسة

إن الفرد هو خير ضمان لتحقيق استمرارية و نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة له في جميع النواحي الخاصة به ، ابتداء من

<sup>39</sup>- فيليب اتكنسون، "إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"، ترجمة : عبد الفتاح السيد النعماني الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية بيميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 151.

<sup>40</sup>- جون مارش ، مرجع سبق ذكره ، ص 49-51.

نظام الاختيار و التعيين، نظام تقييم الأداء ، نظام الحوافز، نظام التدريب ، نظام تقييم الأداء ، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

استنادا إلى أهمية المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة ، يرى "ديمنغ" أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيرا من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الأفراد ، فهو يرى أنه لا بد من التوقف على عملية ترتيب العاملين حسب الأداء أو القسم أو الإدارة التي يعملون بها، وضرورة التوقف على تطبيق نظام الجدارة و المكافأة الذي يستند إلى الأداء الفردي لأنه يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستبداله بنظام يقوم على فكرة الفريق الواحد، التدريب المستمر، المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، مكافأة الفريق المبدع من العاملين و تقدير الجهود البارزة والمتميزة<sup>41</sup> .

### رابعاً : التعليم والتدريب المستمر

لتأهيل كافة العمال لا بد من وضع برامج تدريب لكافة العمال يتماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

### خامساً : تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق و يشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المؤسسة.

### سادساً : تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

لا بد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة و يوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة داخل المؤسسة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>- علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>42</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

### سابعاً : العلاقة بالموردين

ثقافة إدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل الموردين باعتبارهم يقومون بتلبية احتياجات المؤسسة بالمدخلات الملائمة، فالمؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعمل على بناء علاقة وطيدة طويلة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة وهذا تحت شعار "المورد شريك طويل الأجل وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة"، ومن مظاهر التعاون المتبادلة نجد ما يلي:<sup>43</sup>

- تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس رضا العميل الخارجي و شكواه ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه ؛

- إشراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع جيد حول مستلزماتها و احتياجاتها للعمل على توريد ما يساعد على تنفيذها؛

- تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكل المؤسسة ؛

باعتبار أن الموردين هم شركاء المؤسسة ينجحون بنجاحها، يجب معرفة كفاءتهم في تلبية احتياجات المؤسسة من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل مع المؤسسة و مدى مساندتهم لها.

### المطلب الثالث : المؤسسة ما بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000

إن الكثيرين يتحدثون عن الأيزو وكأنهم يقصدون إدارة الجودة الشاملة ، لكن هناك اختلافٌ بينهما ، فالأيزو هو مصطلحٌ يعبر عن مسمى المنظمة العالمية للمقاييس (The International Organization for Standardization) و هي المنظمة التي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أيّة مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، فالمؤسسات لا تستطيع الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل إنها بحاجة لضمان جودة كاملة في المنظمة واستمراره وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات ، والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000 جاءت لتعمل على توحيد الحد الأدنى لما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً في أية مؤسسة .

<sup>43</sup>- عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة :وجهة نظر"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001، ص33 .

### أولاً : تعريف نظام الجودة العالمي ISO 9000

إن إصدار المنظمة العالمية للتقييس (ISO) لسلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000 كان نتيجة لتفاعل العديد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعلمية والتاريخية وغيرها والتي أفرزتها التحولات العالمية في شتى المجالات بداية من النصف الثاني من القرن الماضي.<sup>44</sup>

المنظمة الدولية للتقييس أو للمواصفات (ISO) هي كيان غير حكومي أنشئ عام 1947م، و ذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية للدول الأعضاء، حيث تتخذ هذه المنظمة حاليًا مدينة جنيف السويسرية مقرًا لها و تضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات و المقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة ، وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 و لأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 ، من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة ، كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات ، واللجنة الفنية

ISO/TC 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة و ضمائها ، التي تضم مجموعة من المواصفات تغطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة ، لذلك فإن المواصفات القياسية التي تتضمنها العائلة ISO 9000 ليست مواصفات خاصة بمنتج ، و بالتالي فإن الإعلان عن مطابقة منتج مؤسسة ما لبعض مواصفات هذه العائلة ، يعد تضليلاً للعميل ، فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات، و ليس المنتج الذي تقدمه.<sup>45</sup>

تتعمق الايزو بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي حيث أصدرت في عام 1987 مجموعة شهادات الايزو 9000 و هي نظم تختص بنظم إدارة المؤسسات الإنتاجية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط و القواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج ثم أجريت عليها تعديلات حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع م متطلبات و الاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالميًا، لكن لم يكن هذا التعديل أساسيا و لم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة إلا في عام 2000<sup>46</sup> ، هذا كله من شأنه العمل على تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة تضمن حق كل من المنتج و العميل ، وتشجيع الصناعات والمنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع و الخدمات. على ضوء ما سبق يمكن القول بان الإيزو هي نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في

<sup>44</sup>- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

<sup>45</sup>- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية"، دار الكتب للنشر، دون طبعة ، مصر، سنة 2005، ص 157.

<sup>46</sup> - <http://www.iso.ch/iso/en/ISO Online>. Date de consultation le : 22-12-2014.

كل نشاط من أنشطة المؤسسة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين ، و هذه المعايير عالمية موضوعة من قبل المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي أو للمواصفة<sup>47</sup> .

فالإيزو 9000 هو عبارة عن "سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد و وصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة، الذي تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها ( سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات و رغبات و توقعات العملاء".<sup>48</sup>

وبالتالي فالإيزو 9000 هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير، التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة الدولية ، بحيث يمكن لأي مؤسسة في العالم إذا وفرت هذه المقاييس في نظام جودتها ان تحصل على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي الايزو 9001،9002،9003،9004 .

### ثانيا : تفرعات الايزو ISO

تنقسم سلسلة المواصفات ISO 9000 إلى مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، وأهم تلك المواصفات ما يلي<sup>49</sup> :

- **الايزو 9000** : إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام، وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير (الايزو) وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية، و تعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الإيزو 9001، 9002، 9003 فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير (الإيزو).
- **الايزو 9001** : نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات، وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم .

<sup>47</sup> - عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

<sup>48</sup> - سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000" ، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية،

1995، ص 174.

<sup>49</sup> - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006، ص 14.

- **الايزو 9002** : نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الوقاية و اكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي موجهة للاستخدام في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم وتظم هذه السلسلة (18) عنصرا من العشرين (20) عنصرا في (الايزو 9000).
- **الايزو 9003** : نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولا، وتغطي (12) عنصرا من العناصر التي يقدمها (الايزو 9001) و هي لا تعتبر نظام لرقابة الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.
- **الايزو 9004** : عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة، وتقدم هذه السلسلة توجيهات و إرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية<sup>50</sup>.
- **الايزو 14000** : القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية .
- **الايزو 14001** : متطلبات نظام الإدارة البيئية للمنشأة و المتوافق مع نظام مواصفة الايزو 9001 لسنة 2002.

### ثالثا : العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة

ربما يعتقد بعض المديرين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ضرورة الحصول على إحدى مواصفات الايزو ، حيث أن الحصول عليها ليس هدفا في حد ذاته ، و إنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة<sup>51</sup> .

يمكن القول بان نظام الايزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب و الأبعاد التالية :

- إن الايزو ليس نظاما لإدارة الجودة الشاملة ، و إنما هو نظام لتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

<sup>50</sup> - سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص331 .

<sup>51</sup> - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000" ، مرجع سبق ذكره، ص177.

- يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، و بالتالي يمكن للمؤسسة أن تحصل على الـ *ISO* دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الأخيرة أعم وأشمل من (*ISO*) ، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، وتتبنى حلقات الجودة، و تؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية و ما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الاتجاهات، الحوافز .. الخ كما أنها تهتم في توطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع، في حين أن (*ISO*) لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماتها.

- عدم التركيز على مبادئ التحسين للمنتج ، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية التحسين كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة<sup>52</sup> .

- يتضمن نظام الجودة العالمي الايزو إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة ، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملائها ، وتحقيق الرضا العالي لديهم، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك أو العملاء، هم أكثر تحديداً من نظام الايزو . إلى جانب ذلك، إنه على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد، التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة (*ISO*) إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم، للعمل على توفيرها لهم.

<sup>52</sup>- خضير كاظم، سلطان أبو تايه، "متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو *ISO 9000*"، دار اليقظة للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 69.



- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة (ISO) ، خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة ، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها شهادتها، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ، فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها، فمؤدجها عن إدارة الجودة الشاملة خاصة بها ولها حرية التصرف<sup>53</sup> .

- شهادة (ISO) مهمة للمؤسسات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي أما المؤسسات الكبيرة العالمية فقد تحطت هذه المرحلة وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية والعالمية<sup>54</sup> .

ويمكن أيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الجودة ISO 9000 في الجدول التالي :

**الجدول رقم (2-3) : أهم الاختلافات بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة .**

إدارة الجودة الشاملة TQM	الايزو ISO 9000
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملًا من إستراتيجية المؤسسة
إدارة الجودة من منظور شامل	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة
تمثل وجهة نظر المورد أو المنتج	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل المستهلك
تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر
تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي و تؤلف بينه وبين النظام الفني	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً
تشمل كافة القطاعات والإدارات و الأقسام و فرق العمل	ليس بالضرورة أن تشمل كل المؤسسة
مسئولية كل القطاعات والإدارات والأقسام	مسئولية قسم إدارة مراقبة الجودة

**المصدر :** جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

<sup>53</sup>- مأمون الدراكة ، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2006 ، ص 258.

<sup>54</sup>- عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر" ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

المبحث الثالث: أهمية الأفراد ضمن الجوائز العالمية للتميز في الجودة و مبادئ إدارة

### الجودة الشاملة

يكتسي الفرد أهمية متزايدة و مكانة خاصة في الفكر الإداري الحديث ، ما جعل العديد من المداخل و الأنظمة الإدارية و بصفة خاصة أنظمة الجودة تركز عليها كوسيلة هامة لتفعيلها و تطويرها و تحقيق جودتها . فمختلف وظائف إدارة الأفراد و تقنيات تسييرها ، لها أهمية و مكانة في ظل فكر الجودة الشاملة ، و من جهتها تعمل الجوائز العالمية للجودة على زيادة الاهتمام بالفرد في المؤسسة و تحقيق كفاءته في تصميم و تنفيذ العمليات المرتبطة بالجودة .

### المطلب الأول : أهمية الأفراد ضمن الجوائز العالمية للتميز في الجودة

من ابرز الجوائز العالمية للتميز في الجودة ، جائزة (مالكوم بالدريج) الأمريكية ، و الجائزة الأوروبية ، و هما تشكلان أهم إفرزات الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة ، و أكثرها استخداما و شيوعا في العالم.

### أولا : أهمية الأفراد في جائزة ( Deming )

تعتبر جائزة ( Deming ) للتميز في الأداء المنبع و الأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها ، وتعود نشأتها إلى سنة 1951 باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور "وليام ديمينج" و الذي إرتبط إسمه بحركة الجودة أنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها . و تعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي 55 :

- التوجه : يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة ؛
- الدعم : يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الأفراد وتوحيد المقاييس؛
- التنفيذ : يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة و أنشطة التحسين؛
- النتائج : و التي تقاس من خلال معيار التأثير ،وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة؛

<sup>55</sup> - L.J. PORTER & S.J. TANNER,S.J., "Assessing business excellence", Second Edition: Oxford Publishing , Elsevier Butterworth - Heinemann,2004, p 201.

فالجائزة تقوم على أساس نموذج يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة ، دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، و يتعلق عنصر منها بتنمية الفرد و تطويره من خلال :

- خطط التعليم و التدريب؛
- مستوى الوعي بالجودة و فهم أهمية مراقبة الجودة ؛
- مستوى دعم و تحفيز التطوير الذاتي للأفراد ؛
- مستوى استخدام حلقات الجودة و الاعتماد على اقتراحات ؛
- مستوى دعم تطوير الأفراد في المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة ؛
- يتناول عملية التعليم و التدريب الموجهة لكافة العاملين ، و التخطيط المستقبلي للتدريب و التعليم في مجال الجودة.

### ثانيا : أهمية الأفراد في جائزة مالكوم بالدريج (2010-2009) MBNQA

بعد أن تم إقرار جائزة مالكوم بالدريج للجودة من طرف الكونغرس الأمريكي سنة 1987،<sup>56</sup> تنافست المؤسسات للحصول عليها كدليل على بلوغها أعلى مراتب الجودة. و في كل سنة كانت تقدم للمؤسسات الأمريكية ثلاث جوائز سنويا في مجالات الصناعة ، الأعمال الصغيرة و الخدمات ولم يدرج قطاع الصحة و التعليم إلا بعد سنة 1999 ليوقع عليها الرئيس السابق للولايات المتحدة " بيل كلينتون " .

تشمل الجائزة على إطار عام، يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و هدفها، و متطلبات تحقيقها، بشكل يسمح للمؤسسات بتطبيقها في سعيها للوصول إلى التميز ، و يتولى الرئيس الأمريكي سنويا تقديمها للمؤسسة الفائزة، و يطلق على الجائزة " النموذج الأمريكي للتميز " <sup>57</sup> .

تحتوي الجائزة على سبعة عناصر تقيم المؤسسات على أساسها، من اجل تحديد مستوى تميز أدائها، وهي على النحو الآتي : القيادة ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، التركيز على الزبون ، إدارة المعرفة و التحليل، التركيز على القوى العاملة ، إدارة العمليات ، النتائج. و توزع النقاط البالغ عددها 1000 نقطة ، على هذه العناصر حسب أهميتها . و الجدول رقم (2-4) يوضح النقاط التقييمية في نموذج *Baldrige*.

<sup>56</sup>- جوزيف جابلونسكي، "إدارة الجودة الشاملة ج2" ، ترجمة : عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 38 .

<sup>57</sup>- لويد دوبينز ، كلير كراوفورد ماسون ، " إدارة الجودة التقدّم و الحكمة و فلسفة ديمينغ "، ترجمة : حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، القاهرة ، ص 4-5.

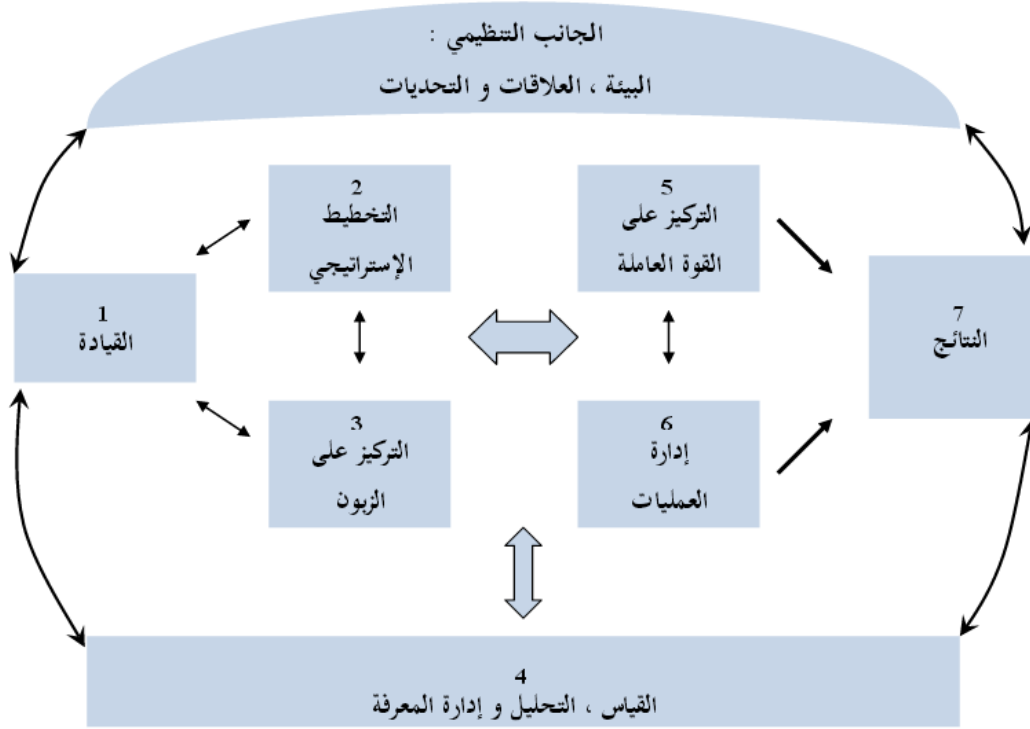
الجدول رقم (2-4): توزيع النقاط التقييمية في نموذج *Baldrige*

النقاط التقييمية	المحاور
120	1 القيادة:
70	1.1 القيادة العليا.
50	1.2 التسيير و المسؤولية الاجتماعية
85	2. التخطيط الإستراتيجي :
40	1.2: إنماء الإستراتيجية
45	2.2. نشر الإستراتيجية
85	3. التركيز على الزبون :
40	1.3 الالتزام مع الزبون
45	2.3 الاهتمام بالزبون
90	4. إدارة المعرفة ، التحليل ، القياس :
45	1.4 القياس ، التحليل ، و تحسين أداء المنظمة
45	2.4. إدارة المعلومات ، إدارة المعرفة ،تكنولوجيا المعلومات
85	5. التركيز على القوة العاملة :
45	1.5 الالتزام مع القوة العاملة.
40	2.5 بيئة القوة العاملة.
85	6. إدارة العمليات :
35	1.6 أنظمة العمل ..
50	2.6 عمليات التشغيل .
450	7. النتائج
100	1.7 نتائج المنتجات
70	2.7 نتائج التركيز على الزبون
70	3.7 النتائج المالية و السوق.
70	4.7 نتائج القوة العاملة
70	5.7 نتائج فعالية العمليات.
70	6.7 نتائج القيادة العليا
1000=	

Source: [www. baldrige.nist.gov\baldrig-Criteria.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/baldrig-Criteria.pdf)

ومن يقرأ مضمون نموذج " بالدريج " ، يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المؤسسة، و يمكن تصوير هذا المفهوم بالشكل التالي :

**الشكل رقم(2-2) : نموذج بالدريج**



Source:www. baldrige.nist.gov .

من خلال الجدول و الشكل أعلاه فقد جاءت الموارد البشرية في المرتبة الخامسة من الأهمية ، بعد عنصري القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون و إدارة المعرفة و التحليل ، و حظيت ب 85 نقطة ،توزعت كالأتي :

- **الإلتزام مع القوى العاملة ( 45 نقطة ) :** تهتم بتحديد العناصر المسببة لرضا العمال، تشجيعهم و تسهيل الاتصال بينهم كما يتضمن وضع نظم للتطوير وتدريب القوة العاملة القادرة على تعزيز المدارك ونقلها ومراقبة ذلك كله و تصحيح الإنحرافات إن وجدت .
- **بيئة القوة العاملة: ( 40 نقطة) :** تتم بكيفية إختيار العمال لبناء التنوع الثقافي و خلق الجو المناسب القادر على تمثيل جميع أطياف المجتمع ، كما تهتم بقدرات و إمكانات العمال و إعدادهم لمواكبة

التغيرات الطارئة بالإضافة إلى مكان العمل وتوفره على الشروط المساعدة التي تحفظ الصحة و تدفع بالوصول إلى أحسن النتائج .

### ثالثا : أهمية الأفراد في الجائزة الأوروبية (EFQM 2010)

النموذج الأوروبي للأداء المتميز أو *EFQM Excellence Model* ويعتبر من أهم النماذج المستخدمة في مجال الإدارة داخل أوروبا وحول العالم، و يمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة الشاملة . و يقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح بإدارة الجودة الشاملة و هي مبدأ *RADAR* و الذي يشبه إلى حد كبير عجلة "دبمنج" في مبادئه و الذي يتكون من العناصر التالية:

- النتائج (*Results*) : ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة؛
- المقاربة (*Approche*) : ويتم فيها تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى ؛
- النشر (*Deploy*) : وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام؛
- التقييم و التعديل (*Assess & Refine*) : ويتم مراقبة و تقويم المخرجات بالأهداف و القيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك.

ويعرف النموذج الأوروبي "الأداء المتميز" بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج ، و من ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ و الأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية :

يتكون نموذج *EFQM 2010* من تسعة عناصر موضحة في الشكل (2-3) تشكل خمسة عناصر منها مجموعة الممكنات و المتمثلة في : القيادة ، الأفراد ، الإستراتيجية ، الموارد و العمليات ، في حين تشكل الأربعة الباقية مجموعة النتائج و تمثل ما حققته المؤسسة و تتمثل في نتائج الأفراد ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع و النتائج الرئيسية .

تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققته المؤسسة فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سببا في تحديد مؤشرات النتائج و التغذية العكسية من النتائج و المعبر عنها بثلاث عناصر : التعلم ، التطوير ، الإبتكار سببا في تحسن مؤشرات مجموعة الممكنات وهذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج .

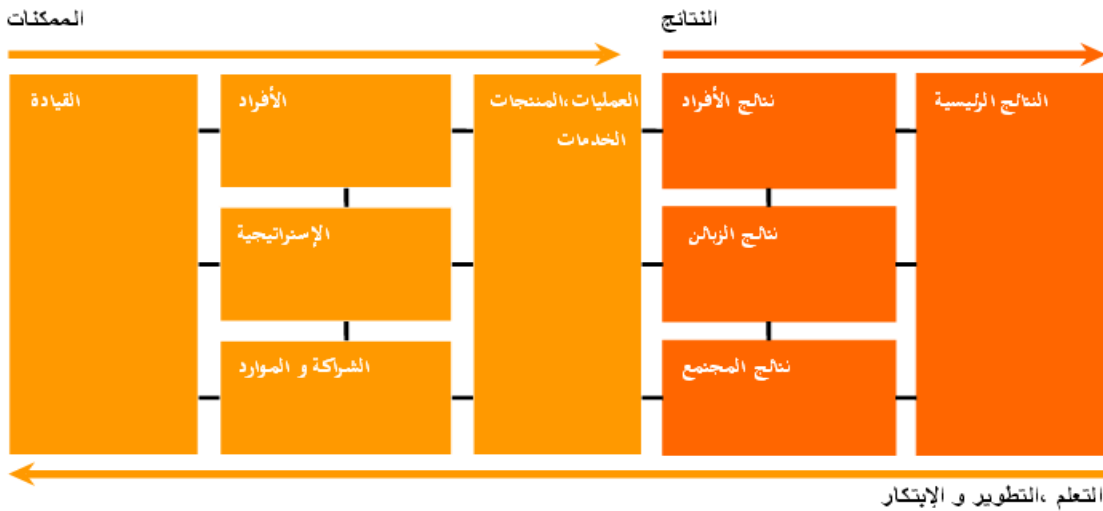
ويتضمن عنصر الأفراد ما يلي :

- يجب أن تكون أهداف الأفراد موافقة تماما لإستراتيجية المؤسسة ؛
- تطوير مهارات و خبرات الأفراد ؛
- يجب تعزيز مشاركة الأفراد و تمكينهم ؛
- تحسين سبل الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة ؛
- احترام و تقدير إنجازات العمل .

أما مجموعة النتائج (المخرجات) فهي تمثل ما عن ما حققته و تحققه المؤسسة من إنجازات ومستويات التطور ، و تضم العناصر التالية: نتائج الأفراد ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع ، النتائج الرئيسية . و تتصف مجموعة نتائج الأفراد بقياس ما حققته المؤسسة للعاملين بها ، و يتم تقييمها على أساس المعايير التالية :

- مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما حققه لهم المؤسسة من منافع ؛
- مقاييس إضافية تخص حجم رضل العاملين داخل المؤسسة.

**الشكل رقم (2-3) : النموذج الأوروبي للتميز في الأداء ( تحديث 2010 )**



Source : [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

و نجد تحت كل عنصر من العناصر السابقة مؤشرات أدنى منها تفصيلية توضح عمل المؤسسة بشكل أدق.

الشكل رقم (2-4) : توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز - تحديث 2010-



Source : www.efqm.org

المطلب الثاني : أهمية الأفراد ضمن أنظمة الجودة الايزو 9000

تزايدت اهتمامات أنظمة الإيزو بالفرد و مكانة في المؤسسة ، خاصة مع تطور النظريات المؤكدة على أهمية هذا المورد كاستثمار و كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا ما ألقى بظلاله في مبادئ وفقرات هذه الأنظمة. مما جعلها تخصص له حيزا هاما ضمن متطلباتها وشروطها وعناصرها<sup>58</sup>.

أولا : بالنسبة مواصفة الجودة الايزو 9001 نسخة 2000

وقد تم تعديل مجموعة من المواصفات ISO 9000 سنة 2000 لتصدر المواصفة (ISO9000-2000) في 2000/12/15، وتضم ثمانية فقرات ، تهتم الفقرة السادسة منها بإدارة الموارد ، و منها الموارد البشرية التي حظيت باهتمام كبير ، و تتمثل في اعتبار أن توفر الفرد الكفاء هو شرط أساسي لتحقيق فاعلية و كفاءة العمليات بالمؤسسة ، و تنص المواصفة في هذا المجال على :

- يجب على المؤسسة أن تشجع إشراك و تطوير الأفراد من خلال :
  - الاهتمام بتحسين كفاءة الأفراد، إدارة عملية الأداء و تقييم النتائج ؛
  - تحديد المسؤوليات والصلاحيات، و استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد، وتحفيزهم على العمل؛
  - الاهتمام بالتدريب المستمر للأفراد و البحث في أسباب ترك الأفراد للعمل؛
  - إشراك الأفراد في إعداد الأهداف وصنع القرارات ؛
  - التأكيد على فرق العمل، و المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد؛

<sup>58</sup>- فوزية غربي، فتيحة حبشي، "الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، المؤسسة في عالم متغير، ص 155-156.



- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار و الإبداع.
- يجب على المؤسسة أن تلتزم بتدريب الأفراد من خلال :
- تطوير و تنمية الأفراد و ثقافة المؤسسة؛
- توفير و تطوير التعليم و التدريب المستمر للأفراد ، و التخطيط لذلك .

### ثانيا : مواصفة تأكيد الجودة الايزو 9001 نسخة 2008

والمقصود بالايزو 9001 هو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها و أحجامها ، صناعية كانت أم خدمية ، و هي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة المنظومة الإدارية و التطور الذي تحققه.<sup>59</sup> و مواصفة الايزو 9001 نسخة 2008 ظهرت في 2008/11/15 حيث تلغي النسخ السابقة للايزو 9001 . يمكن إبراز مكانة إدارة الأفراد العاملين في هيكل العام لمواصفة الايزو 9001 نسخة 2008 ضمن العنصر(6-2) و ذلك كما يلي :

- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج؛
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات؛
- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة ؛
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم و لديهم وعي بأهمية نشاطاتهم و بالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة ؛
- الاحتفاظ بسجلات التعليم و التدريب و المهارة و الخبرة.

### ثالثا : مواصفات مراجعة الجودة الايزو 10011

تتم بالتأكد و التحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الايزو ، و فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فان معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط و ذلك بطرح الأسئلة التالية<sup>60</sup> :

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسباً؟
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟

<sup>59</sup>- نظمي نصر الله، "ايزو 9000 بداية الطريق لتطوير المنظومة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>60</sup>- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 155.

- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات و المؤهلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟.

### رابعاً : مواصفات تأكيد جودة المستخدمين الايزو 17024 .

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين و أولها هناك المواصفة الأوروبية ( EN45013 ) و التي أصدرت 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 و التي تعتبر تعديلا و تحسينا للمواصفة EN45013 . و الهدف منها هو التأكيد و اثبات كفاءات و مؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم و دراية الافراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، و هل يتماشون مع التطورات و المستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي<sup>61</sup>.

### خامساً : مواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الايزو OHSAS 18001

- وتعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية و الصحية و إجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها ، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الايزو OHSAS 18001 نذكر منها ما يلي :
- إرضاء العاملين و الزبون و رفع الروح المعنوية و زيادة جودة مكان العمل؛
  - توفير مواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها ؛
  - خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات و الحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل؛
  - الحفاظ على الأيدي العاملة و الموارد الأخرى ؛
  - تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجرح أو أي أضرار أخرى؛
  - زيادة الأرباح و تقليل التكاليف.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> - رشيد مناصرية ، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، الجزائر"، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر ، 2012 ، ص 196.

<sup>62</sup> - سعيد إبريق ، " الدور الذي يلعبه قائد الفريق في الصحة و السلامة و البيئة "، مجلة أضواء على الصحة و السلامة البيئية، العدد الرابع، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 03.

سادسا : بالنسبة مواصفة الجودة الايزو 9001 نسخة 2015

مواصفة الايزو 9001 نسخة 2015 ظهرت في سبتمبر 2015 حيث تلغي النسخ السابقة للايزو 9001 نسخة 2008 ، و هي مواصفة تبحث عن النجاح المستمر للمؤسسة من خلال عمل متكامل و مستدام . و تمكن المؤسسة من منهجية العمليات إلى جانب دائرة *Deming* (خطط- نفذ- افحص- اتخذ القرار) و التفكير المبني على المخاطر . يمكن إبراز مكانة إدارة الأفراد في هيكل العام لمواصفة الايزو 9001 نسخة 2015 ضمن العنصر(7-1) و ذلك كما يلي<sup>63</sup>:

- تشجيع الأفراد على استخدام منهجية العمليات و التفكير المبني على المخاطر؛
- المشاركة و التوجيه و الدعم للأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؛
- توفير التدريب اللازم و المناسب للأفراد العاملين بالمؤسسة ؛
- تعزيز عملية الاتصال بين العمال؛
- إشراك الأفراد العاملين في عملية التصميم و التطوير؛
- تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد، التأكد من أن الأفراد أكفاء وعلى أساس مناسب من التعليم و التدريب و الخبرة ؛
- الاستدامة في مشاركة العاملين؛
- تعزيز المعارف .

### المطلب الثالث : أهمية الأفراد ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مبادئ الجودة الحديثة الفرد في المؤسسة كزبون داخلي ، توازي أو تفوق أهميته الزبائن الخارجيين، نظرا لما يؤديه من دور مؤثر على قدرتها التنافسية ، و تحديد معالم جودتها.<sup>64</sup>

و يعود التركيز على جودة الفرد، و الإشارة إلى دوره الفعال و أهميته ، إلى رواد الجودة الأوائل ، حيث أن (*Deming*) تناول الفرد في عشرة مبادئ من مبادئه الأربعة عشر للجودة ، خاصة من ناحية تفعيل فرق العمل و إشراك العمال في مسيرة الجودة في المؤسسة ، و اعتبارهم أساسا لتطوير نظام الجودة فيها.

<sup>63</sup> - أسامة سيد عبد الحميد سليمان ، "المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة : الايزو 9001 نسخة 2015" ، ص19.

<sup>64</sup> - Wayne H .BRUNETTI ,” **Les sept clés du progress de l’entreprises: comment élaborer les axes de percée et d’eplover le plan de progress** “، Ed Dunod ,Paris,France, 1996, p219.

كما أن (Juran) في مثلثه للجودة ركز على دور الفرد في تطوير نظام الجودة من خلال التخطيط له ، و الرقابة عليه ، و تحسينه، كما انه اعتبر الفرد أهم عنصر قابل للتطوير ، نظرا لقدرته على اكتساب معارف و خبرات جديدة من خلال التدريب و التحفيز.

وأكد (Crosby) على أهمية الاتصال بين العمال، و التنسيق بين جهودهم و أنشطتهم و كفاءتهم ، لتحقيق التكامل على مستوى وظائف و عمليات المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز نظام الجودة بها. ومع كل هذه الأفكار المتناولة لدور و مكانة المورد البشري ضمن مبادئ رواد الجودة ، ركزت المبادئ الحديثة للجودة الشاملة ، على أهمية تكوين فرق العمل و توفير المناخ الملائم لها، حتى تكون أكثر فعالية ، و المشاركة في القرارات الهامة المتعلقة بالمؤسسة.

### أولا : المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة و الفرد

بدأت خلال السنوات القليلة الماضية ، معالم فلسفة إدارية شاملة ، حظي الفرد فيها بأهمية واضحة ، و يمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة في الآتي<sup>65</sup> :

- قبول التغيير باعتباره حقيقة ، و التعامل مع المتغيرات الايجابية بدلا من تجاهلها، أو محاولة تجنبها ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير، و الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة ، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته و التأثير فيها، و من ثم تطبيق مفهوم الإدارة المفتوحة على المحيط؛
- الاعتراف بالسوق و آلياته، و اعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، و قبول أحكامه التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة، و قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختياراتها، و الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، و إعادة رسم الأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها ؛
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات و الموارد ، و تعبئتها لتحقيق التميز المعتمد على كامل قدرات المؤسسة؛
- إدراك أهمية العميل و اقتراب منه ، و اتخاذه معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية؛

<sup>65</sup>- علي السلمي ، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000" ، مرجع سبق ذكره، ص25.

- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي ، و سياسات تحفيز العاملين؛
  - رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة و التنظيم، و الاستعداد لتقبل مفاهيم و منطلقات ثقافة تنظيمية جديدة ، و إقناع العاملين بها؛
  - الإيمان بان الفرد هو الأساس الأهم في إنجاح الإدارة و تحقيق الأهداف ، لذا يجب أن تنال إدارة الأفراد، الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة؛
  - العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ، على معاني و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و التأكيد على استمرارية التدريب، لتحديد و تحديث المفاهيم ؛
- وبالرغم من أهمية التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن دور الأفراد يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا ، فالعبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، و لكن لان الأمر يتعلق بالدعائم الثلاثة التي يركز عليها هذا المدخل الإداري، و هي متفاعلة و متكاملة مع بعضها و هي : جودة التكنولوجيا المادية ، و جودة التكنولوجيا البشرية ، و جودة البيئة.

### ثانيا : مضامين إدارة الجودة الشاملة و الفرد

يتخذ الفرد مركزا محوريا في نظام الجودة الشاملة ، لذا تزداد أهميته في ظل هذا النظام ، و عند المؤسسات التي تمتلكه و تبناه و التركيز على تكوين عمالة مؤهلة و محفزة و ذات جودة عالية ، خاصة انه في الوقت الحاضر ليست جودة التكنولوجيا أو الوسائل المادية أو المعلومات ، هي التي تصنع الفرق بين المؤسسات ، و إنما جودة الفرد هي من يحدث التفاوت بينها، و يحدد ما إذا كانت قادرة على المنافسة ، و يعزز موقعها التنافسي، و من فرص امتلاكها لميزة تنافسية.<sup>66</sup>

فإدارة الجودة الشاملة تشمل على عدد من المضامين الأساسية ، تظهر أهمية الفرد و دورها في عملية تطبيقها و هي كالآتي<sup>67</sup> :

- الشمول : حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، و لذلك لابد من إحداث تغيير جذري و شامل ، لكل مكونات المؤسسة بهدف تحسينها، بما فيها تنمية و تطوير الأفراد .

<sup>66</sup> - علي السلمي ، " إدارة التميز : نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص138.

<sup>67</sup> - عمر وصفي عقيلي ، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ، مرجع سبق ذكره ، ص42.

- أسلوب عمل جماعي تعاوني : إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لاجاز الأعمال ، يعتمد على ما يمتلكه الفرد من قدرات و مواهب و خبرات و إمكانيات ، من اجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها .

- مفهوم الأدوار المتكاملة : فكل عامل له دور محدد يؤديه ، و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية ، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمؤسسة.

- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية: إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع العاملين بالمؤسسة.

تؤكد هذه المضامين ، أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لاجاز الأعمال ، يعتمد على ما يمتلكه الفرد في المؤسسة ، من خبرات و قدرات ، و هي تمثل طاقات حيوية تتطلب العناية و التطوير المستمر<sup>68</sup> ، بتوفير برامج التعليم و التدريب ، التي تمكن جميع العاملين ، بالمشاركة في جهود تحسين الإنتاجية و الجودة .

### ثالثا : أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالأفراد

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الفرد ، على انه أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها ، لأنه العنصر الذي سوف يتولى عملية القيادة و التنفيذ ، و هذا ما يعزز موقع الفرد المورد البشري في ظل الفكر الإداري الحديث المبني على أفكار الجودة الشاملة الداعية نحو التميز و الإبداع، و البحث عن تحقيق الميزة التنافسية ، و تجسيد طموحات الأفراد من خلال الاستثمار في كفاءاتهم و قدراتهم كراس مال بشري و فكري مهم<sup>69</sup> . و يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالفرد بالآتي<sup>70</sup> :

**1- أسلوب تنفيذ العمل :** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي و التعاون و روح الفريق ، و تحلي الجميع بالمسؤولية و الرقابة الذاتية . فمسؤولية تحقيق الأهداف و التميز ، هي مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات، و هذا يتطلب إحداث التكامل بين الأهداف الفردية و الكلية للمؤسسة ، و يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في التشكيلتين التنظيميتين الآتيتين :

<sup>68</sup> - سنتطرق بالتفصيل لاستراتيجيات تطوير و تحسين أداء الأفراد من خلال إدارة الجودة الشاملة في الفصل الرابع .

<sup>69</sup> -Philippe DETRIE, "Conduire une démarche qualité", 4<sup>ème</sup> Ed , les éditions d'organisation, Paris, France, 2003, p44.

<sup>70</sup> - عمر وصفي عقيلي ، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ، مرجع سبق ذكره ، ص42.

\* **فرق العمل** : تعتبر إدارات و أقسام المؤسسة جميعها فرق عمل ، تتفاعل مع بعضها البعض و تعمل بشكل متعاون و منسق و متناغم ، و لكي تنجح هذه الفرق في أعمالها لا بد من مراعاة العوامل الآتية :

- التعاون و روح الفريق هو شعار الجميع ؛
- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية ؛
- يمنح الفريق سلطة كافية لانجاز مهمته؛
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل، و التفاهم بين جميع أعضاء الفريق؛
- إتاحة الفرصة للأعضاء للقيام بأكثر من عمل واحد في الفريق لزيادة مهاراتهم؛
- التحفيز الجماعي.

\* **حلقات الجودة** : و هي فرق عمل تعمل طواعية ، تشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ، و تقوم بدراسة المشاكل و اقتراح الحلول لها .

\* **سياسة دمج العاملين** : و تعني هذه السياسة إشراك جميع العاملين، في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و عمليات التحسين ، و تصميم المنتجات و اقتراح الحلول من اجل التحسين و التطوير، و هي بذلك تتلائم مع شعار التعاون و العمل الجماعي، و من هذا المنطلق يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تحفيز و تشجيع العاملين على المشاركة ، و توفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم، و إعطائهم المرونة الكافية في أداء أعمالهم .

**2- التعاون لحل المشكلات** : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تنمية روابط المودة و التعاون بين جميع العاملين ، و ضرورة إيمانهم بقيم مشتركة واحدة، لتحقيق رسالة المؤسسة التي هي هدف الجميع ، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها، و نجاحها يعني نجاح الجميع ، لذا يجب أن ينتشر التعاون بين العاملين، و بين الإدارة و العاملين، لحل مشاكل المؤسسة ن و التشجيع على الابتكار و التحسين، وخلق الشعور بالانتماء للجماعة و للمؤسسة ، فالعمل الجماعي هو الذي يمكن كل فرد من المشاركة في جهود تحسين الجودة ، و يوجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين، و يصبح هناك توجهها موحدا للمؤسسة ككل ، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق ، و يساعد على التنفيذ الدقيق للأهداف.

**3- العمل الجماعي** : إن العمل الجماعي و روح الفريق ، هي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات ، و تقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، و داخل المؤسسة ككل و على كافة المستويات الإدارية، بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين ، يمكنهم أيضا أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة، و حتى تكون جماعات العمل فعالة ، يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل

الجماعي ، و اتخاذ القرارات الجماعية ، و كيفية قيادة هذه المجموعات ، عن طريق منسق يستطيع تحقيق ، أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي .

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة ، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي ، و أن تؤدي الأعمال بروح الفريق ، مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد، باعتباره مكملاً لأعمال الآخرين .

كما يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة ، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة ، و التخلص من الخوف، حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من اجل المؤسسة<sup>71</sup> .

**4- سياسة التحفيز :** و هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المؤسسة ، و تحسين العلاقات معهم ، و دون ذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق روح التعاون و الفريق ، و تشكل فرق العمل و حلقات جودة ذات فعالية عالية ، دون استخدام سياسة تحفيز فعالة ، تحفيز العنصر البشري على القيام بأعماله بكفاءة عالية .

<sup>71</sup>- حسين حريم ، "السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد في المؤسسات " دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997، ص 182.



### خلاصة :

في نهاية هذا الفصل وبعد التعرف على أهم الأسس النظرية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة *T.Q.M* وطبيعة العلاقة التي تربطها بمدخل *ISO 9000* لإدارة الجودة فإننا نخلص إلى ما يلي:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الحديث ، الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالية للسلعة أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف و مجالات العمل في المؤسسة ، معتمداً على العمل الجماعي والتعاون و التحسين المستمر . كما أن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو أسلوبان متكاملان، تسعى المؤسسة من خلالهما إلى تحسين جودة المنتج و بالتالي كسب رضا العميل ، غير أن هناك اختلاف شاسع بينهما ، فإدارة الجودة الشاملة تتميز بصفة الشمولية ، إذ أنها تهتم بجودة كل شئ بدءاً مما يقدمه الموردون حتى وصول المنتج للعميل، على غرار مواصفات الإيزو فهي عبارة عن مجموعة من المعايير أو الشروط تضعها المنظمة العالمية للمواصفات و تطبق في جميع مؤسسات العالم التي تسعى للحصول على هذه الشهادة بنفس الطريقة .

كما تم التوصل إلى أن الفرد يحظى بأهمية متزايدة ضمن معايير الإيزو، بداية من نسخة 1994، المركزة على التكوين و دوره الفعال في ترسيخ نظام الجودة الشاملة، و ازدادت أهمية و موقع هذا المورد في نسخها الأخيرة الإيزو 9001 سنة 2000 و سنة 2008 و تبيين دورها في تفعيل الفرد.

كما يحتل الفرد مكانة هامة ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، خاصة بالدور الذي يقوم به في تفعيل و إنجاح نظام الجودة الشاملة ، و هذا ما جعل العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز عليه كأداة هامة و مورد فاعل في عجلة التحسين المستمر، و تشدد على ضرورة السعي نحو الوصول إلى أفراد مؤهلين و أكفاء، بالعمل على تحسين تقنيات ووظائف إدارة الأفراد.

ونلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يعتبر أكثر شمولاً و تركيزاً على الفرد من أنظمة الإيزو، إذ أنها تبقى قاصرة في التركيز على مختلف جوانب إدارة الأفراد ، و في تمييز هذا المورد عن الموارد الأخرى ، في حين أن الجودة الشاملة تعتبره لب نظامها و تصنف جودته ضمن أهدافه و أركان ثقافته و مبادئه.

## أساسيات حول أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية لأداء الأفراد .

المبحث الثاني : عملية تقييم أداء الأفراد.

المبحث الثالث : مداخل تحسين أداء الأفراد.

## أساسيات حول أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية لأداء الأفراد .

المبحث الثاني : عملية تقييم أداء الأفراد.

المبحث الثالث : مداخل تحسين أداء الأفراد.

### تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها ، لكن ما يميز هذا المصطلح الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، ويعتبر الفرد أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة و تسيير الأفراد أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها . و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية حيث خصص المبحث الأول للتوجهات المفاهيمية للأداء الأفراد ، اما المبحث الثاني سنتناول فيه عملية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث فسنستطرق إلى مداخل تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية .

### المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء الأفراد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الأفراد بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لكن ما يميز هذا المصطلح الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين . وعند مراجعة الأدبيات الفكرية نجد أن هناك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المؤسسة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، و منها ما يكون على المستوى الفردي للموظف .

### المطلب الأول : ماهية الأداء و مكوناته

#### أولاً : ماهية الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، و اختلاف أهدافهم ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية ( أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح .

إن مصطلح الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية "To Perform" و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "performer" ، و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup> . يعرف (A.Kherakhem) الأداء بأنه : "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"<sup>2</sup> . نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة . ويعرفه كل من ( Miller et Bromily) على أنه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup> . نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو

<sup>1</sup> -Ecosid , " **Dialogues autour de la performance en entreprise** " , édition harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> -Hamadouche Ahmed, "**Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**" ,Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger,1992, p 135.

<sup>3</sup> - عداي الحسين فلاح ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ، ، ص 231.

حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و مؤسسات من حيث قدراتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)<sup>4</sup>.

كما يعرفه (P.Druker) على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>5</sup>. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

مما سبق نستنتج بأن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

### ثانيا : مكونات الأداء

عرف الأداء بكونه " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد"<sup>6</sup>. هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة. مع إضافة متغير ثالث هو الملائمة. حيث أن :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} + \text{الملائمة}$$

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

<sup>4</sup> -B DORIATH, " **contrôle de gestion**", Dunod, Paris ,1999, p125

<sup>5</sup> -P. DRUKER, " **L'avenir du management selon Druker**", Edition village mondial, Paris,1999, p73.

<sup>6</sup> - عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص31.

1 - **الفعالية (Efficiency)** : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة<sup>7</sup>.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة<sup>8</sup>.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعرف الفعالية حسب (Vincent plauchet) على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"<sup>9</sup>.

كما تعرف حسب (Walker et Ruibert) : بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"<sup>10</sup>.

مما سبق نستنتج أن الفعالية تعني فعل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:<sup>11</sup>

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

مما سبق نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة

<sup>7</sup> -B. DERVAUX & A . COULAUD, "Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 1999, p78.

<sup>8</sup> - B. DERVAUX & A . COULAUD, op-cit , p 66.

<sup>9</sup> -Vincent PLAUCHET, "Mesure et amélioration des performances industrielles", tome 02 UPMF, France, 2006, p6.

<sup>10</sup> -Jean- Emile DENIS et autres, "Orientation marche et performance" , www.orient.fr, consulté le : 28/04/2013, p11.

<sup>11</sup> - محفوظ جودة و آخرون ، "منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن -، الطبعة الأولى ، ص71.

أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

**2- الكفاءة (Efficacité) :** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ، و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل :الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

يعرفها (Vincent plauchet) بأنها: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " <sup>12</sup>. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

كما تعرف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz) بأنها: " قدرة مردودية المؤسسة". <sup>13</sup> بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها بالمخرجات مقارنة بالمدخلات.

وتعرف على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات و المخرجات" <sup>14</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها و تمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف).

أيضا تعرف الكفاءة على أنها: " كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما " <sup>15</sup>.

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بان عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها... الخ <sup>16</sup>.

<sup>12</sup> -Vincent PLAUCHET, **op-cit**, 2006, p 07.

<sup>13</sup> -Jean- emile DENIS et autres, **op -cit**, p 01.

<sup>14</sup> - علي عبد الله ، " اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية " ، حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص06.

<sup>15</sup> - الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009-2010 ، ص 221 .



وعليه فان :

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

إذا نستنتج مما سبق من التعريفات لهذا المصطلح إن الكفاءة تعني عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة ، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، وتدنية التكاليف ، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

**3- الملائمة :** هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد . و هي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل . فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير .<sup>17</sup>

$$\frac{\text{الوسائل}}{\text{الأهداف}} = \text{الملائمة}$$

<sup>16</sup> - الداوي الشيخ ، " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999 ، ص 40.

<sup>17</sup> - Michel GERVAIS , " **Contrôle de Gestion** ", Edition Economica , 8<sup>ème</sup> Ed ,2005, p14.

### المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، و يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، فيما يلي محاولة لتوضيح هذه التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون ومن أهم هذه المعايير نذكر:

#### أولا : التصنيف حسب معيار البيئة

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي<sup>18</sup>:

#### 1 - أداء البيئة الداخلية للمؤسسة : الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة

التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف. و ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المقتلة في:<sup>19</sup>

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني : يتعلق بجانب الاستثمارات و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي : هو الأداء الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، و يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### 2 - أداء البيئة الخارجية للمؤسسة : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>20</sup> فهو ينتج عن

المحيط الخارجي للمؤسسة، و يمثل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء . وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

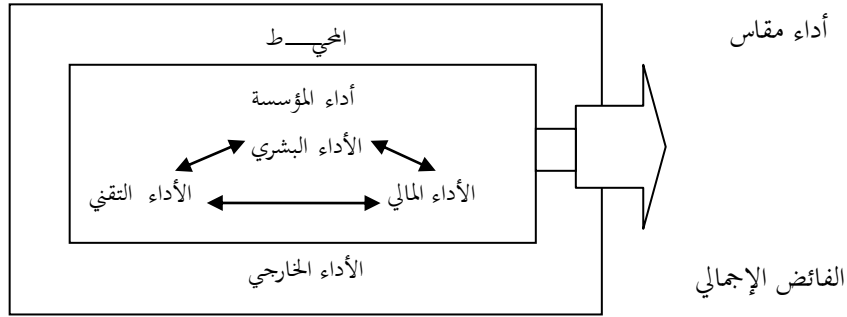
<sup>18</sup>- عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ،ص88.

<sup>19</sup>- Bernard MARTORY, "Contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, p 236.

<sup>20</sup> - Bernard MARTORY, op-cit, p 236.

ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (3-1) : الأداء الداخلي و الأداء الخارجي**



**Source :** Bernard MARTORY, op-cit, p237.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معياراً تصنيفياً قادراً على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

**ثانياً : التصنيف حسب معيار الشمولية**

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>21</sup>

- 1 - **الأداء الكلي :** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، حيث لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضاماً جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة. و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
- 2 - **الأداء الجزئي :** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

<sup>21</sup>- عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص88.

### ثالثا : التصنيف حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والأفراد ويتم تقسيم الأداء إلى:

**1 - أداء الوظيفة المالية :** الأداء المالي هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية<sup>22</sup>، و يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة<sup>23</sup> و معظم الباحثين يرون أن الأداء المالي لا يكون فعالا إلا من خلال تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى قدرتها على إنشاء القيمة من خلال الإعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، النتائج، الجداول الملحقه... الخ، مع الأخذ بعين الإعتبار الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة بالمؤسسة<sup>24</sup>.

**2 - أداء وظيفة الإنتاج :** و هو الأداء الذي يتحقق عندما تكون إنتاجية المؤسسة مرتفعة مقارنة بالآخرين من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات<sup>25</sup>.

**3 - أداء وظيفة التمويين :** يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.<sup>26</sup>

**4 - أداء وظيفة البحث والتطوير :** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :<sup>27</sup>  
- الجوائز للملائم للاختراع و الابتكار و التجديد؛

<sup>22</sup>- السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

<sup>23</sup>- Marcel LAFLAME, "Le management: approche systémique", Gaetan Morin éditeur, 3<sup>ème</sup> Ed CANADA, 1981, P 356.

<sup>24</sup>- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفارة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 7، العدد الثاني، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص25.

<sup>25</sup>- George R.TERRY & Stéphan. G. FRANCLIN, " Les principes de management ", 8<sup>ème</sup> Ed , Economica, Paris, 1985, p 325.

<sup>26</sup>- Marcel LAFLAME ,op-cit , p 358.

<sup>27</sup>- Ibidem.

- درجة التحديث و مواكبة التطور مقارنة بالمنافسين؛

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات في المؤسسة؛

- قدرة المؤسسة على التنوع و تقديم منتوجات جديدة.

## 5 - أداء الوظيفة التسويقية : إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ

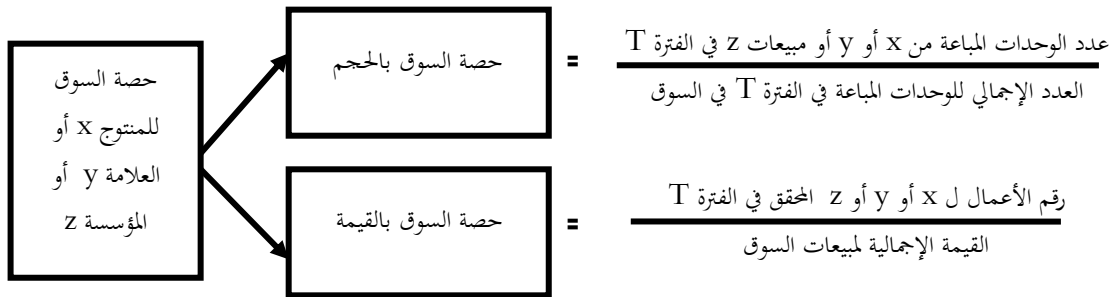
تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات. و يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها لذكر منها:<sup>28</sup>

- **حصة السوق** : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة وتحجب بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق} = \text{مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية}$$

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة<sup>29</sup> و يمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:

### الشكل رقم (3-2) : كيفية حساب حصة السوق



**Source** : Jaques LENDREVIE & Denis LINDON, **op-cit** , p 66.

- **رضاء العملاء** : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار

مردودية المبيعات.

<sup>28</sup> - Marcel LAFLAME ,**op-cit**, P 357.

<sup>29</sup> - Jaques LENDREVIE , Denis LINDON , "**Merctor** ", Editions Dalloz , 6<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2000, P 64.

- شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين: و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد و المجتمع.
  - مردودية كل منتج: يقاس من خلال حجم مبيعات كل منتج .
- 6 - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر وظيفة الأفراد من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، كما يعتبر الفرد أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء الفرد العامل فيها وهذا الأداء ينبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية الفرد لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.<sup>30</sup>
- يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن ذكر منها المجموعة التالية<sup>31</sup> :
- عائد الأفراد ؛
  - عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .
  - التغيبية (*Absenteisme*): و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل . و قياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي:<sup>32</sup>
    - معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها؛
    - التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين؛
    - المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.
- و الأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية و اتجهت نحو الصفر.
- علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

<sup>30</sup> - George. R.TERRY & G.Stéphan, **op-cit** , p 325.

<sup>31</sup> - Marcel LAFLAME, **op - cit**, p 356-357.

<sup>32</sup> - Robert le DUFF *et al* , " **Encyclopédie de la gestion et du management** ", Editions Dalloz, Paris, 1999 , P 02.

### رابعاً: التصنيف حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار يتم تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.<sup>33</sup>

- 1 - **الأداء الاقتصادي** : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).
- 2 - **الأداء الاجتماعي** : الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"<sup>34</sup> مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- 3 - **الأداء التكنولوجي** : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
- 4 - **الأداء السياسي** : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. و الأمثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

<sup>33</sup> - عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

<sup>34</sup> - A.C.MARTIENT, " **L'entreprise dans un monde en changement** " , Ed. du Seuil-Ouverières, Paris, 1992 ,p p 106-108

نقلا عن:

عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

### المطلب الثالث : مفهوم أداء الأفراد و محدداته بالمؤسسة الاقتصادية

نال مفهوم أداء الأفراد و لا يزال اهتمام أغلب الكتاب و الباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات ، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات الغايات في النمو و البقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا و تطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال ، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في الدراسة وأهم الجوانب المرتبطة به.

#### أولا : تعريف أداء الأفراد

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الأفراد نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات و الأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء الأفراد لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. ولقد تعددت مفاهيم أداء الأفراد وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم.

عرف أداء الأفراد بأنه " النتائج العملية ، الانجازات ، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أو تنفيذ الأعمال" ، و يرى " توماس جليبرت" أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك و بين الإنجاز أو الأداء ذلك أن :

\* السلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المؤسسة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش؛

\* الإنجاز : فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل؛

\* الأداء : فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز<sup>35</sup>.

وعرف أيضا بأنه : " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"<sup>36</sup>.

كما عرف على انه: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله و كمية و جودة العمل المقدمة من طرفه"<sup>37</sup>

<sup>35</sup> - ذرة عبد الباري إبراهيم ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 ، ص 25 .

<sup>36</sup> - علي هلال ، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء، السعودية ، 1996 ، ص 11 .

<sup>37</sup> - وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر، قلمة، 2004 ، ص 123 .



وعرف بأنه : " قيام الشخص بسلوك ما ، و ذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما "38 .

كما عرف أداء الأفراد أيضا بأنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة"39 .

فأداء الأفراد هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي<sup>40</sup> :

- المهارات و التي تعد مصدرا لأداء الأفراد ، والتي يمتلكها الفرد العامل ويستعملها في عمله؛

- التحفيز؛

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

وعليه فإن أداء الأفراد يمكن توضيحه في المعادلة التالية<sup>41</sup> :

أداء الأفراد = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة

توضح هذه المعادلة أن توفر المهارات في الأفراد العاملين غير كافي لوحده ، حيث لابد من توفير التنظيم المناسب للعمل بالإضافة إلى الوسائل الضرورية مع حتمية وضرورة تحفيز الأفراد العاملين، هذا بغية الوصول إلى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

ومن خلال التعاريف السابقة لأداء الأفراد ، يمكن تعريفه على أنه ناتج الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون داخل مؤسساتهم من أجل تحقيق هدف معين.

### ثانيا :محددات أداء الأفراد

يتطلب تحديد مستوى الأداء الأفراد معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام

<sup>38</sup> - مدحت أبو نصر ، "الأداء الإداري المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ط 2 ، 2009، ص 65.

<sup>39</sup> - راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 مصر ، ص 209 .

<sup>40</sup> - Christian BATAL, " **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**", 2<sup>ème</sup> Ed, Editions d'organisation, Paris, 2000, p95

<sup>41</sup> - Philipe ERAY, " **Précis de développement des compétences**", Edition Liaisons, Paris, 1999, p39.

وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، و الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء . ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:<sup>42</sup>

### 1 - الجهد المبذول في العمل : و هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهمته ، و تكون

هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في الفرد لئيل جهد محددًا ، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير الفرد كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء.

### 2 - القدرات : و هي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها

البيئة و الزمن دورًا في تكوينها و صقلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب ، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية و حدة السمع و البصر.

### 3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي : ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من

الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة، والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور<sup>43</sup>.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة ( نمط الأداء ) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.<sup>44</sup>

والملاحظ من أن العناصر سابقة الذكر عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط ( الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء ) ، و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه العناصر :

<sup>42</sup> - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 210.

<sup>43</sup> - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 .

<sup>44</sup> - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 50.

- **الوظيفة(متطلبات العمل):** وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.
  - **نوعية العمل :** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها الحادة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
  - **الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية ) :** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.<sup>45</sup>
- ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الأفراد. لذا فإنهم يجذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:
- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
  - إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى؛
  - إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبى أو إيجابى في تحديد محددات الأداء .

<sup>45</sup> -Dimitri WEISS, " **Ressources humaines**", 2<sup>ème</sup> Ed, Edition d'organisation, paris, 2003, p78.

### المبحث الثاني : تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

إن تقييم الأداء عملية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة و الضعف اللذين تحيطان بالأفراد العاملين بالمؤسسة ، إلى جانب كونها تحدد الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم ، و يعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة و الأساسية في المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم عملية تقييم أداء الأفراد و أهميتها بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا نتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء العاملين وأهميته، إضافة إلى كيفية تقييم أداء العاملين.

### أولا : مفهوم تقييم أداء الأفراد

تعد عملية تقييم الأداء الأفراد من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لأفرادها، مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية .<sup>46</sup>

وعلى مستوى الأفراد أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقييم من طرف المؤسسة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه .<sup>47</sup>

فقد عرفت عملية تقييم الأداء الأفراد بأنها: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات . هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه".<sup>48</sup>

<sup>46</sup> - رابعة على محمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 85 .

<sup>47</sup> - برنوطي سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 378.

<sup>48</sup> - ذرة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 259-

وعرفت أيضا بأنها: " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".<sup>49</sup>

وعرفت بأنها: "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل".<sup>50</sup>

يتضح من التعريف السابقة أن تقييم أداء الأفراد عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط من أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؛
  - كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد؛
  - انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.
- إذن يمكننا القول أن تقييم أداء الأفراد هي عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة و فعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المؤسسة .

### ثانيا : أهمية عملية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

لعملية تقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على الأفراد العاملين و المؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية ، ومن أبرز أبرز فوائد و مزايا تقييم أداء الأفراد نذكر:<sup>51</sup>

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم ؛
- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال(الأنشطة)؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المؤسسة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛

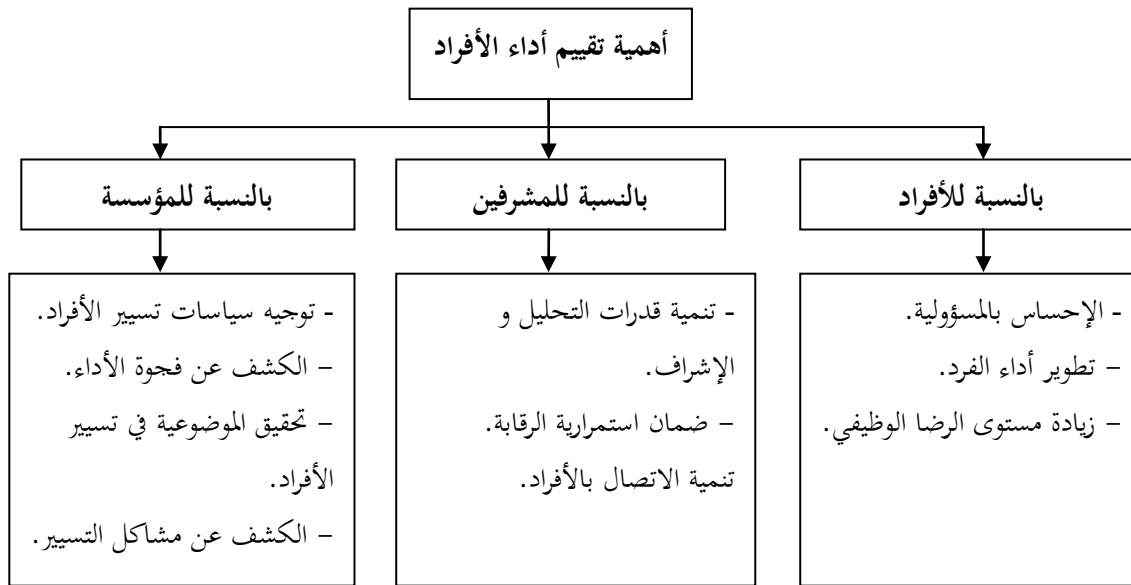
<sup>49</sup>- نور الدين شنوني، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية "، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ، ص 75 .

<sup>50</sup>- الصيرفي محمد ، " قياس وتقويم أداء العاملين"، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2008، ص84.

<sup>51</sup>- مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد "، دار مجدلاوي، الطبعة الثالثة ، عمان، الأردن ، 1998 ، ص 241.(بتصرف)

- إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛
  - تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
  - الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
  - استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم؛
  - تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.
- ويوضح الشكل رقم (3-3) أدناه أهمية عملية تقييم الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية.

### الشكل رقم (3-3) : أهمية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية



المصدر : نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص26.

### المطلب الثاني: معايير و مراحل عملية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

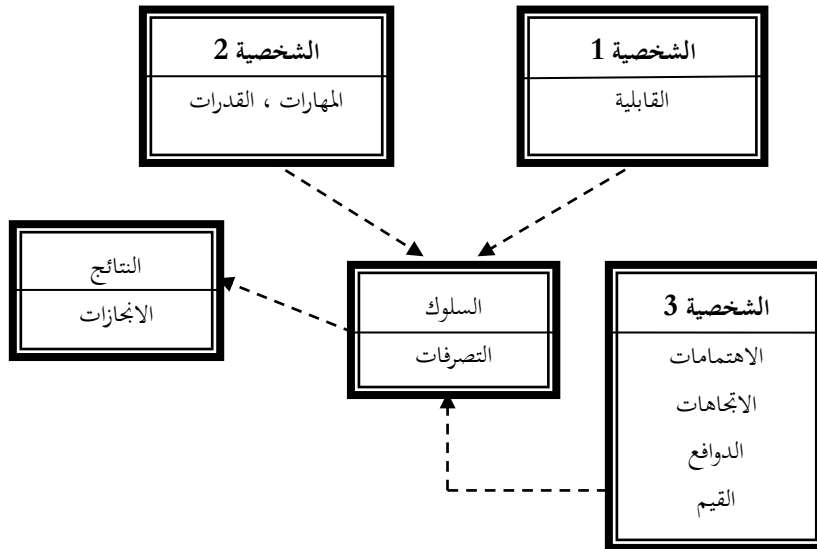
يستند نظام تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية على عدة معايير و مراحل يتم على أساسها تقييم الأداء، و سنعرض فيما يلي أهم معايير و مراحل عملية تقييم أداء الأفراد:

#### أولاً : معايير تقييم أداء الأفراد

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيداً ومرضياً عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم ، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء<sup>52</sup>، و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها، و قد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين ، و تعتبر هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير<sup>53</sup>.

والشكل رقم (3-4) يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج .

#### الشكل رقم (3-4) : العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج .



المصدر : كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، الطبعة

الأولى، 1997، ص 47 .

<sup>52</sup> - توفيق محمد عبد الحسن، "تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 65.

<sup>53</sup> - ثابت زهير، "سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 : كيف تقييم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001،

ص 97 .

### 1 - المعايير الشخصية :

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الفرد على البذل و العطاء و تحقيق الذات، و البراعة و اللياقة التي يتحلى بها الفرد في مواقف مختلفة، ومدى النضج الانفعالي و استواء الشخصية ، و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا انه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم؛

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء الأفراد؛

- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له، و بذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل ، و من ثم يؤثر سلبا على أدائه<sup>54</sup>.

### 2 - معايير النتائج :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و هي تعتبر سهلة القياس ، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، و قد تكون باستخدام الحكم الشخصي للعملاء في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج . و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية<sup>55</sup> :

- الكمية : حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا ؛

- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة ؛

- الجودة : نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع؛

- الوقت: هل أنجز الفرد العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم

البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

### 3 معايير السلوك:

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى، التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من انه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي و لكنها تؤثر في عمل المؤسسة من خلال

<sup>54</sup>- زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>55</sup>- ماريو هاينز، "إدارة الأداء و إدارة البحوث"، ترجمة : محمد مرسى وآخرون المملكة العربية السعودية، 1988، ص180.



التأثير على صورتها و من هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سوف نعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- **اتخاذ القرارات** : و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ الإجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء؛

- **تحديد الأولويات** : و تتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولويتها؛

- **التنظيم** : هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟

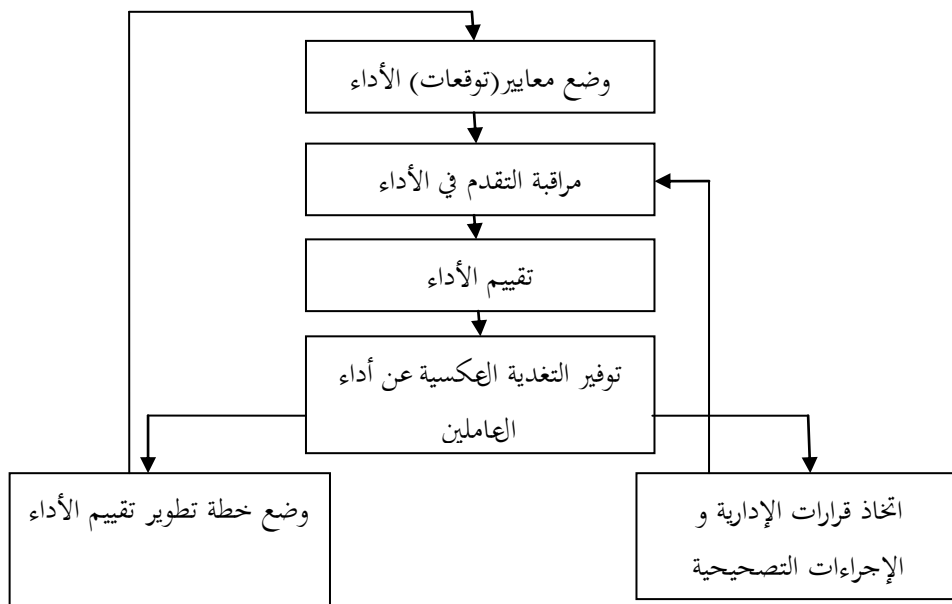
- **التخطيط** : هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟؛

- **الاتصال** : هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين و مدى صدق و موضوعية هذه المعلومات.

### ثانياً: مراحل عملية تقييم أداء الأفراد

نظراً لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء الأفراد، لذا تتطلب تخطيطاً سليماً يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر عملية تقييم أداء الأفراد بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3 - 5): مراحل عملية تقييم أداء الأفراد



المصدر : حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 75 .

يتضح من الشكل رقم (3-5) أن مراحل تقييم أداء الأفراد تتمثل في:<sup>56</sup>

- 1 - **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات -إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- 2 - **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها الأفراد، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.
- 3 - **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء الأفراد العاملين.
- 4 - **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.
- 5 - **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ
- 6 - **وضع خطة تطوير تقييم الأداء :** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها الفرد، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> - حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>57</sup> - توفيق عبد الرحمن، "منهج النظام والأساليب"، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004 ص 126.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الفرد العامل بالمؤسسة ، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين ( تقليدية و حديثة أولا : الطرق التقليدية : تضم عدة طرق أهمها:

1 - طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا ، و يقاس أداء الفرد حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد.... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة (0) كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة (10) أو (20) كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الفرد فيما يخص الصفة المقاسة<sup>58</sup> ، و يستفاد من هذه الطريقة في مقارنة أداء الأفراد بحيث يتم تجزئة عمل الفرد إلى أجزاء و يعطي كل وصف درجة معينة تدل على أهميته.

2 - طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستويات أدائهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل كفاءة، و هي نوعان<sup>59</sup> :

\* طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم ، الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه الرتبة ( الأول) ، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

\* طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين. و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترقية ، لأنها

<sup>58</sup>- محمد سعيد سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص360.

<sup>59</sup>- مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص202 .

لا تحدد النقائص في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تمييزه في عملية الترتيب .

3- **طريقة القوائم السلوكية** : تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من العبارات أو الأسئلة في قائمة عن طريق إدارة شؤون الأفراد، و تتعلق هذه العبارات أو الأسئلة بسلوك و أداء العامل و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال ، و ذلك في سبيل إعطاء تقرير شامل عن أداء الفرد، و بعد ذلك تقوم إدارة الأفراد بوضع قيمة أو وزن لكل سؤال ، في الوقت الذي لا يعرف القائمون بعملية التقييم أي شيء عن هذه القيمة و ذلك بهدف محاربة التحيز و عدم الموضوعية . و تمتاز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة في التطبيق ، و كذلك بتقليل احتمالات تحيز المشرفين و اختيار المشرف تلك العبارات التي يعتقد أنها تصف أداء الفرد العامل الذي يقوم بتقييمه، و من عيوب هذه الطريقة أن العبارات و الأسئلة الموضوعية ربما تكون صعبة الفهم من جانب المقيمين ، أو أنها لا تدل على أداء الفرد العامل<sup>60</sup> .

والجدول رقم (1-3) مثالا لطريقة القوائم السلوكية.

**الجدول رقم (1-3) : مثال لطريقة التقييم بالقوائم السلوكية .**

لا	نعم	السؤال	
		هل يقدم أفكار جديدة ؟	1
		هل هو مهتم حقيقة بعمله ؟	2
		هل ينجز أعماله في مواعيدها ؟	3
		هل ينهي دائما الأعمال التي يبدأها ؟	4
		هل يحتفظ بمدوء أعصابه ؟	5
		هل يقف إلى جانب رؤوسيه ؟	6
		هل هو مواظب في الحضور ؟	7
		هل يحترم رؤوسيه ؟	8

<sup>60</sup> - عبد الوهاب ، 2005، ص 89 ، نقلا عن : نوال شيشة، زيني فريدة ، "قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال" ، المتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة سعيدة ، الجزائر، ص 16.

المصدر: الباطين ، 1414 هـ، ص47، نقلا عن : نوال شيشة ، زيني فريدة، "قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"،الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة، يومي10 و11 نوفمبر2009 ، ص16.

إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة.

### ثانيا : الطرق الحديثة : من أهم هذه الطرق ما يلي:

**1 - طريقة التوزيع الإجباري :** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية : 10% ، 20% ، 40%<sup>61</sup>.

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من الأفراد تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من الأفراد العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم و توزيعهم إلى : ممتاز ، جيد و ضعيف ، و هذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم.

**2 - طريقة الاختيار الإجباري :** جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها ، " حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان

<sup>61</sup> - ثابت زهير ، مرجع سبق ذكره ، ص 120-121.

تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه "62 .

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين ( 1 ) أو ( 2 ) و اختر عبارة واحدة من العبارتين ( 3 ) أو (4):

- 1 - يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل؛
- 2 - يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل ؛
- 3 - لا يحدد أولويات لأهداف العمل؛
- 4 - لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه .

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها ، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها.

### 3 - طريقة تسجيل الأحداث : تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل فرد عامل داخل

المؤسسة و يدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الايجابية التي قام بها أو واجهها الفرد أثناء تأديته لعمله، و كيف كان سلوك هذا الفرد في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية ، و تساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة و الضعف في سلوك هذا الفرد خلال هذه الفترة أثناء مواجهة الأحداث<sup>63</sup> ، فحسب هذه الطريقة فالمشرف مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدهم ، فهذه الطريقة تحتاج إلى جهد فكري و حيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك الفرد. كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

<sup>62</sup>- محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 316 .

<sup>63</sup>- نوال شيشة ، زيني فريدة، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن المشرف سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة ، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

#### 4 - طريقة الإدارة بالأهداف : إن هذه الطريقة تراعي التخطيط المستقبلي لأهداف للمؤسسة الإدارية ، إضافة

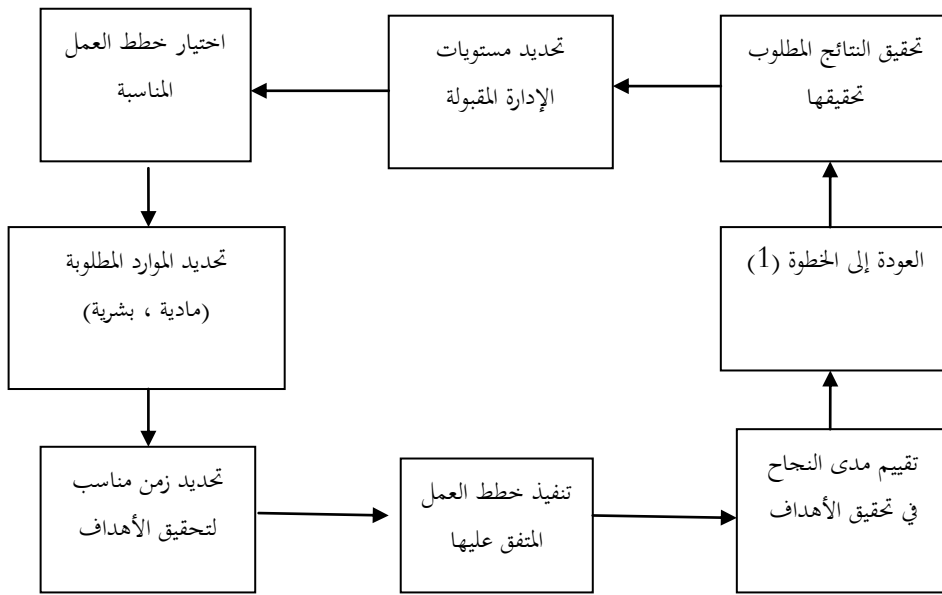
إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء أكانت فرعية أم رئيسية و تراعي هذه الطريقة ما قام الفرد بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية ، حيث أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج و الأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله و العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، و يترتب على هذه الطريقة نتائج ايجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات و الأفراد و العمل على تحمل المسؤولية و تحديدها و رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل . و لاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في حالة استخدامها و تتضمن هذه المتطلبات:<sup>64</sup>

- ضرورة العمل على وضع و تحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح و القابلية للقياس؛
- ضرورة مشاركة الرؤساء و المرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف؛
- اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة و الواقعية؛
- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها ببيانات و معلومات كثيرة؛
- تطبيق نظام حوافز يشجع الأفراد على العمل؛
- ترسيخ مفهوم المسائلة لدى الفرد؛
- توعية الأفراد بهذه الطريقة و العمل على تنمية مهاراته و قدراته.

<sup>64</sup>- نوال شيشة ، زيني فريدة، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

5 - طريقة الإدارة بالنتائج : تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و تقوم على أساس المشاركة بين المشرف و مرؤوسيه في قياس النتائج النهائية للأداء و ذلك خلال فترة زمنية معينة، و من ثم يسعى الجميع لتحقيق أفضل النتائج ، ولذا يصبح الجميع أكثر التزاما و انضباطا بتحقيق هذه النتائج و اختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، و يمكن وصف سير طريقة الإدارة بالنتائج بالشكل التالي:<sup>65</sup>

الشكل رقم (3-6) : سير طريقة الإدارة بالنتائج.



المصدر : نوال شيشة ، زيني فريدة، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، و تنمي قدرة الفرد على تحديد النتائج ، و تعيين سبل تحقيقها ، و يعاب على هذه الطريقة عدم توافر الأشخاص القادرين على المشاركة الفعالة في صياغة النتائج و سبل تحقيقها و تفترض هذه الطريقة انسجام النتائج الفرعية مع النتائج العامة للخطة الرئيسية للمؤسسة إلى جانب أنها تركز على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل أو الطرق التي تستخدم للوصول إلى تلك النتائج.

<sup>65</sup> - العلياني ، 1999، ص138 ، نقلا عن نوال شيشة ، زيني فريدة، مرجع سبق ذكره ، ص 17-18 .



6 - طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء الأفراد ، تتجهم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد ، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص الفرد بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:<sup>66</sup>

- تقيس الأداء في صورة جودة،عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية ؛تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها؛

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ،من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي ؛

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل تركز على تزويد الأفراد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء ؛

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:<sup>67</sup>

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة الإبداع و غيرها ، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكلا في صورة فريق عمل واحد؛

<sup>66</sup> - جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " ، الدار. الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003 ،ص440 .

<sup>67</sup> - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ،ص441.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات ، و الأطراف المختلفة ، و تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات و الأطراف ؛

وفي الأخير و بعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في مؤسسات الأعمال و المشاكل التي تواجهها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغيرات ، و لا زالت كذلك ، و هذا بغية تنمية و تطوير أداء الأفراد في المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة و الفرد معا،<sup>68</sup> مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

<sup>68</sup> - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص

### المبحث الثالث: مداخل تحسين الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء الأفراد أهمها<sup>69</sup>: إعادة الهندسة، التحسين المستمر، القياس إلى النمط الأحسن، إدارة الجودة الشاملة (TQM)<sup>70</sup>.

#### المطلب الأول: مدخل إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة على أنها "تغيير ثوري في طريقة تفكير المؤسسة بالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين"<sup>71</sup>. وتتكون عملية إعادة الهندسة من أربعة عناصر أساسية هي:

#### أولا : إعادة التفكير في الأساسيات

بحيث يجب على المؤسسة أن تسأل نفسها: لماذا نفعل ما نقوم به الآن؟ ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية؟ وما الذي يجب القيام به؟ وكيف يمكن القيام به؟ ، إعادة الهندسة تبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

#### ثانيا : إعادة التصميم الجذري

تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

#### ثالثا : العمليات

يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

#### رابعا : تحقيق تحسينات باهرة

يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى خلق وإحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل.

<sup>69</sup>- علي السلمي، "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 87.

<sup>70</sup>- يمتل مدخل إدارة الجودة الشاملة صلب الموضوع لذلك سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

<sup>71</sup>- جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، "تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004،

وتتسم عملية إعادة الهندسة بسمات رئيسية هي <sup>72</sup>:

- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية ؛
- الطموح والثورة على القديم؛
- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة ؛
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

وتطبيق مدخل إعادة الهندسة يعود بالفائدة على المؤسسة من نواحي عديدة أهمها <sup>73</sup>:

- تحسين الأداء و تخفيض التكاليف؛
- تحسين جودة السلع والخدمات؛
- زيادة رضا العملاء ؛
- زيادة المبيعات؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة مهارة العمال و زيادة ولائهم؛
- القضاء على البطالة، ، زيادة المبيعات؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة القدرة على المنافسة المحلية والدولية.

وعليه فإن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعود بفوائد كثيرة على المؤسسة، خاصة أنه يساهم في تحسين الأداء من خلال تنظيم العمال و فرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، دمج عملية جمع المعلومات مع عملية معالجة المعلومات، تفويض الصلاحيات للعمال لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و مرة واحدة، تخفيض أعمال المراجعة والرقابة، التخلص من التنميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.

<sup>72</sup>- علي السلمي، "تطوير أداء و تجديد المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>73</sup>- بسام زاهر، "إعادة هندسة المنظمات"، جريدة الوحدة، سوريا، 2010/01/03، <http://wehda.alwehda.gov.sy/archive.as>.

### المطلب الثاني: مدخل التحسين المستمر كايزن (KAIZEN)

يعتبر كايزن من وسائل التغيير وتحسين الأداء في المؤسسة، حيث أن كلمة كايزن هي يابانية تتكون من شطرين:

• (KAI) وتعني التغيير ؛

• (ZEN) وتعني الأفضل أو الأحسن .

وكلمة كايزن إجمالاً تعني "التحسين المستمر"<sup>74</sup>، ولتحقيق كايزن لا بد من المرور على خمس خطوات هي<sup>75</sup>:

#### أولاً : الخطوة الأولى : تقويم الأوضاع السائدة

يكمّن الهدف الأساسي من هذه الخطوة في التفرقة بين ما هو ضروري وغير ضروري واستبعاد غير الضروري، ويتم خلال هذه الخطوة ما يلي:

- وصف العمليات أثناء التشغيل؛

- حصر المعدات غير الضرورية ؛

- حصر الآلات غير المستعملة ؛

- حصر المنتجات المعيبة ؛

- حصر الأوراق والمستندات.

#### ثانياً : الخطوة الثانية : ترتيب الأشياء بشكل سليم

بعد تنفيذ الخطوة الأولى، يتم تنظيم وترتيب الأشياء بشكل سليم تجنباً لمضيعة الوقت في البحث عن الأشياء.

#### ثالثاً : الخطوة الثالثة : تنظيف المكان

لا يمكن تحقيق تحسين مستمر إذا كان مكان العمل غير نظيف، بالتالي لا بد من توفر النظافة حتى يتم بلوغه.

#### رابعاً : الخطوة الرابعة : النظافة الشخصية

من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين.

#### خامساً : الخطوة الخامسة : النظام والانضباط

لا بد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق التحسين المستمر.

<sup>74</sup>- علي السلمي، " تطوير أداء و تجديد المنظمات "، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>75</sup>- علي السلمي، " تطوير أداء و تجديد المنظمات "، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ووفقا لهذا المدخل، فإن تطوير الأداء يتسم بالصفات التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المؤسسة؛
- التطوير المستمر يهتم بتحسين العمليات ولا يركز فقط على النتائج؛
- يتم تحسين الأداء في كل المجالات؛
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا، أي أن كايزن هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛
- لا يمكن أن يتم التطوير إلا في حالة الإقرار بوجود مشكلات؛
- تؤكد فلسفة كايزن على أهمية العميل وضرورة إرضاء وإشباع رغباته.

وعليه، فإن مدخل التحسين المستمر يهدف إلى تطوير الأداء و بيئة العمل، حيث يقوم العاملون من خلاله بأنفسهم وبتوجيه الإدارة بتقنين قواعد التشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، فذلك يسمح للعاملين بالالتزام بتلك القواعد التشغيلية التي هم من ساهم في إيجادها إضافة إلى فهمهم التام لبنودها ما يسمح بتطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة إجراء تطوير لها.

### المطلب الثالث: مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن)

يعتبر القياس إلى النمط الأحسن أسلوبا للتطوير والتحسين، يتم من خلاله البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المؤسسة والاعتماد عليه لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي. ومن أهم أهداف هذه العملية هو التحسين المستمر وتطوير الأداء بغية تحقيق المزيد من النجاح وذلك لإرضاء وكسب المزيد من العملاء. ويتم القياس إلى النمط الأحسن على النحو التالي<sup>76</sup>:

- يتم القياس إلى الأحسن خارجيا،
- ثم تحليل مستوى الأداء داخليا،
- تحديد فجوة الأداء.
- إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء، أي الارتفاع إلى مستوى المؤسسات محل المقارنة.

أما العناصر الأساسية في أسلوب القياس إلى النمط الأحسن فتتمثل فيما يلي:<sup>77</sup>

<sup>76</sup>- علي السلمي، "تطوير أداء و تجديد المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>77</sup>- علي السلمي، "تطوير أداء و تجديد المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص152.

- الفلسفة الرئيسية: تحقيق التحسين المستمر؛
- الإطار الموضوعي: الاهتمام بأصحاب المصلحة؛
- الأهداف: تحديد أحسن مستوى للأداء، وذلك من أجل:
  - تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المؤسسة؛
  - اختيار أولويات التحسين؛
  - رفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء.

### ● النقاط محل المراجعة:

- التوجهات الإستراتيجية؛
- العمليات والأنشطة؛
- الأدوار والاختصاصات؛
- الهياكل و التنظيمات.

### ● الملامح المميزة:

- تتجه إلى أهداف واضحة؛
- تركز على النماذج الخارجية؛
- النتائج قابلة للقياس؛
- تركز على المعلوماتية .

وعليه، وبالاعتماد على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أحسن منها وتحليل أسباب الاختلافات الموجودة بينها والعمل على الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء المؤسسات المتفوقة، يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى تحسين أداء عنصرها البشري والارتقاء به أيضا، من خلال توفير الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل والتي لم تكن تتوفر عليها المؤسسة قبل إجرائها لأسلوب القياس المقارن.

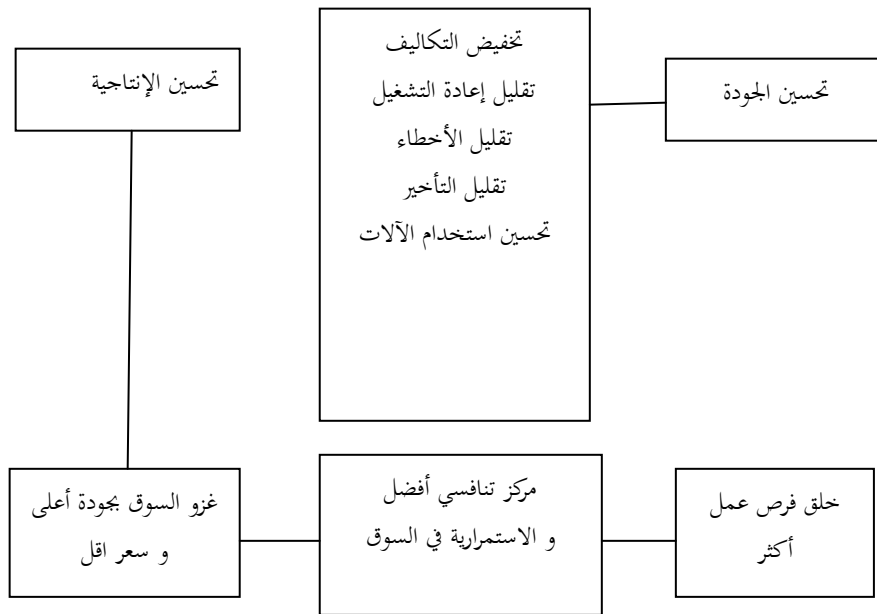
المطلب الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق هدف رئيسي هو تحسين الأداء، كما أثبتت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة التي تطبقها، من خلال تحسين معدل الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات العمال، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

ويمكن توضيح أهم مزايا استخدام الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم (7-3).

الشكل رقم (7-3) : مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة



المصدر : علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 159 .

من خلال الشكل رقم (7-3) يتضح أن استخدام الجودة الشاملة يسمح بتحسين الجودة، بالتالي تخفيض التكاليف المختلفة من تقليل إعادة التشغيل وتقليل الأخطاء؛ وهذا بدون شك يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، مما يؤدي بالمؤسسة إلى غزو الأسواق والحصول على مركز تنافسي أفضل واستمرارية في السوق وبالتالي خلق فرص عمل أكثر.



وتتمثل المرتكزات الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>78</sup>:

- تحديد العملاء و احتياجاتهم ومتطلباتهم ؛
- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء؛
- الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات؛
- توفير الرعاية والدعم والمساندة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة، وتحفيز الأفراد العاملين وقيادتهم وفقا لمفاهيمها؛
- إعطاء العمال الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة؛
- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر؛
- تبني فلسفة عدم الخطأ (Zero Errors) ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة ؛
- دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق؛
- وتتمثل خطوات تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة فيما يلي:
- تخطيط الجودة؛
- تنظيم الجودة؛
- تأكيد الجودة؛
- مراجعة الجودة.

وعموما، فإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين أداء الأفراد من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب ، تقديم الحوافز والمكافآت الأجرية بحق المجدين والمتميزين، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء الأفراد، فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وهذا حتما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة، بالتالي كل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية .

<sup>78</sup>- علي السلمي، " تطوير أداء و تجديد المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص156 .

### خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل المرتبط بأساسيات حول أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية فقد تم التوصل إلى أن الكفاءة و الفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء ، أما محددات أداء الأفراد فتمثلت في القدرات ، المهارات ، البيئة الداخلية .. ، كما تم التوصل إلى أن تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية يكون بالاعتماد على مجموعة من الطرق منها ما هو قديم و منها ما هو حديث، كما أن نتائج تقييم أداء الأفراد تعد نقطة الانطلاق للمؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الأفراد العاملين فيها.

كما تم تأكيد على ضرورة الاهتمام بأداء الأفراد على جميع المستويات، و ذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة ، فالمؤسسات الاقتصادية تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء الأفراد بها متميزا ، و من هنا يجب الاهتمام بتحسينه من خلال مجموعة من المداخل أهمها إعادة الهندسة، التحسين المستمر، القياس إلى النمط الأحسن، إدارة الجودة الشاملة.

## استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : إستراتيجية التدريب المستمر و قياس  
وتقييم أداء الأفراد.

المبحث الثاني : إستراتيجية المشاركة و العمل الجماعي.  
المبحث الثالث : إستراتيجية الاتصال و التحفيز الفعال.

## استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : إستراتيجية التدريب المستمر

و قياس و تقييم أداء الأفراد.

المبحث الثاني : إستراتيجية المشاركة و العمل الجماعي.

المبحث الثالث : إستراتيجية الاتصال و التحفيز الفعال.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

---

### تمهيد :

إن التوجه الحديث لإدارة الجودة الشاملة ينصب على التفكير في إيجاد أنجع الوسائل و الطرائق لتحسين أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية و الوصول نحو عمالة ذات جودة عالية . فنظام الجودة الشاملة يعمل على التحسين المستمر لقدرات و كفاءات الأفراد و توظيفها فيما يعظم منافع المؤسسة ، و ذلك بانتهاج سياسات جودة متعلقة بالفرد تعمل على تطوير عمليات التدريب ، التحفيز و تعزيز الاتصال الداخلي بين العمال .

فمدخل الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث ، يمكن الأفراد من إخراج طاقاتهم و مواهبهم ، و يعمل على استثمارها استثمارا فعالا، من خلال برامج تدريبية تواكب احدث التغيرات و التطورات المتعلقة بمجال عمل و نشاطات المؤسسة ، مع استخدام أدوات هامة كالعصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب المستمر و قياس أداء الأفراد في ظل إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسة الاقتصادية.

تعد إستراتيجية قياس و تقييم الأداء و التدريب المستمر للأفراد إحدى الاستراتيجيات المهمة لإعداد و تنمية الفرد بالمؤسسة في إطار تطبيق مفاهيم و معايير إدارة الجودة الشاملة ، فهي تعتمد على قياس الأداء و التدريب المستمر في الوقت اللازم و بالتنوع المطلوبة و بالتكلفة الضرورية و لجميع أفراد المؤسسة و بالتالي الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة .

المطلب الأول : إستراتيجية قياس و تقييم أداء الأفراد وفق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر لأداء الأفراد، فهو يمكن من تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم تحديد التحسينات اللازمة المرغوب بها، و إيجاد الإجراءات اللازمة لتحسين جودة الأداء، في الأمد القصير و الطويل.

أولا : أهمية قياس و تقييم أداء الأفراد في نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

يقصد بقياس و تقييم الأداء العملية التي يتم بموجبها ، معرفة مستوى إنجاز العمل من طرف الأفراد وفقا لمقاييس محددة مسبقا ، و ذلك بغرض تنمية العاملين و تحسين أدائهم، و يتطلب ذلك توفر معايير للقياس للحكم على مستوى الأداء<sup>1</sup> .

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع معايير لقياس أداء الأفراد، و قياس مستويات الجودة ، و قياس التفاوت بين هذه المستويات، و يرجع التفاوت إلى احد عناصر نظام العمل كالأفراد طرق أداء العمل أو النظم الإدارية و غيرها.

ويقصد بقياس و تقييم الأداء وفقا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بأنه " ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في المعايير المقبولة لتقييم أدائه ، و إعطائه الفرصة الملائمة للارتقاء بانجازه بطريقة تتلائم و الظروف المستجدة في بيئة العمل سواء تعلق تلك الظروف بالتطوير في أساليب الأداء ، أو في نوعية الخدمة ، إذ أن الموظفين هم العملاء

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة و القياس المقارن"، مرجع سبق ذكره، ص48.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الداخليون و هم مسؤولون عن التحسين المستمر و يصبح تقييم الأداء الذي يعزز و يشجع مساهماتهم أداة هامة لعملية تحسين الجودة . ولكي يعمل برنامج تقييم أداء الأفراد على تحسين جودته يجب أن يحقق ما يلي:<sup>2</sup>

- يجب فصل تقييم أداء الأفراد عن نظام الحوافز ، فالغرض من تقييم الأداء هو تحسين الأداء عبر الاتصال؛

- يرتكز تقييم أداء الأفراد على النتائج القابلة للقياس و الهدف منه هو تحسين الأداء و ليس انتقاد صاحب الأداء؛

- أن يشتمل تقييم أداء الأفراد على التغذية العكسية فالمراجعات السنوية للأداء غير كافية زمنيا لان تعزز التحسين المستمر؛

- مشاركة الفرد في تقييم الأداء، و تقديم التغذية العكسية فيما يتعلق بأداء المدير .

إن دور المدير في تقييم الأداء هو مساعدة الموظف على فهم التقييم ، و أن يعمل على التطوير الوظيفي . يقدم منهج تقييم أداء الأفراد بعض الفوائد:<sup>3</sup>

- مراجعة مستوى و سير التدريب النظري ، أي التدريب على رأس العمل للعاملين في المؤسسة ؛

- مقارنة مستويات الأداء في المؤسسة بالمؤسسات الأخرى الرائدة من خلال إجراء مقارنة مرجعية

*Benchmarking* مع المؤسسات المتميزة ؛

- إعادة توزيع الموظفين على الأعمال بحسب قدراتهم التي تتفق مع طبيعة الأداء؛

- تحفيز الموظفين المتميزين من خلال منحهم جوائز و مكافآت في مناسبات المؤسسة ؛

- استخدام معلومات التغذية العكسية في رسم خطة تدريبية فردية أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون ذلك.

### ثانيا : أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية قياس و تقييم أداء الأفراد

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة:

<sup>2</sup> - حامد أبو زيد الدسوقي ، "إدارة البنوك" ، القاهرة ، 2000، ص123 .

<sup>3</sup> - فوزي أصيل عبد الرحمن ، "طرق اختيار و تقييم الموظفين" ، العبيكان ، الرياض ، ص306-307 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين ؛
- مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها ؛
- العمل الجماعي و يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جمعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية؛
- يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة ،
- أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

### المطلب الثاني: ماهية التدريب المستمر ومستوياته

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المؤسسات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات و التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل و رغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

#### أولاً : تعريف التدريب المستمر

لقد تعددت التعاريف فيما يخص التدريب المستمر فهناك من يرى انه مرادف لمصطلح التكوين المستمر ، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات



## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

وثقافات و أفكار و معلومات ، و الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا ، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطهما بالجانب العملي، لذا فان مصطلح التدريب هو أكثر استخداما".<sup>4</sup>

ويعرف بلّنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".<sup>5</sup>

ويعرف التدريب بأنه: " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و إتجاهات الأفراد".<sup>6</sup>

كما يعرف بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل".<sup>7</sup>

ومن التعريفات السابقة للتدريب نستخلص بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:<sup>8</sup>

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه و بالتالي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل؛
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة؛
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

### ثانيا : أهمية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> - احمد طرطر ، " الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص88 : نقلا عن: سليمان بلعور، " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات غرداية ، الجزائر ، العدد11، 2011، ص 109.

<sup>5</sup> - صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية " ، القاهرة الدار الجامعية ، 2000، ص69.

<sup>6</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي علي حسين ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1999، ص107.

<sup>7</sup> - عمر وصفي عقيلي ، "إدارة القوى البشرية" ، عمان ، دار زهران للنشر، 1996، ص233.

<sup>8</sup> - عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات"، عمان: دار زهران، 2000، ص35.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة وتمثل أهميته وفوائده في الجوانب التالية:<sup>10</sup>

### 1 - أهميته بالنسبة للمؤسسة :

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ويساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .

### 2 - أهميته بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها؛

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل؛

- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل؛

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات؛

- تخفيض عدد حوادث العمل.

### 3 - أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين؛

- رفع الروح المعنوية، لان التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية؛

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

فالتدريب هو احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها ، كما انه يمثل استثمارا بشريا و مسؤولية

مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة تلبي حاجات الحاضر و المستقبل و كعملية مستمرة حيث يتعين على الفرد

<sup>9</sup> - مصطفى أبوبكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 237.

<sup>10</sup> - سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 109-110 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

التدريب باستمرار لتطوير قدراته ، فهو يهدف إلى تزويد العمال بالمعارف و المهارات و التصرفات التي تسهل اندماجهم في المؤسسة و من تحقيق الأهداف بفعالية و ذلك في إطار إستراتيجية محددة .

### ثالثا : مستويات التدريب على الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

يشمل التدريب على الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي إلى الإدارة الإشرافية، كما انه يشمل باقي العاملين<sup>11</sup> :

- 1 - تدريب الإدارة العليا:** فالإدارة العليا هي بمثابة الريان الذي يقود السفينة ( المؤسسة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، و أن توفر لذلك الوقت الكافي. لا بد أن تقوم المؤسسة بالتدريب و تنمية القدرات و المهارات من الإدارة العليا حيث أي فشل يكون ناتج عن عدم التدريب والتعليم. و عن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها و كذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطي والدنيا.
- 2 - تدريب الإدارة التنفيذية:** يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارة الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا و لا تكن موجهة فقط للأساليب و الطرق التقنية ولكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و التوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3 - تدريب باقي العاملين:** يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم و كيفية القيام به إذ ثبت انه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه وكذلك العاملين معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

<sup>11</sup> - حسن صادق حسن عبد الله، " إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال " ، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، ص13.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: مجالات ومراحل عملية التدريب المستمر وفق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

أولاً: مجالات التدريب المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة

من اجل الوصول إلى أداء جيد تغطي إستراتيجية التدريب الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة المجالات التالية<sup>12</sup>:

- 1 - **التدريب لفهم وإدراك الجودة الشاملة** : في هذا النوع من التدريب يتم التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة إذ يتضمن التدريب على مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها ، طبيعة إدارة الجودة ، فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة ، المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها ، أهمية الجودة الشاملة وفوائدها بالنسبة لفراد والمؤسسة، الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.
- 2 - **التدريب على طرق التحسين**: ويشمل هذا النوع على التدريب على طرق و أساليب ومهارات حل المشكلات من خلال استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة ، و من هذه التقنيات العصف الذهني ، خرائط السبب و النتيجة ، أعمدة التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة.
- 3 - **التدريب على مهارات الفريق**: ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال ومهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل أنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار لفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقاءدي الفرق والمنسقين.
- 4 - **التدريب على إدارة الوقت** : إن لإدارة الوقت أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة وللتالي فتدريب العاملين على إدارة الوقت يعد من الأولويات التي يجب أن تراعى عند تنفيذها، أي انجاز المهام بفعالية لتحقيق الجودة الشاملة، و يمكن تعريفها بأنها " إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك أن تكون فعالا في عملك"<sup>13</sup>.
- 5 - **التدريب على القيادة** : والذي يركز على المديرين لإكسابهم المهارات في اتخاذ القرار و التعامل مع الأفراد و المعارف التنظيمية ، ولذلك يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لتضمن حصولها على

<sup>12</sup> - زين الدين يزيد عبد الفتاح، " تطبيق إدارة شاملة بين النجاح و مخاطر الفشل "، جامعة الزقازيق، الإسكندرية ، 2000، ص100.

<sup>13</sup> - موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 1999، ص49.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعرف كيفية إثارة حماس العاملين إزاء التغيير، وتقليل مقاومتهم له وهناك عدة طرق لتدريب المدربين لإكسابهم المهارات في<sup>14</sup> :

- **مهارات إتخاذ القرار:** إن المهمة الأساسية للمديرين في كافة المستويات الإدارية تتمثل في عملية إتخاذ القرار لذا يجب تطوير مهارات إتخاذ القرار لديهم؛
- **مهارات إنسانية:** أصبحت المهارات الإنسانية ضرورة لازمة لمدراء اليوم، فالتعامل مع الأفراد العاملين والتفاعل معهم يعتبر حجر الأساس في إنجاح القرارات الإدارية؛
- **مهارات لاكتساب المعارف التنظيمية والخاصة:** على المدير أن يتعرف على كثير من الجوانب والأعمال الموجودة في المؤسسة ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما يحتاجه من معلومات حول المؤسسة للقيام بتسييرها بطريقة فعالة.

### ثانياً: مراحل عملية التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

تتضمن عملية التدريب المستمر وفق منظور إدارة الجودة الشاملة ما يلي<sup>15</sup> :

#### 1 - التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة للمؤسسة :

إن كل مؤسسة لا بد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

#### 2 - توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

إن مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المؤسسة . وعند تأسيس المنظمة التدريبية فإن كافة مديرو المؤسسة مسئولين عن التأكد من أن مرؤوسيههم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

#### 3 - تحديد أهداف التدريب : لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المؤسسة؟؛

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟؛

- ما هي التغييرات المخططة للفترة القادمة في المؤسسة؟؛

<sup>14</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

<sup>15</sup> - رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 257.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

- ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها إليها؟؛

- ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المؤسسة؟.

وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها ، ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها ، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

### 4 - تنظيم التدريب:

إن تدريب الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا ، وان يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم ، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم . كما يجب أن استخدام ذوي الاختصاص في التدريب . وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفرغا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

### 5 - تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة ، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة ، وتحليل تكاليف الجودة ، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة ، وبناء وتطوير فرق العمل . من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تليتها على كل المستويات والى الأفراد الجدد و المنقولين.

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية.

لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> - رعد عبد الله الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 258 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### 6 - تصميم البرنامج التدريبي :

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي ، وتتخذ عملية التصميم منها تتابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية. تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين ، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية ، لان ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملي إلى مهارات إنتاجية.

### 7 - تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب. التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور. ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويدل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

### 8 - تقييم البرنامج التدريبي :

تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لان عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل ، أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب. و تجري عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب ، و أسلوب التدريب الذي يتم إتباعه.

### 9 - مراجعة فعالية التدريب :

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فان التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين. وبالتالي فله ينبغي أن يشمل التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضا البعض لإنجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمؤسسة، مالية، تسويقية ، بحوث تطوير .... الخ.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: إستراتيجية المشاركة و العمل الجماعي في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

### الاقتصادية

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي، وأن تؤدي الأعمال بروح الفريق، مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد على حدة، باعتباره مكملاً لأعمال الآخرين، و يرى (Tsitoura) بان خلق قيم العمل الجماعي، يمكن أن يتحقق بإلغاء الحواجز الفردية. كما أن المشاركة هي مبادرة للأفراد ، تأتي كنتيجة طبيعية للشعور بالولاء و الإنتماء للمؤسسة ، و هي تخلق معايير الإلتزام الذاتي و الثقة بالنفس، لذا يجب اعتبار المشاركة كقيمة تنظيمية هامة، تخلق لدى الأفراد الشعور بوجود صلة، بين ما يؤدونه من أعمال وممارسات، و بين تحقيق الجودة التي هي مسؤولية كل الأفراد في المؤسسة، وليست مسؤولية المدير فقط، لذا يجب أن يشترك الجميع في الأنشطة و الممارسات الهادفة إلى تحقيقها .

المطلب الأول: دور حلقات الجودة في تفعيل عملية المشاركة و العمل الجماعي في المؤسسة

### الاقتصادية

تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين و تفسح هذه الحلقات مجالاً واسعاً لمشاركة الجميع و العمل بروح جماعية بدلاً من الأداء الفردي مما يجعلها مصدراً حيويّاً في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة، و تتميز حلقات الجودة بأنها وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد و تعزيز قدراتهم و خبراتهم و ما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و تحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة.

### أولاً : الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل

إن موضوع فرق العمل (*Work team*) يعد مدخلاً حديثاً و متطوراً في إكساب المؤسسات الإدارية الحالية خصائص الفعالية ، كما يعد خياراً استراتيجياً مهماً وأسلوباً يعمق من الانتقال بالمسؤولية و الأداء من الفردية والجمود إلى الفريق و المرونة.<sup>17</sup>

تعددت التعاريف لفريق العمل من قبل الكتاب والمتخصصين ولكن كانت هناك نقاطاً مشتركة جمعت بين تلك التعاريف وذلك على النحو التالي:

<sup>17</sup> - الفهداوي فهمي ، " دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي "، مؤتمراً للبحوث و الدراسات، المجلد 21 ، العدد الرابع ، 2005 ، ص62.



## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن: "عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة و يتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق".<sup>18</sup>

وتعرف بأنها " مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم و يعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك".<sup>19</sup>

كما تعرف فرق العمل بأنها "مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا ولهم هدف مشترك يتولون مسؤولية تحقيقه".<sup>20</sup> توجد مجموعة من الفروق بين حلقات الجودة وفرق العمل، حيث بينها في الجدول التالي :

### الجدول رقم (1-4) : الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل.

المعيار	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد وصغير نسبي	تكلف في إنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل طوعية	طوعية، وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	إجبارية، فهي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط، أي تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة الشركة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فكرة العمل الجماعي

المصدر : علوان قاسم، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 132.

<sup>18</sup> - تحسين الطراونة، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2012، ص 129.

<sup>19</sup> - Mackall, JOE, "Team work Skills", Third Edition, Ferguson Publishing, USA, 2009, p 14.

<sup>20</sup> - كوهين ستيفن، "العادات الست لفريق العمل الناجح"، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة الأولى، الجزيرة، مصر، 2009، ص 25.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### ثانياً : أنواع فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية

تتعدد أنواع فريق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تكون من أجل تحقيقها ، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، حيث إن هناك عدة أنواع من فرق العمل يخدم كل منها هدفاً محدداً ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1 - فريق حل المشكلات *Problem solving team* : وهو من الفرق الأكثر شيوعاً ، و يتمتع

أفراد هذا الفريق بمهارات عالية ، من أجل تحديد المشكلات، وجمع البيانات المتعلقة بها لمعرفة طبيعتها ، وقد تكون هذه الفرق وظيفية ، أو متعددة الوظائف. و ما يميز هذا النوع من الفرق أنها تأخذ صفة الاستمرارية، باعتبارها من الفرق الدائمة ، و ينقسم إلى نوعان :

● الفريق المشارك : يقوم الأعضاء الفريق بتعريف المشكلات ووضع الحلول المقترحة ، و من تم رفع توصياته للإدارة حيث تقوم الإدارة العليا بمراجعة وإقرار مقترحات أعضاء الفريق و بالتالي فهو يسهم ويشترك في حل المشكلة ويبقى القرار النهائي بيد الإدارة العليا

● فريق حل المشكلات : و هو الفريق الذي يتمتع بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، و العمل على تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة ، دون الرجوع للإدارة العليا .<sup>21</sup>

#### 2 - فرق عمل التحسين المستمر *Continous Improvement Teams* : إن فرق تحسين الجودة

تعتبر محورياً أساسياً ومهماً وراثياً متيناً، في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة ممارسة التحسين المستمر ، إلا من خلال تلك الفرق والتي تدرب على آليات التفكير الإبداعي، بغية الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات ، مما ينتج عنه تطوير و التحسين المستمر لعمليات و أساليب الأعمال. وهي من فرق إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ أن هناك دائماً مجالات للتحسين، كنتاج عن التطورات المستمرة على المعرفة الإنسانية و التطورات التقنية والعلمية . ويكون أعضاء فرق التحسين المستمر من داخل المؤسسة وقد يصل الأمر إلى أن يشارك كل الموظفين في تلك الفرق ، وقد يستعان بمستشارين وخبراء من خارجها.<sup>22</sup>

<sup>21</sup>- عصام احمد احمد الرجعي، "بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي : دراسة حالة : كهرباء المنطقة الغربية للفترة ( 2002-

2005)"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2005، ص63.

<sup>22</sup>- عصام احمد احمد الرجعي، "مرجع سبق ذكره"، ص65-66.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### 3 - فرق العمل المدارة ذاتيا *Self-directed team* : عبارة عن مجموعة من الفرق المسؤولة عن القيام

بمهام مستقلة و التي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق ، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف الخاصة بها و جدولة الوقت اللازم لممارسة الأنشطة... الخ. و يتمتع أعضاء الفريق بتكوين من درجة عالية يمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم أثناء التنفيذ ، تصميم الوظائف ، وضع جداول العمل، بالإضافة إلى قدرتهم على تحليل التقارير المالية ، كما يتميزون بدرجة عالية من التمكين الوظيفي بسبب حصولهم على السلطة الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة.<sup>23</sup>

### 4 - فرق عمل الإدارة *Management Teams* : إن فريق الإدارة يعتبر من الفرق الدائمة والتي

تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المؤسسة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من كونهم أعضاء لفريق العمل، وكون فرق الإدارة تعد من أهم الفرق في أي مؤسسة فإنه تحتاج إلى آليات واضحة ، وإدارة ناجحة للصراعات داخل الفريق وفي معظم الحالات يستعين فريق الإدارة بمستشارين خارجيين من وقت لآخر لتوجيه الفريق وتقريب وجهات النظر ، ورفع كفاءة وفعالية أداء الفريق، ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة ، لمعالجة التداخل بين الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.<sup>24</sup>

### 5 - فرق المهام *Task force teams* : مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون فرق المهام المهارات العالية ،

ويختارون من قبل الإدارة العليا بعناية ، لدراسة و حل مشكلة محددة وبصورة عاجلة . ويتم سحب هؤلاء

<sup>23</sup> - مفيدة يحيوي، الهام يحيوي ، " تنمية الموارد البشرية تحسين الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي" ، مداخلة مقدمة ضمن أشغال الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.

<sup>24</sup> - عصام احمد احمد الرجبي، " مرجع سبق ذكره" ، ص 66.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الأفراد من وظائفهم ويتفرغون للعمل مع بعضهم في هذا الفريق ، وبعد أن تقوم تلك الفرق بتقديم التوصيات لحل المشكلة ، ينتهي العمل ويعود كل فرد إلى وظيفته الأصلية . هذا النوع من الفرق يتم تشكيله ، من أكثر من دائرة وظيفية لأن المشكلة المدروسة أو المشروع يحتاج إلى مهارات عالية ، والحل يكون مطلوبًا على وجه السرعة . لذلك فإن عمل هذا الفريق يتعدى عمليات التحسين العادية ، والتي يستطيع القيام بها فريق من نفس الدائرة الوظيفية، وغالبًا ما تتعلق مهمة فريق العمل بأمر حيوي يعود مردوده على أداء المؤسسة بشكل عام.<sup>25</sup>

**6 - الفرق متعددة الوظائف *Cross functional teams* :** يتشكل الفريق من مجموعة أفراد من دوائر مختلفة وأنظمة متعددة ، يمنحون مسئولية تطوير القرارات، وتوفير التنوع في المهام و الأنظمة ، ومن ثم العمل على توحيد جهود الأفراد ، لتحقيق الأهداف الرئيسية . ويستخدم هذا النوع في المؤسسات ذات التغيير السريع ، كشركات الاتصالات والكمبيوتر لسرعة الاستجابة لحاجات المستهلكين .

ويتشابه هذا النوع من الفرق مع فريق المهام من جهة أنه يشكل من دوائر مختلفة ويكلف بمشروع معين أو مشكلة ، ولكنه يختلف عنه في كونه ليس مطالبًا بالإنتاج في وقت عاجل . وهو يهتم بالتطوير والمتابعة للمتغيرات وخاصة الخارجية والتي تؤثر على أداء المؤسسة . ويشبه هذا الفريق فرق التحسين المستمر ، كونه يلاحق التطورات ويعتبرها مستمرة ومن هذه الفرق ، فرق التخطيط والمشاريع والجودة والبحث والتطوير<sup>26</sup> .

**7 - فرق حلقات الجودة *Quality Circle* :** يتم من خلال حلقات مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهم في حل المشكلات، إن فلسفة (اشيكاوا) الياباني هي نشر التعليم والتوعية بين العاملين و لقد تفهم اشيكاوا بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة وان حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> - عصام احمد احمد الرجبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68 .

<sup>26</sup> - نفس المرجع ،ص 68.

<sup>27</sup> - علوان قاسم ، مرجع سبق ذكره ،ص 91.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: مفهوم حلقات الجودة و أهدافها

### 1 - مفهوم حلقات الجودة :

هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى اثني عشر عضوا يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل الجودة و إيجاد الحلول المناسبة لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات الحاصلة بين ما حقق فعلا وما كان مخططا له، حيث أن هذه اللقاءات والاجتماعات تتم بصفة منتظمة، وليس عند وجود مشاكل أو خلل فقط.<sup>28</sup>

وأهم ما يميز حلقات الجودة أن الانتساب إليها يكون تطوعيا واختياريا من طرف الأفراد، كما أنها تكون تحت إشراف أحد الأعضاء، وتتساوى فيها الأصوات دون تمييز، وهذا ما جعلها تختلف عن باقي المجموعات في أنها أكثر اعتمادا على روح الفريق.

وقد أشار *Ishikawa* أنه لإنجاح حلقات الجودة وتفعيلها لا بد من التركيز على إشراك العمال والعمل الجماعي، وتنسيق هذه الحلقات مع مختلف المستويات التنظيمية في الم مؤسسة ، إضافة إلى اعتماد نظام تحفيز يشجع العمال على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة، مع تبني نظم معلومات ذات جودة، تضمن انتقال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، مع تركيزه على عملية التكوين في مجال حلقات الجودة، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والمبادرة.<sup>29</sup>

### 2 - أهداف حلقات الجودة :

إن إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في أي صناعة سواء كانت متخصصة في إنتاج المنتجات أو خدمات يتطلب تشكيل فرق عمل أو ما يسمى بحلقات الجودة ، ولا يتم من قبل شخص واحد بمفرده ، إذ تبدأ المنظمات بتشكيل حلقات الجودة أولا ، وبعد ذلك تعمل على إدخال إدارة الجودة الشاملة .  
يعد أسلوب حلقات الجودة وسيلة لتنمية الموارد البشرية بحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة في العمل و الرقابة على الجودة ، كما انه يقدم الفوائد التالية:<sup>30</sup>

<sup>28</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، أكرم أحمد الطويل، " التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات "، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص319.

<sup>29</sup> - Ishihara KATSUYOSHI, " Maitriser la qualité ", Edition Mare ,Nostrum ,France ,1996 , p42

<sup>30</sup> - زين الدين ، فريد عبد الفتاح، " فن الإدارة اليابانية ،حلقات الجودة"، الزقازيق، مصر،1998، ص ص 103 ، 104 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم ( 2-4 ) : الأهداف التي تحققها حلقات الجودة

الأهداف النوعية	الأهداف الكمية
دعم الإدارة العليا	انخفاض معدل الغياب
تحسين علاقات العمل	الحد من التباطؤ و التأخر في إنجاز العمل
التطور الذاتي	زيادة المخرجات
الاتصالات	انخفاض حالات التسرب من العمل
استخدام الأساليب الإحصائية	زيادة وفورات التكلفة
رفع مستوى الرضا الوظيفي	انخفاض شكاوي العملاء
تحسين جودة الحياة الوظيفية	انخفاض تكاليف إعادة العمل
إعداد مشرفين جدد	انخفاض حوادث العمل
تنمية الأفراد و تحسين مهارات حل المشكلات	انخفاض معدل الوقت الذي يقتضيه حل المشكلة
زيادة التدريب المنهجي	رفع مستوى الإنتاجية و زيادة الأرباح
رفع الروح المعنوية	زيادة عدد المتطوعين للمراكز القيادية

المصدر : مور وليام، هريت مور، " حلقات الجودة "، ترجمة: زين العابدين الحفظي معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991، ص181.

يوضح الجدول رقم (2-4) الأهداف و العائدات التي تحققها حلقات الجودة ، إن وجود حلقات الجودة و قيامها بما هو مطلوب منها بالشكل الأمثل يتطلب كسب دعم الإدارة و النقابة معا لكي تتم مساندتها عند إيجاد حلول للمشكلات و دعم تطبيقها .

إن برنامج حلقات الجودة،<sup>31</sup> برنامج شامل و مكثف يعكس فلسفة الإدارة في تحسين الجودة من خلال الموظفين أنفسهم ، حيث تكون مهمتها هي خلق البيئة المناسبة التي تساعد العامل على أداء وظيفته بشكل أفضل من خلال تطوع مجموعة من الموظفين للاجتماع على نحو منتظم ، عادة ساعة كل أسبوع ، لتحديد و حل

<sup>31</sup>- Ashok. RAO et al , " Total Quality management : Across functional perspective " , John Wiley & Sons , USA, 1996, p120.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

المشكلات المتعلقة بمجال عمل أعضائها. بذلك يصبح جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية مسؤولين مسؤولية جماعية عن مشكلات تحسين الجودة .

### ثانياً : مراحل تكوين حلقات الجودة و آلية عملها بالمؤسسة

#### 1 - مراحل تكوين حلقات الجودة : لتكوين حلقات الجودة، لابد من اجتياز مراحل معينة، هي:

##### • التخطيط لتكوين حلقات الجودة : وتتخذ هذه المبادرة الإدارة العليا، خاصة إذا كانت تؤمن بضرورة

الجودة في المنظمة، وتلتزم بتطبيقها ونشر ثقافتها، فتقوم أولاً باختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدتها في إنشاء هذه الحلقات ، ومن ثم تقوم بتشكيل لجنة من داخل المنظمة للإشراف المباشر عليها، حيث يرأسها أحد أعضاء الإدارة العليا، وتقوم هذه اللجنة بتحديد القواعد العامة المعتمدة في هذه الحلقات، والأسس التي تقاس عليها مدى نجاحها في أداء مهامها، واختيار منسق داخل المنظمة، يتولى الإشراف على كل الحلقات الموجودة فيها، واختيار مسهل لكل من الحلقات التي تم تشكيلها، وبعد تشكيل هذه اللجنة يتم تعيين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في أداء عملها.<sup>32</sup>

##### • الإعداد و التكوين : وهي مرحلة هامة لتكوين هذه الحلقات، حيث يتم استدعاء خبير للقاء المشرفين

على الحلقات، والذي يحدد لهم فلسفتها وطرق عملها، إضافة الى تحديد الأساليب المعتمدة والمستخدمه من طرفها، وتكوين أعضائها على طرائق وتقنيات وأدوات حل المشاكل، وخاصة اعتماد التكوين المستمر على طرق التحسين المستمر للجودة، وتحديد رضا الزبون هدف أساسي لها.<sup>33</sup>

##### • تحديد العضوية في حلقات الجودة : وهي المرحلة التي يتم فيها ضم بعض العاملين إلى هذه الحلقات

، بشرط أن يكونوا متطوعين فيها اختياريًا ، و ذلك بعد إجراء مقابلات و حوارات و لقاءات غير رسمية معهم، لإقناعهم بأهمية الجودة، وترسيخ ثقافتها في المنظمة، وهذه المرحلة تأخذ فترة زمنية طويلة لمعرفة العمال الراغبين حقا بالتطوع ضمن هذه الحلقات<sup>34</sup>.

#### 2 - آلية عمل حلقات الجودة : ليس مهم أن يتم بناء و تكوين حلقات الجودة فحسب ، إنما المهم هو

معرفة آلية عملها ، و تتمثل آلية عمل هذه الحلقات ، من خلال التقاء أعضائها الذين يعملون في

<sup>32</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001، ص 128.

<sup>33</sup> حضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص 186-187 .

<sup>34</sup> - مأمون الدرادكة وآخرون، " نفس المرجع "، ص 130.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

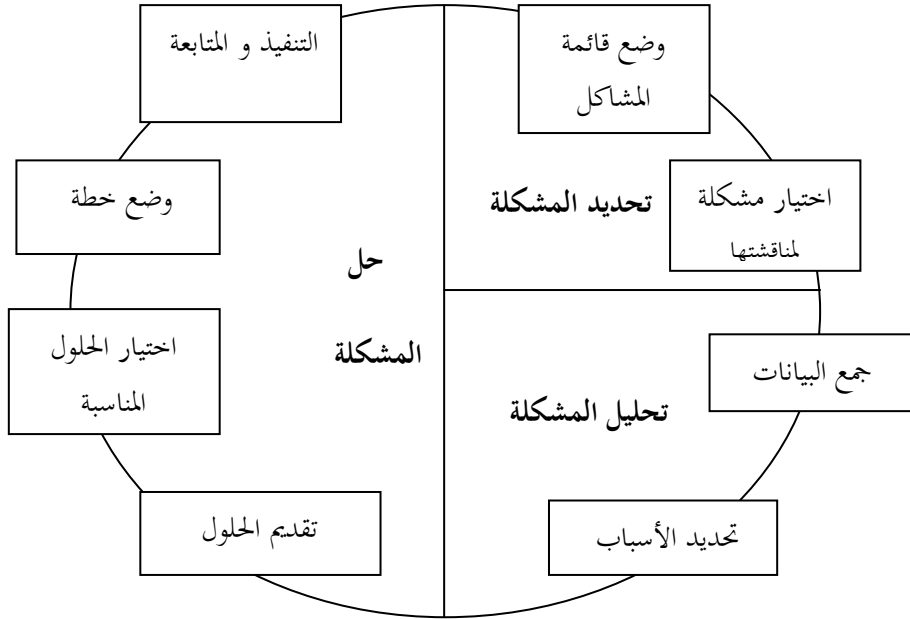
أقسام مماثلة، وذلك لعرض المشاكل وتحديد أسبابها وتحليلها وطرح حلول لها، و تعمل حلقات الجودة وفق مجموعة من المراحل و الخطوات الأساسية تمثل أسلوب عمل حلقات الجودة<sup>35</sup> :

- **وضع قائمة المشاكل** : يجتمع أعضاء حلقة الجودة لمناقشة المشاكل التي تواجهها في مجال عملها لتتوصل إلى قائمة من المشاكل التي تعترض عمليات تقديم المنتج ؛
  - **اختيار المشكلة لمناقشتها** : يتم اختيار المشاكل للحل وفق الأولوية ، ، إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها ، و يجب أن تكون واضحة و محددة بوقت إنجاز من قبل الحلقة ؛
  - **جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة** : على الفريق القيام بتحديد و جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، و إيجاد طرائق لحل المشكلات؛
  - **تحديد الأسباب** : بعد اختيار المشكلة المطلوب حلها ، يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهورها باستخدام أدوات عديدة كالعصف الذهني،تحليل باريتو... الخ ؛
  - **تقديم الحلول** : بعد تحديد المشكلة و أسبابها بدقة تقوم حلقات الجودة بتحديد و تطوير الحلول لمعالجة الأسباب و تستخدم أسلوب العصف الذهني لتوليد قائمة من بدائل الحلول ، ثم إعطاء وزن لكل بديل من حيث تكلفة البديل ؛
  - **اختيار الحلول المناسبة** : بعد تحديد الحلول تتم مناقشتها ، و يتم تقييم جميع البدائل المطروحة للحلول ( من حيث عائد البديل و كلفته) للتوصل إلى أفضل البدائل و ذلك بطريقة الإجماع على البديل المختار ؛
  - **وضع خطة** : بعد اختيار البديل و الحل الأمثل و المناسب يتم وضع خطة لتنفيذ هذا الحل ؛
  - **تنفيذ و متابعة الحل** : في حال قبول الإدارة العليا للعرض المقترح يتم تنفيذ الحل و متابعته بعد التنفيذ للبحث عن أي ضعف في الأداء ، ثم توثيق الحل.
- ويوضح الشكل رقم ( 4-1) آلية عمل حلقات الجودة :

<sup>35</sup>-قاسم نايف الحياوي ، " إدارة الجودة في الخدمات " ، الشروق،عمان ، 2006، ص254 ص257.



الشكل رقم (1-4) : آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

يتضح من الشكل (1-4) الخطوات الأساسية و المتتالية لعمل حلقات الجودة بدءا من تحديد المشكلة ثم جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة و تحديد البدائل و عند اختيار الحل المناسب يتم عرضه على الإدارة و عند موافقتها يتم تنفيذ الحل أما عند رفضها الحل فيصار إلى تحديد المشكلة من جديد و جمع البيانات بشكل أوسع .

### المطلب الثاني : أساليب الأساسية لحل المشكلات

من أهم تقنيات إدارة بالجودة الشاملة نشر ثقافة التحسين المستمر والتي لا يمكن تطبيقها دون حل المشاكل التي تواجه عمليات التحسين ، فأدوات و أساليب حل المشكلات هي الطريقة الأفضل لربط الأفراد العاملين في المؤسسة ، فتنوع الأدوات و اتساع مجالات استخدامها يساعد على إنشاء مناخ تنظيمي يعتمد على الخبرة و البراعة في العمل بما يعالج الكثير من المشكلات ، و تنحصر أهم الأساليب فيما يلي:<sup>36</sup>

#### أولا : العصف الذهني (الانطلاق الفكري) *Brainstorming* :

إن التفكير الجماعي لأفراد حلقة الجودة يخلق أفكار جديدة قد لا يتمكن كل فرد بمفرده من الوصول إليها، و تهدف هذه الأداة إلى محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية ، في ظل بيئة مشجعة و مؤيدة، و تشمل كل الأفراد المشاركين في الحلقة . حيث يتم طرح كم هائل من الأفكار التي تصبح موضوعا للمناقشة

<sup>36</sup> - زين الدين فريد عبد الفتاح ، " فن الإدارة اليابانية : حلقات الجودة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 ص 156.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

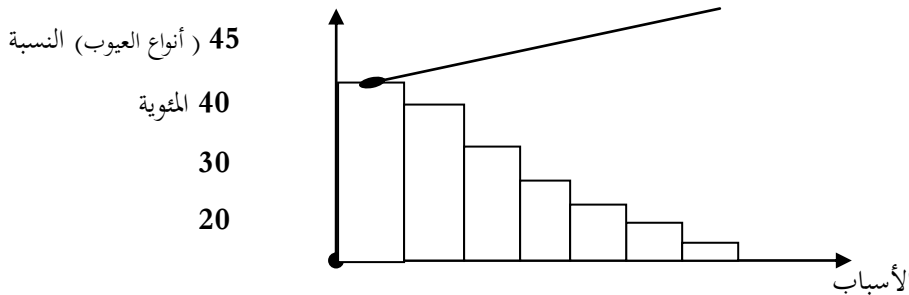
والتحليل وصولاً إلى حلول مثلى للمشاكل التي تعالجها حلقات الجودة . و تستند هذه الطريقة على مجموعة من القواعد :

- التحديد الواضح و الدقيق للموضوع أساس النقاش؛
- إتاحة الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه؛
- بدء النقاش بأحد الأفراد و استكمالها في اتجاه عقرب الساعة أو عكسه؛
- لا يسمح إطلاقاً بالتعليق أو انتقاد الآخرين؛
- تشجيع الأفراد من قبل " المنسق " للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- تسجيل كافة الأفكار و النتائج التي تم التوصل إليها و استخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها، و يجب أن يكون هناك إجماع على هذه الأفكار.

### ثانياً : تحليل باريتو *Parito Analysis* :

يستخدم تحليل "باريتو" لتحديد المشكلات و أسبابها للتخلص من الأنشطة التي تسبب مشاكل و هو عبارة عن مخطط من الأعمدة البيانية يستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل و قياس مدى التقدم في حل المشكلات، و تقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية<sup>37</sup> . و يستخدم كعملية لانهائية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة و أسبابها ثم تحديد أهداف التحسين و اتخاذ إجراءات تصحيحية و تقييم فاعليتها، و بعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين و تتخذ إجراءات تصحيحية و تقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح غير ذات تأثير. و الشكل رقم (2-4) يوضح مخطط باريتو:

الشكل رقم (2-4) : مخطط باريتو



المصدر : دال بسترفيدل: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، "الرقابة على الجودة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995، ص26.

<sup>37</sup> - قاسم نايف الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح كيفية تطبيق تحليل "باريتو" من خلال الخطوات الأساسية التالية:

- تحديد الفترة الزمنية (يوم، شهر، سنة،....الخ)؛
  - تصنيف أسباب حدوث المشكلة؛
  - حساب عدد الأخطاء و العيوب و تصنيفها على أساس أسباب حدوثها؛
  - حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب؛
  - ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
  - رسم المحور الأفقي (X) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (Y) لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية؛
  - وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الأخطاء على المحور الرأسي و وضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على الخط موازي للمحور الرأسي؛
  - رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأكبر إلى التكرار الأقل متوجها من اليسار إلى اليمين؛
  - وضع نقاط أمام منتصف كل عمود و إقبال هذه النقاط مع بعضها.
- وكل هذا من أجل إظهار الأسباب الأكثر تكرارا للفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل و هكذا.

### ثالثا : خرائط السبب و النتيجة ( الأثر ) *Cause-and-effect Diagram* :

إن المخرجات المتعلقة بالعملية يمكن إرجاعها إلى عدد من العوامل و يمكن تحديد هيكل العلاقة بمنظومة يطلق عليها " هيكل عظمة السمكة " *Fishbone diagram* و يطلق عليه أحيانا " شجرة " *tree*.<sup>38</sup>

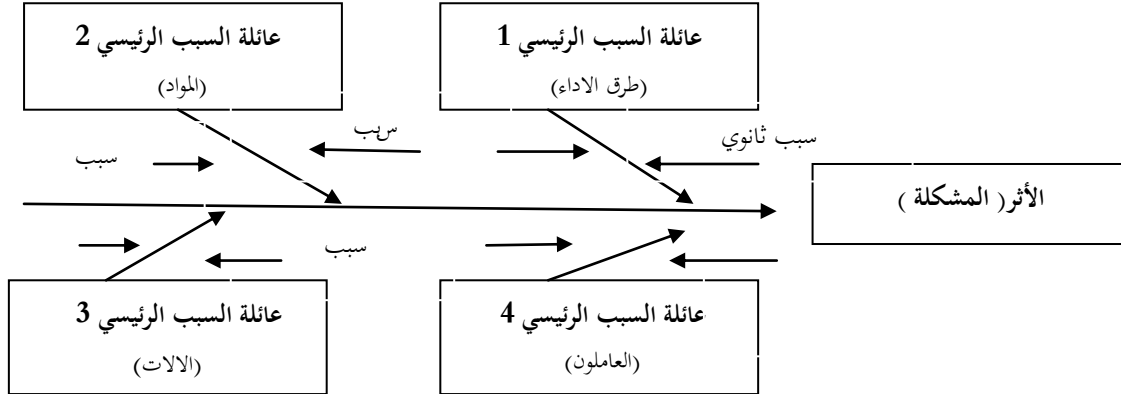
وفيها يتم تحديد الأثر أو المشكلة ، و كتابتها ثم رسم خط العمود الفقري يليها كتابة الأسباب التي تؤثر على الأسباب الرئيسية ثم كتابة الأسباب من الدرجة الثالثة التي تؤثر على الأسباب من الدرجة الثانية ، تليها مرحلة تحديد أهمية كل عنصر ، و كتابة العوامل الأكثر احتمالا في حدوث المشكلة .

ويوضح الشكل رقم (3-4) مخطط السبب و الأثر

<sup>38</sup>- PERATEC, " **Total quality management : the key to business improvement** ",Chapman & Hall ,London ,1995, p54.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (3-4) : نموذج لمخطط السبب و الأثر



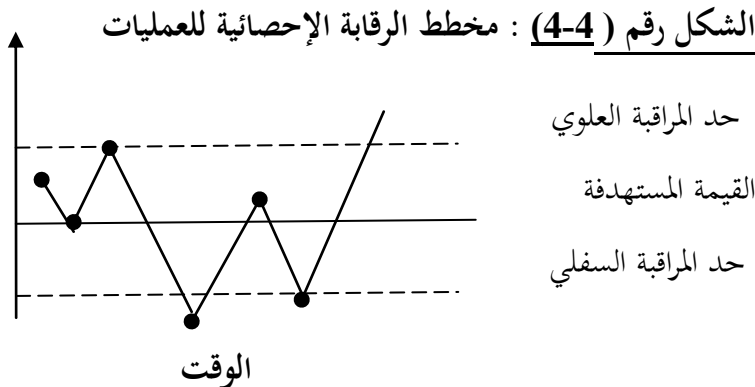
Source : Alain BERNILLON & Olivier CERCETTI ,op-cit,p19.

### رابعاً : الرقابة الإحصائية للعمليات Statistical Process Control :

يوضح مخطط الرقابة الإحصائية حدي الرقابة ، الحد الأقصى للأداء المرغوب و الحد الأدنى ، و اللذان يتم وضعهما وفقاً لمعدلات و طرق إحصائية حسب نوعية العملية التي يتم مراقبتها .

المهدف من الرقابة الإحصائية على العمليات هو المساعدة على تقليل الانحرافات و منع العيوب و ذلك من خلال الرقابة على المعايير و المواصفات و قياسها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة<sup>39</sup> .

يتم وفق هذه الطريقة اخذ عينات دورية توضع نتائجها على خريطة الرقابة كما في الشكل رقم ( 4-4 ) فعندما يتم القياس داخل حدود الرقابة تستمر العملية و عندما يقع القياس خارج حدود الرقابة توقف العملية و يجري البحث عن السبب.



المصدر : عواطف إبراهيم الحداد ، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار الفكر ، الطبعة الأولى، 2009، ص214 .

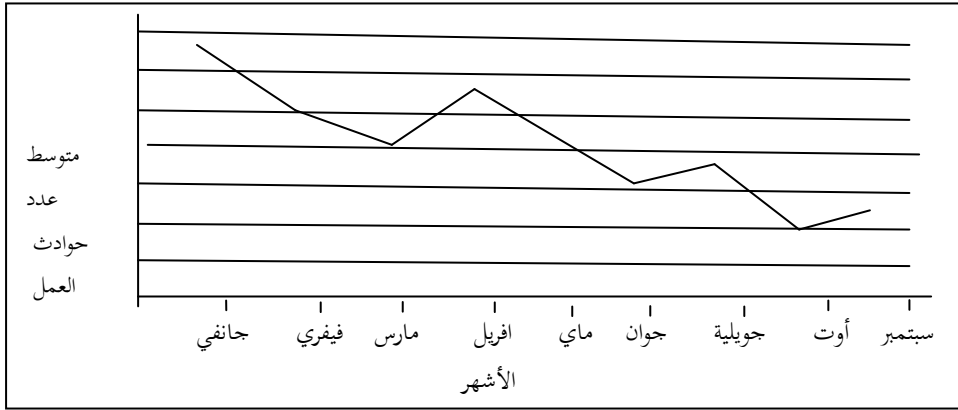
<sup>39</sup> - شقرا أكرم ، " إدارة الإنتاج و العمليات " ، جامعة دمشق ، 1998 ، ص 482 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### خامساً : خرائط سير العمل :

هي أداة تستعمل لتتبع نتائج الأداء خلال فترة زمنية معينة ، و تفيد هذه الخرائط بعد تسجيل القراءة لفترة زمنية معينة في عرض نتائج جهود التحسين المستمر للجودة، سواء لخفض الانحراف أو لخفض تكرار وقوع الحوادث، مثل إصابات العمل<sup>40</sup> . و الشكل رقم(4-5) يوضح مثال لخريطة سير العمل.

### الشكل رقم(4-5): خريطة سير العمل



المصدر : احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص90.

ومن خلال ما سبق فان فريق حلقة الجودة يؤدي دوراً أساسياً في تحديد مشكلات الجودة ووضع الحلول المناسبة لها، لذا ينبغي لهذه الفرق أن تتألف من أشخاص تتوفر لديهم الخبرة و الرغبة القوية في إنجاز مهمات محددة، تمكنهم من تحديد المشكلات والوصول إلى حلها.

<sup>40</sup> - مؤيد عبد المحسن، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المنتج"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص105.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي والتحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

#### بالمؤسسة الاقتصادية

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي و مؤثر في تحسين معدلات أداء الأفراد و رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين و ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين و إثارة دوافعهم للعمل ، بدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه لان نجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي <sup>41</sup>.

#### المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي و اتجاهاته

##### أولا : مفهوم الاتصال الداخلي

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير و الاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة ، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين.

يعرف الاتصال الداخلي " تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من الإدارة إلى المرؤوسين ، و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث و اقتراحات و شكاوي و غيرها لغرض اتخاذ قرار معين أو تنفيذه " <sup>42</sup>.

كما عرفه كل من كونتز و ويهرش على انه " عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ، على أن تكون هذه المعلومات مفهومة بواسطة الأخير. و يتم نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل في صورة رسالة و التي هي في العادة تمثل مقدار المعلومات التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل " <sup>43</sup>.

ويعرف كذلك على انه " عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر " <sup>44</sup>.

ويعرف كذلك على انه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسة ، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية " <sup>45</sup>.

<sup>41</sup> -Jean-Marc GALL, " **La gestion des ressources humaines** ", Puf 6<sup>ème</sup> Edition , 2002, p 121.

<sup>42</sup> - بشير العلق ، " أسس الإدارة الحديثة " ، دار اليازوري ، الأردن ، 1998، ص284.

<sup>43</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس ، " إدارة الأعمال : نظريات و نماذج و تطبيقات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص509.

<sup>44</sup> - فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، " إدارة الأعمال " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 258.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

فالاتصال يسمح بتوفير المعلومات الضرورية و يقلل من مقاومة التغيير من خلال تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين العمودي و الأفقي و بين مختلف المستويات الإدارية .

### ثانياً : أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية في ظل إدارة الجودة الشاملة

في خضم تعدد المناهج الحديثة و في ظل إدارة الجودة الشاملة و في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الاقتصادية، اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الإتصال الفعال النهج الأبرز و الأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج ، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون و المنتجون للسلع و الخدمات.

فلجودة الشاملة تعتبر الفرد ذو أهمية إستراتيجية في المؤسسة ، فهي تعمل على تطوير تقنيات الاتصال الداخلي كعنصر هام من عناصر إدارة الأفراد ، نظرا للدور الذي يؤديه في تحقيق جودة الفرد، و الاستثمار في الكفاءات الجماعية، هذا إضافة إلى اهتمام الجودة بتوفير معلومة ذات جودة عالية و في الوقت المناسب.

إن تفعيل عملية الاتصال الداخلي بمختلف أنواعها، تساهم في تحقيق عمالة ذات جودة عالية، كما أنها تعمل على الوصول إلى توفير جودة المعلومة من جهة أخرى، وتنشر ركيزة هامة من ركائز ثقافة الجودة وهي عدم احتكار المعلومة، بما يسهل التعاون و التآزر بين العمال، وتقريب الكفاءات والمهارات، وما يزيل المنافسة السلبية بينهم، وهذا ما يخدم تناسق وتكامل مكونات نظام الجودة الشاملة.

لذا فان إتقان الإتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الإتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة.<sup>46</sup>

والإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، و الإتصال في المؤسسات سواء كان رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات

<sup>45</sup> - حسين حرم، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004،

ص245.

<sup>46</sup> - علي عياصرة و آخرون، " الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2006، ص 47-48.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

ولا يحدث الإتصال عادة من خلال قنوات الإتصال في المؤسسة مجرد نقل المعلومات وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمؤسسة، فعملية الإتصال ليست لها أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، والاتصال الداخلي الفعال بين العمال، يلعب دورا أساسيا في التخفيف من ضغوط العمل، وتذليل المشاكل والصعوبات التي تواجههم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، بما يضمن مناقشتهم لمشاكل العمل، وفتح حوارات من شأنها الخروج بأفكار جديدة وأساليب وطرائق مستحدثة، كما أنها تنمي ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال تشكيل فرق ومجموعات صغيرة لحل المشاكل وطرح الأفكار ومناقشتها<sup>47</sup>.

وأهمية الاتصال الداخلي توازي أهمية الاتصال الخارجي في فكر الجودة الشاملة، نظرا لأن كل منها موجه نحو قسم هام من الزبائن، فالإتصال الخارجي يعمل على التعرف على طموحات وتوقعات الزبائن الخارجيين ما يدعم جودة المنتج أو الخدمة في المؤسسة، أما الإتصال الداخلي يعمل على التعرف على طموحات وتوجهات ورغبات العمال كزبائن داخليين، ما يعزز من جودة الفرد وجودة المعلومة في المؤسسة، وهذا ما يدل على تكاملها في تدعيم نظام الجودة الشاملة وتحسينه حتى يكون أكثر فعالية واستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة على محيط المؤسسة<sup>48</sup>.

وهذا ما من شأنه تكميل وتعزيز عملية التحفيز، ذلك أن العمال يحسون بأهميتهم ووزنهم في مؤسستهم، عندما يتصل بهم مسئولوهم ويحاوروهم، ويهتمون بحاجاتهم وأفكارهم وطموحاتهم، كما أن الجودة الشاملة تعتمد على عدة تقنيات من شأنها تطوير هذه العملية، خاصة العصف الذهني ونظام الاقتراحات، وتفعيل مجالات ودوريات المؤسسات، واستطلاعات آراء العمال للتقرب إليهم، وبصفة خاصة حلقات الجودة التي تعتبر العنصر الأهم في تفعيل وتطوير الاتصال الداخلي من منظور الجودة الشاملة.

إن الوسائل التكنولوجية الحديثة تعتبر أدوات تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة فالمعلوماتية والانترنت والانترانت، واعتماد الإدارة الالكترونية، تفضي إلى إدارة جيدة للوقت، واستغلال

<sup>47</sup> - صالح بن نوار، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة العلوم الإدارية، العدد 22 جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2004، ص120.

<sup>48</sup> - Beyer Frederik MISPELBLUM, "Au-delà de la qualité", 2<sup>ème</sup> Edition, Ed la découverte et Sory, Paris, France, 1999, P 237.



## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

أحسن للمعارف والموارد المادية والمالية، وهي من شأنها تفعيل جودة الفرد، من خلال إطلاعه على كل ما يجري في مؤسسته، واستعداده للتكيف مع التغيرات والتطورات الطارئة.<sup>49</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة في سعيها نحو تحقيق المؤسسة النوعية وتحسين جودة الفرد في ظل المجتمع المعلوماتي، تركز على تطوير عملية الاتصال الداخلي ودعمها بأحسن التقنيات وأكثرها تطوراً ومواكبة للتكنولوجيا الحديثة، والعمل على فتح الحوار والتعاون بين العمال، وانتقال المعلومة فيما بينهم.

### ثالثاً : خصائص الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية

الاتصال هو عملية ضرورية لسير العمل داخل مؤسسة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. والاتصال الناجح داخل المؤسسة الاقتصادية يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى المستويات ، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>50</sup>

فللبداية السليمة للعملية الاتصالية تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها<sup>51</sup> ، والقدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود أفعال إيجابية<sup>52</sup> ، كما أنه و "لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة و التي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها"<sup>53</sup>.

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- حتى تضمن المؤسسة نجاح عملية الاتصال يجب أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها؛
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في إختيار ما يشاء من

<sup>49</sup> - صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

<sup>50</sup> - منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، الأزرطة، 2002، ص 22.

<sup>51</sup> - جمال الدين عويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 50.

<sup>52</sup> - صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 161.

<sup>53</sup> - Richard ARCAND , "La communication efficace", Debock université, Paris, 1998, p 22.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل؛

- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل؛<sup>54</sup>

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل؛

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم؛

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمؤسسة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمؤسسة ككل؛

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا و كذا الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون؛<sup>55</sup>

- لا بد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة أثار المواقف والبيئات و الثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإتصال في المؤسسة يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر،<sup>56</sup> و الإتصال الجيد هو الذي تتوفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط

<sup>54</sup>- هالة منصور، "الاتصال الفعال: مفاهيمه و أساليبه و مهاراته"، المكتبة الجامعية، الأزراطة، الإسكندرية، 2000، ص58.

<sup>55</sup>- محمد يسري دعبس، "الاتصال و السلوك الإنساني"، سلسلة18، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1990، ص ص 291-292.

<sup>56</sup>- عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص237.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

أساسي دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المؤسسة بما يخدم أهدافها و يجعلها من ضمن المؤسسات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

### رابعاً : منافذ و اتجاهات الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية

يتم الاتصال بين جماعات العمل المختلفة في المؤسسة في عدة اتجاهات و على عدة مستويات و من أهم منافذ و اتجاهات الاتصال يمكن أن نذكر ما يلي :

#### **1 - الاتصال الرسمي:**

وهو "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"،<sup>57</sup> إذن يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكات الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا و يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، وهذا النوع من الاتصال يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

#### ● **الاتصال النازل (الهابط):** يعرف الاتصال الهابط على أنه "تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات

العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم"، و يعتبر من أكثر أنواع الاتصال انتشارا و استخداما في المؤسسة بغية توضيح أهدافها وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛<sup>58</sup>
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

فالالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال إذن الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

<sup>57</sup> - هنا حافظ بدوي، "الاتصال بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 151.

<sup>58</sup> - Jean Marie PERETTI، "Ressources Humaines"، 5<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 1998, P 534.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل بطاقات وصف الوظائف، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب، التقارير، مطبوعات المؤسسة عن موضوعات محددة، الزيارات، مكتبة المؤسسة، إعلانات داخلية، رفوف القراءة، جريدة الحائط، كتيبات تحتوي موضوع مثل الحوافر، تقارير الأداء و الإنجاز، لوحات إرشادات و نصائح، فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المؤسسة... الخ.<sup>59</sup>

● **الاتصال الصاعد :** يبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وينتهي بالمستويات الإدارية العليا و تنقل الرسالة في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى فهو و يعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال الهابط، فتفتح الإدارة بذلك طريقا ذي اتجاهين بينها وبين موظفيها، وترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث في مجال البحوث التنظيمية، ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام بحيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من التقارب والتفاهم وزيادة التحريك الصاعد مما يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة، وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الاتصال الصاعد، وطبقا لقول " كاتز وكان " قد يختار المرؤوسين نقل المعلومات بإتباع طريقة الاتصال الصاعد وذلك بالنسبة لكل من:<sup>60</sup>

- تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات؛

- مشكلات الزملاء من العاملين ؛

- المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ومما لاشك فيه أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، ويمدنا الاتصال

الصاعد الفعال بالعديد من العطاءات منها:<sup>61</sup>

- حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات

والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات؛

- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها؛

<sup>59</sup>- أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 366-367.

<sup>60</sup>- إبراهيم شيحا عبد العزيز، " أصول الإدارة العامة"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 253.

<sup>61</sup>- يس عامر، " الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، دار المريخ، 1986 الرياض، ص 36.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

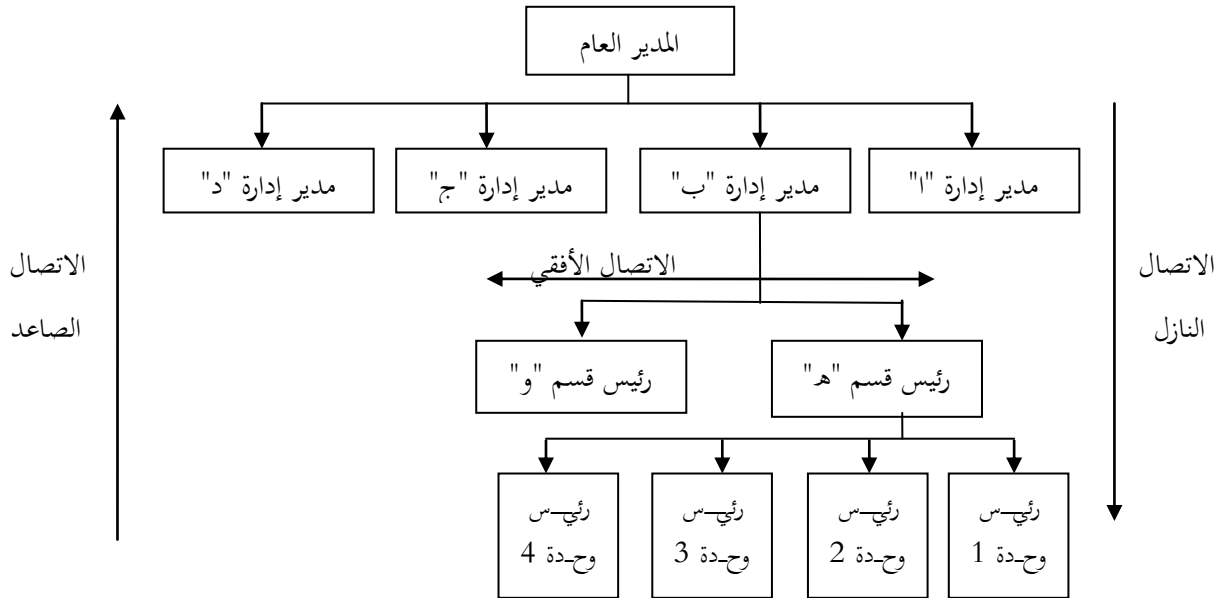
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختبار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزاوله الاتصال الصاعد؛

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة، وذلك من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على مزاولته.

● **الاتصال الأفقي** : و يقصد به "العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للمؤسسة"<sup>62</sup>، يعتبر الاتصال الأفقي أساسى لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات و المراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداومات والنقاشات أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة. ولا يمكن تفضيل نوع من الاتصال الرسمي على آخر كما لا يمكن الاستغناء عن أي نوع من الأنواع المذكورة، ذلك أن لكل نوع مزاياه ودوره في المؤسسة.

ويمكننا توضيح أهم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال الشكل التالي :

**شكل رقم (4-6) : اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة.**



**المصدر :** محمد ناصر العديلي، "السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص470 .

<sup>62</sup> - Marie Hélène Westphalen , " **Le guide de la communication d'entreprise**", 3eme édition, Paris, 2001,P66.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### 2 - الاتصال غير الرسمي :

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل و التعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية و الاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم، فتكون اتصالات داخلية، وقد تتم خارج التنظيم فتسمى اتصالات خارجية.

و تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية وذلك دون استعمال وسائل الاتصال التي نقرها المؤسسة<sup>63</sup>.

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمره أيسر أكثر فعالية، كما أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها وأهدافها ونشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لاستدعاء أشخاص يعينهم للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوي والمطالب، ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاصة ومشوهة<sup>64</sup>، ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر بفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية.

ولهذا تبدو أهمية وضرورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التي ينفي فيها الموظفون ولائهم لجماعاتهم الصغيرة، وقد تستفيد منها المؤسسة الاقتصادية في تقويم أحوالها تبعا للظروف المبعثرة أكثر مما تستفيد من الاتصالات

<sup>63</sup> - عبد العزيز شيحا، "أصول الإدارة العامة"، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1997، ص 397.

<sup>64</sup> - مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982، ص ص 128-

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الرسمية، وقد يلجأ بعض الرؤساء إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب الهامة التي تمكنهم من التأثير في المؤسسة.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعوات متعددة كالتقاءات العفوية، المناسبة، تبادل الملفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة و وسائل اتصال المؤسسة<sup>65</sup>.

ويمكن القول أن أهمية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى الوظائف التي تؤديها في المؤسسة، ذلك أن سعي الأفراد في المقام الأول يتجه نحو إشباع حاجاتهم الشخصية- كما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية- وهنا تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك فإن شبكة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية قد تمارس دورا إيجابيا في التنظيم، والتسيير، والتنسيق، فتقدم مساعدات ملموسة للإدارة في نقل وتوصيل المعلومات التي تفشل قنوات الاتصال الرسمية في نقلها.

### رابعا : المشاركة في اتخاذ القرار إحدى ركائز سياسة الإتصال في المؤسسة الاقتصادية

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات يبيح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا<sup>66</sup> و يؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة.

فالمشاركة تعني " انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها"<sup>67</sup>، فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الأفراد للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. و الفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية إجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

<sup>65</sup> - صبرينة رماش ، " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

**SONALGAZ** "رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008-2009، ص143.

<sup>66</sup> - فضيل دليو و آخرون، " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة "، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص13.

<sup>67</sup> - حسين حريم، " تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل "، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص96.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

كما تشير " المشاركة إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"<sup>68</sup>.

وأوضحت إدارة الجودة الشاملة على أهمية مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الفرد و العامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه.

فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المؤسسة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتسند المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الإتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرة بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.

وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل؛
  - إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية؛
  - قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها؛
  - إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيان المؤسسة.
- وليتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية مؤسسة إلا بتوفير شروط إجتماعية وتنظيمية تكون بيئة ملائمة للحو الديمقراطية في اتخاذ القرارات ، وتمثل الشروط الإجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار،

<sup>68</sup>- فضيل دليو وآخرون، "المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة"، مرجع سبق ذكره ، ص 18.



## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

وبالعدالة، وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء، وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة.

أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام و الإختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام إتصال مرن وشفاف داخل المؤسسات.

### المطلب الثاني: سياسة التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعد الفرد أكثر عناصر الإنتاج تقبلا و تعقدا ، كونه يتميز بجملة من المشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة ، تنعكس على أداء الأعمال في المؤسسات . كما أن اهتمامات الأفراد و التزامهم و جديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر و من زمن إلى آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين و حاجاتهم ، و تعمل الحوافز في استثارة العاملين و توجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة و أهدافها .

و هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المؤسسة ، و تحسين العلاقات معهم ، و دون ذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق روح التعاون و الفريق، و تشكل فرق عمل و حلقات جودة ذات فعالية عالية ، دون استخدام سياسة تحفيز فعالة ، تحفز الفرد على القيام بمهامه بكفاءة عالية.

### أولاً: شروط إستراتيجية التحفيز وفق إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة ، على نظم فعالة لمكافأة و تقدير جهود العاملين في المؤسسة ، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية، و ليس على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، و هذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت و التقدير ، بالجودة و التحسين المستمر ، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة ، و أن يكون مشجعا للعمل الجماعي ، و يعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة و التعلم .

ولكي تتمكن سياسة التحفيز من تحسين أداء الأفراد و تحسين جودة المؤسسة، لابد من مراعاة العوامل الآتية:<sup>69</sup>

- يجب أن يتلائم التعويض مع العمل الجماعي ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب الاستخدام المكثف للعمل الجماعي؛

- ربط الحوافز بمستوى الأداء و مستوى المهارة في العمل ؛

- أن يكون التعويض قابلا للقياس بمقاييس واضحة و متناسبة مع ما هو هام للفرد؛

<sup>69</sup> - أصيل فوزي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ، ص ص 356-357 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

- يجب أن يدرك المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافأة ، حيث تمنح المكافآت بعد يكون هناك انجاز يستحق مثل تلك المكافآت (مباشرة بعد تحققه)؛
  - أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن الأفراد العاملين هم شركاء.
  - ومن اجل استخدام سياسة تحفيز فعالة يتطلب دراسة محيط المؤسسة و تشخيص و ضعيتها لتحديد الحوافز الملائمة لها و التي تسمح بتحقيق الجودة الشاملة من خلال :
  - إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير و الاحترام ؛
  - شعور العمال بروح العدالة داخل المؤسسة ؛
  - جذب العمال إلى المؤسسة و زيادة روح الولاء و الانتماء؛
  - تنمية روح التعاون و الفريق و التضامن بين العمال ؛
  - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
  - تطوير أداء المؤسسة.
- ومما سبق يتضح أن تطبيق إستراتيجية التحفيز ضرورة حتمية من اجل تطوير أداء الأفراد و لتفعيل إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحقيق كفاءة المؤسسة.

### المطلب الثالث : أنواع الحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

إن الغرض الأساسي من نظام الحوافز هو تحسين أداء الأفراد عند منحهم شيئاً يعدونه ذا قيمة مقابل الأداء الجيد ، و من الضروري أن يتناسب التحفيز مع المستوى التنظيمي للفرد من حيث النوعية و المستوى ، و أن يتلائم التحفيز مع نوعية و جودة الانجاز ، و أن يتم تحديد توقيت منح المكافأة بشكل ملائم .

فإدارة الجودة الشاملة تعمل على بناء منظومات متكاملة من الحوافز المادية و المعنوية و الفكرية ، تضمني أكثر مرونة و عدالة على نظام الحوافز ، ما يجعله نظاماً فعالاً في تحسين أداء الأفراد ، و مسانداً للأنظمة الفرعية الأخرى المكونة لنظام الموارد البشرية في المؤسسة .

فهناك ثلاث مجموعات من الحوافز يمكن الاعتماد عليها في حفز و توجيه الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>70</sup> :

<sup>70</sup> - زين الدين فريد عبد الفتاح ، "فن الإدارة اليابانية : حلقات الجودة" ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### أولاً: الحوافز المالية

وهي التي تشبع الحاجات المادية للفرد ، توضع الحوافز المالية لرفع مستوى الجودة لإرضاء الحاجات الفسيولوجية مثل الحاجات إلى المأكل والملبس والمسكن ، وهي عديدة ك العلاوات و زيادة في الأجور ، المشاركة في الأرباح وكلها وسائل تربط بين مستوى الأداء و بين المكافأة أو العائد المالي ، و يتلقاها العاملين نتيجة مشاركتهم في تحسين آدائهم.

**1 - حافز الأجر أو الراتب :** العامل كائن اقتصادي اجتماعي يسعى إلى البقاء و توفير متطلبات العيش الكريم و من أهم الركائز التي توفر له هذه العوامل ، العمل و الإنتاج اللذان هما تصوير حسي للحافز المادي المجسد بالأجر و الأجر هو المبلغ من المال الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل.

وتتوقف فعالية الأجر على توفر عاملين<sup>71</sup> :

- رغبة العامل في زيادة أجره ، حيث أن بعض العمال يفضلون الحصول على إعانات اجتماعية بدلا من زيادة الأجر ، و بالتالي فانه لا يتفاعل مع عملية زيادة الأجر ؛
  - ربط الأجر بالأداء ، و نلاحظ في هذه الحالة أن الأفراد الذين يطمحون إلى رفع أجورهم يقدمون مستويات عالية من الأداء.
- 2 - العلاوات الدورية :** وهي حوافز تكون في صورة مالية ، و التي تقدم للعامل مرفقة بالأجر من أهمها:
- الزيادات الدورية : و هي الزيادات التي تقدم للعامل كل سنة أو كل سنتين و هي لا تكون مرتبطة لذلك لا يمكن اعتبارها حافزا ، بل بالعكس فإذا حرم منها فان ذلك يعود بالسلب على أداء المؤسسة؛
  - الزيادات العامة في الأجور : و تكون هذه الزيادة نتيجة للتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة مثل ارتفاع المستوى العام للأسعار، و حتى تبقى هنا المؤسسة محافظة على المستوى المعيشي لعمالها تقوم برفع أجور جميع الأفراد على سواء ، يعني هنا الزيادة بنسبة معينة من الأجر الأساسي.
- كما يلاحظ محدودية هذه الزيادة في استخدامها كمحفزات للأفراد.

<sup>71</sup> - فوزي حبيش ، " الإدارة العامة و التنظيم الإداري " ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، الطبعة الثالثة ، 1999، ص96.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

- 3 - **حوافز الإنتاج** : يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الإنتاج ، يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين في نهاية كل شهر.و ذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الانضباط الوظيفي ، و بمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما .
- 4 - **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية** : و هذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد الساعات المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة . و تحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة . إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض . و أحيانا يؤدي القصور في هذا الاعتماد المالي إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية منخفضة بنسب مئوية معينة.
- 5 - **المشاركة في الأرباح** : تقوم المؤسسة التي تطبق هذا النظام في هذه الحالة بتوزيع نسبة معينة من أرباحها على العمال و الموظفين و تكون النسبة معروفة مسبقا و يكون الأفراد على علم بان جزء من الأرباح التي تحققها المؤسسة سيكون من نصيبهم ، الأمر الذي يدفع إلى تعظيمها إلى أقصى الحدود و هذا يعود ايجابيا على المؤسسة.
- فإدارة الجودة الشاملة تهتم بالحوافز المالية من زيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات، كشرط ضرورية و أساسية لدفع الفرد نحو الابتكار والإبداع والتجديد، و نحو تحقيق الأداء المتميز. و هي تركز على الحوافز المالية كمنطلقات أساسية نحو تنمية روح المبادرة و التنافس الإيجابي بين العمال بمختلف مجالاتهم حول الإبداع والتجديد، وغرس الجودة فيهم، وإخراج طاقتهم الإبداعية لتجسد على أرض الواقع، وتخدم مصالح المؤسسة.
- و هذا النوع من الحوافز ضروري لأي عامل حتى يدعم مهاراتهم وينمي كفاءاته ، نظرا لأنها تلي احتياجاتهم الأساسية من مأكلا وملبس ومأوى، و هو ما لا يستغني عنه، مما دفع بالمؤسسات المعتمدة على نظام حوافز مدعم بأسس الجودة و مساند لنظام الجودة الشاملة ، إلى تحسين هذه الحوافز و زيادتها بغية جلب أكبر عدد من العمال ذوي الكفاءات العالية ، والمستوى العلمي والفكري المرموق، وتنمية حب الإبداع والتجديد في العمال القدامى في المؤسسة، حتى يصبحوا أكثر جدوى و مردودية و إنتاجية<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### ثانياً : الحوافز المعنوية

لا تكفي الحوافز المالية لدفع العاملين داخل المؤسسة لكي يتم الوصول إلى مستويات الجودة المنشودة في أداء الأفراد ، بل يجب أن يصاحب هذه الحوافز المالية نوعاً آخر من الحوافز المعنوية ، التي لا تقل أهمية عن تأثير الحوافز المالية ، بل في كثير من الأحيان يكون للحوافز المعنوية تأثير أكبر على أداء الأفراد ، إذ تحقق قدراً أكبر من الرضا ، و الإشباع لرغبات الأفراد . فلحوافز المعنوية كالترقية والتقدير والاحترام و تحقيق الذات، و المدح عند إنجاز أي سلوك إيجابي تحتل موقعا شديداً الأهمية في ظل فكر الجودة الشاملة ، فهي تسعى نحو تطوير هذه الحوافز، ونشرها كجزء من ثقافة الجودة، وهذا للدور الذي تلعبه في تنمية الكفاءات وبعث روح الإبداع بين العمال.

والحوافز المعنوية مكمل هام للحوافز المالية ، و ركيزة هامة لتفعيل جودة الفرد في المؤسسة، وهذا كعنصر دافع لهم، نحو العمل على استغلال كل طاقتهم و تجنيد أفكارهم وكفاءاتهم نحو التحسين المستمر لمختلف جوانب المؤسسة<sup>73</sup> . ومن أهم المحفزات المعنوية التي تستخدمها المؤسسات لتحريك أداء الأفراد نذكر ما يلي :

**1 إشعار العامل بإنسانيته :** و ذلك بإشراكه في العمل بأفكاره لا بقواه البدنية فحسب، مما يجعله يحس بأهميته في العمل . وكذا إتاحة فرصة النقد البناء للممارسات الإدارية ، حتى تتكاثف الجهود في جو من التعاون بين الإدارة و العاملين ؛

**2 ضمان العمل و استقراره ، و ذلك من اجل طمأننة العامل على مستقبله المهني ؛**

**6 - توفير ظروف العمل المناسبة :** و ذلك بتأمين المكان من الأخطار ، و توفير الإضاءة و التهوية و الحرارة بالشكل المناسب و كذلك عدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لان في ذلك إضعافا لقابليته الإنتاجية مما يضر بمصلحته و مصلحة المؤسسة على حد سواء ؛

**7 - الإجازات و فترات الراحة :** حيث أن الراحة ضرورية جدا لتحديد النشاط و بعث الحيوية في الأفراد؛

**8 - المشاركة في الإدارة :** و تتمثل في مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي و الانفعالي في مواقف العمل ؛ ويتم ذلك من خلال إحاطة المشرف لمرؤوسيه بالمشكلات و مؤشرات الأداء ، و يشجعهم على

<sup>73</sup> علي المطيري ، " الحوافز هل هي سياسة فعالة لزيادة الإنتاجية " ، رسالة معهد الإدارة العدد 51، معهد الإدارة العليا الرياض السعودية 2005،

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

إبداء آراءهم و اقتراحاتهم ، بحيث يسهموا في تصميم الأهداف و تنفيذها ، و تحمل مسؤولية النتائج؛

**9 - العلاقة الطيبة في العمل :** حيث انه إذا توفرت للعامل صحة عمل متألفة منسجمة ، فان هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية . كما يسهم في شيوع روح الفريق و يسود التعاون و التفاعل الايجابي بين جماعة أو جماعات العمل ، و يسهل الإشراف؛

**10 - الترقية :** تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد ، إذ يتنافسون على الترقية إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي ، و بما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء العالي فان ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودات عالية من اجل تحسين مستوى أدائهم و الظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة .

### ثالثا : التحفيز الفكري

الحوافز الفكرية مكمل هام للحوافز المالية و المعنوية، و ركيزة هامة لتفعيل الأفراد في المؤسسة، و هذا كعنصر دافع لهم ، يتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع و المبادرة ، و استخدام السبل الحديثة في حل المشاكل . ومن خلال ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تكوين نظام حوافز مرن و متكامل، يحتوي على حوافز مالية و معنوية و فكرية ، متناسقة و موزعة بعدالة بين العمال، ، وابتعادها عن التحيز و المحاباة، مما يخول هذا النظام أن يكون عنصرا ديناميكيا ومحركا لباقي الأنظمة كالتكوين و تقييم الأداء، نحو تحقيق الأداء المتميز، و تحيين المستمر كهدف أساسي يبعث إليه الأفراد المكونين و المحفزين و المقيمين بعدالة في المؤسسة.

## الفصل الرابع: استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

### خلاصة :

استهدف هذا الفصل تبيان الدور الذي يؤديه برنامج و نظام الجودة الشاملة في الرفع و التحسين من أداء الأفراد ، و ذلك عن طريق زيادة قدرات الأفراد على الانجاز و خلق الرغبة لديهم من خلال الجهود و الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى ربط الأفراد بالمؤسسة ، و قد رأينا الدور الذي تؤديه كل من إستراتيجية التدريب المستمر و عملية تقييم الأداء و إستراتيجية المشاركة و العمل الجماعي من خلال إشراك الأفراد في عمليات حل المشكلات الذي يسمح بتنمية قدراتهم الشخصية و بالإضافة إلى تفعيل دور الاتصال الداخلي و التحفيز الذي يحدد في الظروف المادية و المعنوية في زيادة رغبة الأفراد على العمل . فإدارة الجودة الشاملة تؤمن للأفراد فرص عديدة ليتعلموا و يطوروا أنفسهم .

## واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة  
و إدارتها للأفراد العاملين.

المبحث الثاني : تحليل نظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة.

المبحث الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة بعد اعتمادها

نظام ISO9001: 2008 .

المبحث الثالث : تحليل مساهمة نظام الجودة الشاملة في

تطوير أداء الأفراد بالمؤسسة.



الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد –  
بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

---

واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة  
- مستغنام-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة  
و إدارتها للأفراد العاملين.

المبحث الثاني : تحليل نظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة.

المبحث الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة بعد اعتمادها  
نظام ISO9001: 2008 .

المبحث الثالث : تحليل مساهمة نظام الجودة الشاملة في  
تطوير أداء الأفراد بالمؤسسة.

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

تمهيد:

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول كيفية التحسين و التطوير من أداء الأفراد بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" مستغانم، و نظرا لتوجه العديد من المؤسسات الجزائرية نحو الحصول على شهادة الايزو ، باعتبارها الخطوة الأولى للوصول إلى الجودة الشاملة ، ارتأينا أن يكون إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001 صيغة 2008، لان هذه الصيغة كما سبق و رأيناه في الفصل الثاني تتقارب كثيرا في محتواها من إدارة الجودة الشاملة .

ولمعرفة مستوى الجودة الشاملة الذي بلغته مؤسسة *G.M.D* من خلال نظام الجودة الذي اعتمده ، و دوره في تفعيل و تحسين أداء الأفراد بها،اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلات شخصية<sup>1</sup> مع مجموعة من المسؤولين و بعض العاملين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> – للاطلاع على محتوى المقابلات الشخصية انظر الملحق رقم (01)و(02)و(03)

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (G.M.D)

تمت الدراسة الميدانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم ، والتي تعتبر من أهم فروع مجموعة " متيجي " ، وسيتم في هذا المبحث عرض عام للمجمع حيث تم التركيز على فرعه " المطاحن الكبرى للظهرة " الموجود بولاية مستغانم ، مع ذكر أهم المهام و الأهداف التي يهي إليها.

### المطلب الأول : تقديم عام لمجمع " متيجي "

#### أولا : لمحة تاريخية عن المجمع

أسس السيد "حسين متيجي" المجموعة الصناعية التي تحمل اسم " متيجي " ، إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم " الوكالة المغاربية " . وقد أصبحت هذه المجموعة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتوجات الزراعية في الجزائر وحتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة و نتج دقيق للأسواق العالمية. ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001 تسمى المطاحن الكبرى للظهرة ، المشهورة باسم " السفيرة"<sup>2</sup>.

هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرته تحويل هائلة كما أن منتوجاتها ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين أكبر و أهم المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

ومع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة متيجي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما مصنع النشاء لمغنية و مطاحن سيق ، وذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

ولقد أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل عمل دؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية ، و هي تطمح إلى تغطية

<sup>2</sup> - وثائق المؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

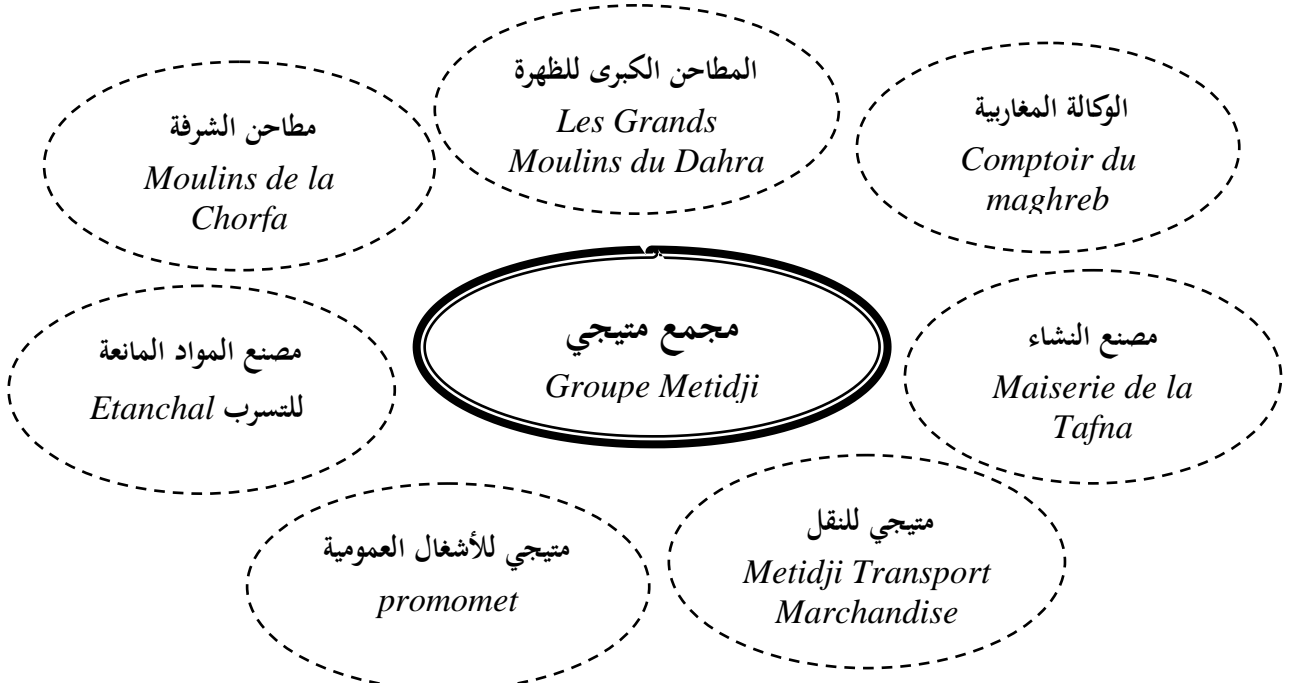
جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب و مشتقاتها في اقرب الآجال ، وهي تعتبر من المؤسسات التي حققت الريادة في مجالات عملها ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني.<sup>3</sup>

### ثانيا : أهم الفروع لمجمع "متيجي "

بعد مدة من النشاط و استثمارات ضخمة في مجال المعدات الإنتاجية و في توظيف الخبرات الكفؤة ، حققت المجموعة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل التراب الوطني . مجموعة متيجي تخصص اليوم في مجال الصناعات الغذائية وتضم أربع شركات:

يشمل مجمع "متيجي" على (06) فروع في شكل مؤسسات ذات أسهم (S.A.P) تنشط ضمن أربعة خطوط أعمال تتمثل في تحويل الحبوب ، تجارة ، نقل ، البناء و الأشغال العمومية و أهم علامات هذا المجمع "Safina" ، "Cérégal" ، "Bnine" متواجدة في أربع ولايات مستغانم ، سيق ، مغنية ، غليزان .  
و الشكل رقم (1-5) يوضح أهم فروع مجمع متيجي التالي :

### الشكل رقم (1-5): أهم فروع مجمع متيجي .



المصدر : وثائق المؤسسة.

<sup>3</sup> - [www.groupe metidji.com](http://www.groupe metidji.com)

# الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

## 1 -الوكالة المغربية Comptoir du maghreb :

هي مؤسسة لاستيراد و تصدير المنتوجات الزراعية أسست منذ أكثر من عشر سنوات يوجد مقرها في ولاية مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية. الوكالة المغربية معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة و برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد، كما تعد من بين أهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية. تركز اليوم نشاطها على أصناف من المنقّحات : الحبوب ، البن ، الشاي.

## 2 -مصنع النشاء Maiserie de la Tafna :

يختص هذا المصنع في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية و هو مجمع صناعي فريد من نوعه في الجزائر ، يقع في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري و يتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات و يعمل به حوالي 207 شخص مؤطرين بطاقتهم تقني مؤهل و متخصص للغاية ، يوفر مجموعة من المنقّحات الغذائية و التي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية و المنزلية تتمثل في : النشاء ، شراب الغلوكوز ، الدكسترين، و تتوفر المصنع على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة و التي تتسع لـ 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

## 3 -مطاحن الشرفة Moulins de la Chorfa :

تقع مطاحن للمنطقة الصناعية لمدينة سيق ولاية معسكر و تمثل فرعا هاما لمجمع متيجي ، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في:

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح اللين تقدر بـ 400 طن في اليوم؛
- مصنع للسميد ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر بـ 440 طن في اليوم؛
- ثلاث وحدات لصناعة المعكرونة ؛
- مطحنة الذرة ؛
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر بـ 125000 طن من الحبوب.

يعمل أكثر من 440 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و إلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها و تنتج مطاحن سيق 17 نوع من المنقّحات المختلفة أهمها: سميد من النوع الرفيع ، سميد

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

عادي من الصنف الأول، سميد عادي، دقيق رفيع ، دقيق الذرة ، معجنات غدائية ، رواسب المطاحن من نخالة القمح<sup>4</sup>.

### 4 -متيجي للنقل *Metidji Transport Marchandise* :

تقع في ولاية مستغانم ، " MTM " وهي فرع مهم من فروع متيجي ، في تقوم ب تلبية الحاجات الضرورية لجميع فروع الجمع و لزبائنها في نقل البضائع . " متيجي لنقل البضائع " لديها أسطول من أكثر من 200 مركبة جميع الفئات مخصصة لنقل المواد الخام و المنتجات النهائية. يوظف هذا الفرع اليوم أكثر من 300 موظف.

### 5 -مصنع المواد المانعة للتسرب *Etanchal* :

تقع بالمنطقة الصناعية " بلعسل " ولاية غليزان و يمثل فرعاً هاماً لجمع متيجي ، بدأ المصنع أنشطة الإنتاج في عام 1987 ، بقدرة إنتاج سنوية تقدر ب 7 ملايين م<sup>2</sup>. الوحدة هي أساساً متخصصة في تصنيع تشكيلة متنوعة من المواد المانعة للتسرب من اللباد الأسفلت أحادي و متعدد الطبقات. المصنع مجهزة بمعدات إنتاج حديثة و متطورة و آلية بالكامل. و من اجل تعزيز مكانتها في السوق ، تحتوي هذه الوحدة على مرفقين الإنتاج الجديدة، وهي:

- وحدة التعبئة و التغليف في أقراص؛

- وحدة تصنيع تعزيزات الزجاج حصيرة وغيرها من المركبات ، توظف هذه الشركة أكثر من 120 موظفاً.

### 6 -متيجي للأشغال العمومية *promomet* :

وهي مؤسسة خاصة بالبناء و تهيئة الطرقات.

### 7 للمطاحن الكبرى للظهرة *les Grands moulins Dahra du Mostaganem*

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة من أهم فروع مجمع متيجي و هي المؤسسة التي ستكون محل الدراسة .

<sup>4</sup> - [www.groupe metidji.com](http://www.groupe metidji.com)

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

### المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة (GMD)

تعتبر مؤسسة <sup>5</sup>(GMD) من المؤسسات الرائدة في مجال منتجات الغدائية ، و لقد أصبحت من المؤسسات المعروفة في الداخل و في الخارج نظرا لامتلاكها لشهادات الجودة العالمية و لتعدد المنتجات التي تقدمها للعملائها .

#### أولا : لمحة عن المؤسسة

هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، رقم أعمالها 437836000 دج ، وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم و توظف أكثر من أربع مئة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية وكفاءة عالية، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج وذلك لتلبية طلبات المستهلكين كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح ، و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة وإعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليه .

حصلت على شهادة الايزو ISO 9001:2008 سنة 2011، و هي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها ، و حصلت على شهادة ISO 17025 الخاصة بالمخبر سنة 2014، و هي بصدد التحضير لشهادة ISO 22000 المرتبط بالأمن والنظافة<sup>6</sup>.

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات السوق الوطنية من المنتوجات الغدائية مع التصدير إلى عدد من الدول الأجنبية و العربية كفرنسا ، دبي ، مجموعة بلدان إفريقيا.

<sup>5</sup> - Les Grands Moulins du Dahra .

<sup>6</sup> - وثائق المؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

### ثانيا : الموقع الجغرافي لمؤسسة (G.M.D)

يتمركز موقع شركة " المطاحن الكبرى للظهرة " في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية و هي تشغل مساحة تقدر ب 21701 م<sup>2</sup> ، منها 5000 م<sup>2</sup> عبارة عن مباني تتضمن : المديرية العامة ، المطاحن ، المخازن ، و 500 م<sup>2</sup> تشمل المآرب ، الساحات الخضراء و مساحة البنايات المستعملة.

### ثالثا : التنظيم و التسيير الداخلي لمؤسسة G.M.D

إن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " كأي مؤسسة لها هيكلها التنظيمي الذي يتماشى و متطلبات و طبيعة المسؤوليات التي يتولاها كل فرد في المؤسسة و هو موضح كالتالي :

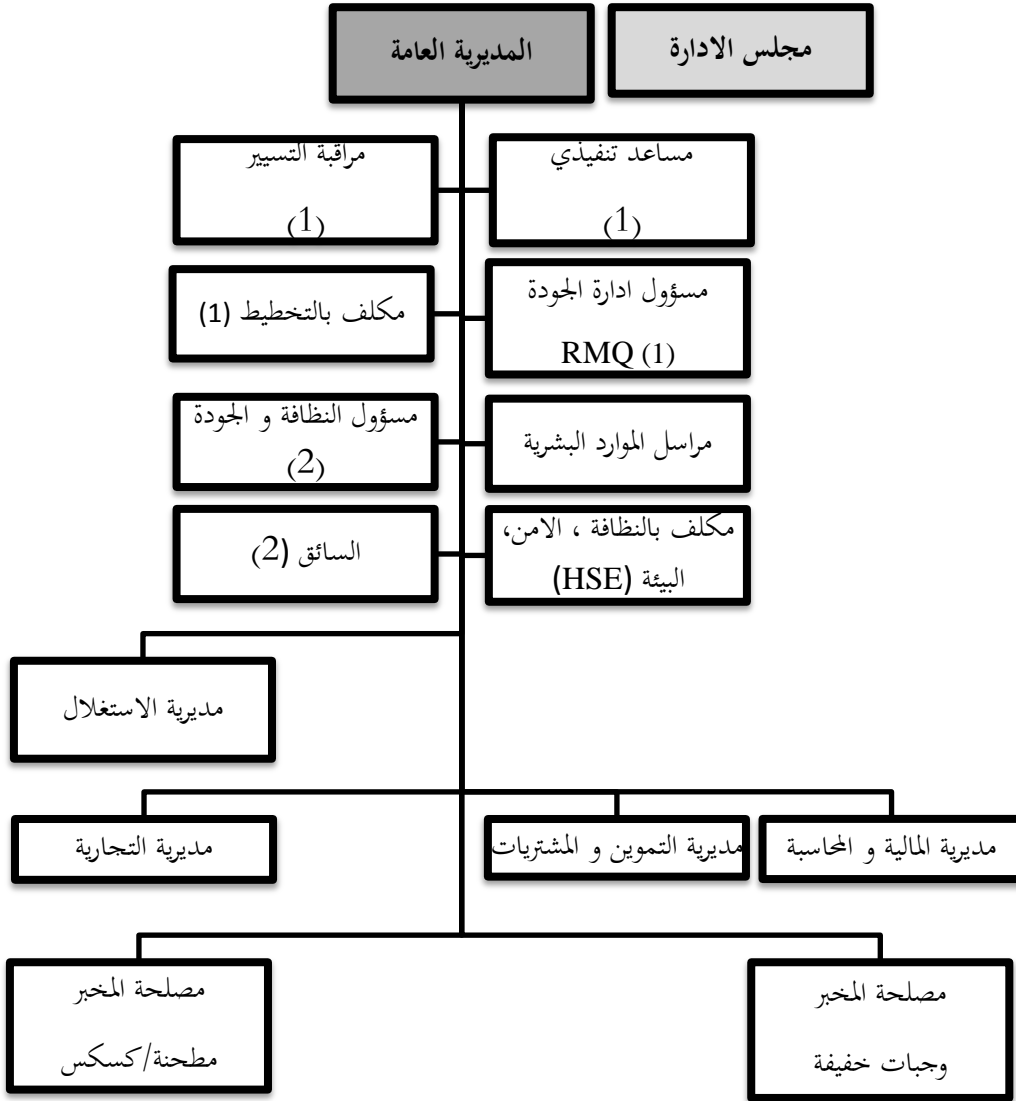
تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها وحتوي على العديد من المديريات التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور والنمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المؤسسة كما أن هيكلها التنظيمي يبين على أن هذه الأخيرة تعتمد على أسس تسيير و تخطيط حديثة. إن الهيكل التنظيمي للشركة هو وصف لمجموعة هيكله التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة، و الشكل التالي يوضح ذلك:<sup>7</sup>

<sup>7</sup> - انظر الملحق رقم (04) .



الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد –  
بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

الشكل رقم (5-2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة G.M.D – مستغنام -



المصدر: وثائق مؤسسة G.M.D

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح بان مؤسسة *G.M.D* في سعيها للجودة الشاملة تولي أهمية معتبرة بهذا الخصوص نظرا للمكانة البارزة التي تحظى بها إدارة الجودة من خلال موقعها الهرمي في أعلى الهرم ، ذلك كون إدارة الجودة من المسائل الإستراتيجية التي يجب أن تبدأ أولا من الإدارة العليا نزولا إلى بقية الإدارات الأخرى ، كما أن تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و المهام من خلال الهيكل التنظيمي من أهم أسس تمكين المورد البشري حيث أن تحديد المسؤوليات و صلاحيات العاملين المسؤولين و العلاقة التي تربط العامل بزمامته في ميدان و بيئة العمل يجعل العمال على دراية كاملة بمهامهم من اجل الإسهام بنجاحة و كفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة *G.M.D* مما يلي:<sup>8</sup>

- **المديرية العامة :** يترأس المديرية العامة مدير عام الذي يتعين من طرف المجلس الإداري للمؤسسة وهو الرجل الأول لها رفقة طاقم من المسؤولين و المساعدين بحيث توصله كل المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات يتمثل دوره في :
  - تهيئة الميزانية السنوية و تقديمها لمجلس الإدارة للدراسة و الاتفاق والابحار؛
  - تطور السياسة النوعية للعمل و يؤمن تشغيله ؛
  - يقوم بالتسيير اليومي للمؤسسة ؛
  - يحضر معظم النشاطات لتطبيق و ترجمة النصوص القانونية المعمول بها ؛
  - ينسق و يوجه مختلف النشاطات للمؤسسة .
- **مراقبة التسيير:** و يتمثل دورها في ما يلي :
  - تتبع و مراقبة العمل ، قياس الأداء، و الإنجاز الفعلي له و مقارنته مع ما هو مخطط ؛
  - تحليل الحالات المالية للمؤسسة ؛
  - تحضير الميزانيات المرتقبة ؛
  - القيام بمتابعة مالية و مراقبة المحاسبة و العمليات القائمة ؛
  - المشاركة في كل دراسة تعطي أحسن معرفة بالسوق الوطنية و الدولية ؛
  - يقوم بمتابعة و مراقبة دائمة للمشتريات و التمويلات و يكتب التقارير .

<sup>8</sup>- وثائق المؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغمام-

- **المكلف بالتخطيط :** يتمثل دوره في :
  - يشارك في تحضير ميزانية المؤسسة ؛
  - مراقبة المخرجات على مستوى المؤسسة ؛
  - يحضر المخطط السنوي و يقدمها لمسؤولين ؛
  - يقوم بدراسة تغيير و تجديد العتاد للمؤسسة ؛
  - يقدم تقرير لمجلس الإدارة على كل الحالات في المؤسسة .
- **مسؤول إدارة الجودة :** تتلخص مسؤولياته و صلاحياته فيما يلي :
  - تسيير وثائق و مستندات نظام تأكيد الجودة و كذلك الوثائق التي ترد من خارج المؤسسة و التي لها علاقة بنظام الجودة؛
  - التحكم في تجهيزات القياس و الاختبار، و ملتبعة و التحقق من عدم المطابقة ؛
  - إدارة التحسين، و متابعة و تنفيذ مراجعة الجودة الداخلية؛
  - المشاركة في تقييم الموردين بالتنسيق مع مديرية الشراء و التموين بعمل تقييم و اختبار للموردين على أساس قدراتهم على الوفاء بمتطلبات التـمـغـقـد من حيث: مطابقتها للمواصفات ، مواعيد التسليم ؛ الكميات المطلوبة، سابقة عملهم مع المؤسسة و مدى سرعة استجابتهم للطلبات؛
  - نشر سياسة الجودة على جميع المستويات بالمؤسسة و تعريفها لدى جميع العاملين بها ؛
  - التحقق من تطبيق و تنفيذ التدابير المدرجة ضمن دليل الجودة؛
  - المراقبة الدائمة لمدى ملائمة و مطابقة نظام الجودة مع الأهداف المسطرة.
- **مراسل الموارد البشرية :** تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين ، إعداد بطاقات الأجور و المكافآت و توضيح سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقه مع النصوص المسطرة، تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين ، و بتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.
- **مديرية الاستغلال :** يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها المؤسسة كما يقوم بمراقبة إنجاز العمل بها و التنسيق بينه للحصول على المنتجات المطلوبة.

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

- **مديرية المالية و المحاسبة :** هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل المؤسسة و من مهامها :
  - صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في المؤسسة و تسيير الخزينة المالية للمؤسسة ؛
  - تقوم بالسهر على متابعة كل العمليات اليومية الداخلية والخارجية؛
  - تتكفل بالعمال من كل النواحي كالأجور، العطل والمنازعات و العلاقات ؛
  - تقوم بمراقبة قانون المحاسبة و الضرائب ؛
  - تقيم التوازن المالي لفرع *SPA GMD MOSTA* ويقترح طرق وإمكانيات لتحسينها ؛
  - تحضر إجراءات التسيير للسياسة المالية ،
  - إيقاف الحصيلة السنوية .
- **مديرية التموين و المشتريات :** تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للمؤسسة و من بين مهامها :
  - تبحث في السوق الوطنية و الدولية و تقيم الموردين و عروضهم ؛
  - تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة ، إنجاز العقود المبرمة من طرف المؤسسة ؛
  - التأكد من صحة السلعة المتفق عليها ، متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين.
- **مديرية التجارة :** و تتمثل مهامها في :
  - تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع؛
  - بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن و تنمية السياسة التجارية للمؤسسة ؛
  - تحضر إستراتيجية فيما يخص تحسين المواد الأولية؛
  - تتابع السوق و المنافسة ؛
  - إبلاغ توقعات المبيعات المؤكدة للممثلين المعنيين لمجموعة المديرية العامة و مسؤول الإنتاج؛
  - تشارك في استقبال المشاريع الجديدة ؛
  - تتابع نوعية الإنتاج المنتهي؛

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغافم-

- تتابع تخزين المواد الأولية .
- رئيس المخبر: تحتوي المؤسسة على مخبر لفحص السلع قبل تسويقها مراعاة النوعية حتى لا تفقد مكانتها في السوق و يتمثل دور المخبري في :
  - معاينة و مراقبة عمل مصلحة المخبر؛
  - يقوم بالاتصال بين المصالح و يستنتج إنتاج التحاليل المحصل عليها فيما يخص المواد الأولية والمواد المنتهية (مخرجات) ؛
  - يتمكن من مداواة المواد الغير مطابقة ؛
  - يحدد نوعية المخبزة لأنواع القمح الخالص والمختلط؛
  - يستثمر الوثائق المخبرية ويعلن مباشرة عن الأخطاء الموجودة في المصلحة المعنية لكي يتخذ الإجراءات اللازمة ؛
  - يحرص على وجود العتاد الخالص بالمراقبة والتجربة ؛
  - يحرص على مصداقية النتائج التحاليل المكروبية بقيامه بتحاليل متناقضة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

### المطلب الثالث : منوّجات و مناطق توزيع مؤسسة *G.M.D*

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين الجهمين ، و إلى غاية 2014 سجل معدل النمو السنوي ارتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن. و هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء و التخزين من المواد الأولية و الآلات ، و تسجل طاقة التخزين هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى ، و من أهم مخازنها مخزن مستغانم ، مخزن غيليزان ، مخزن وهران ، و مخزن الجزائر العاصمة .

### أولا : أهم المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة *G.M.D*

تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بتقديم مجموعة من المنتجات نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية، و تحاول في كل مرة التنوع في هذه المنتجات فهي تقدم للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته ، هذه المنتجات تتمثل في:<sup>9</sup>

#### 1 - الدقيق (*Farine*) : هي مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، والدقيق الذي

ينتج في " المطاحن الكبرى للظهرة" يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صرعه و هو يتماشى مع مقاييس *ISO 9001-2000* و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر، هذا الدقيق طبيعي خالي من كل مادة كيميائية زائدة.

- دقيق الجاودا خاص بالخبز الأسود *Farine spéciale pain au seigle noir* ؛

- دقيق الحلويات *Farine pour Gâteaux* ؛

- دقيق ذو نوعية رفيعة *Farine de qualité supérieure* ؛

- دقيق لعجينة البيتزا *Farine pour pate à pizza* ؛

- دقيق خاص للخبز *Farine spéciale pain de compagne* ؛

- دقيق البسكويت *farine biscuit*.

#### 2 - السميد (*Semoule*): ينتج السميد بطحن القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب

النخالة. وهنا نلاحظ جودة المنتج ونقاوته ، فالسميد خال من الزوائد أي كانت طبيعتها ، و هو يتماشى مع مقاييس *ISO 9001-2000* ومع المقاييس القانونية الجزائرية " *J.O – 1996* " .

<sup>9</sup> - [www.groupe.metidji.com](http://www.groupe.metidji.com) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

– سميد نصف غليظ *semoule Demi grosse* ؛

– سميد متوسط ذو نوعية رفيعة *Semoule moyenne de qualité supérieure* ؛

– السميد الخشن ذو نوعية رفيعة *Semoule grosse de qualité supérieurs* ؛

– السميد الرفيع ذو نوعية رفيعة *Semoule fin de qualité supérieur* ؛

**3 – الكسكس (Couscous) :** توجد ستة أنواع يوجد الكسكس العادي و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق ، و الكسكس الممتاز و نجد عادي ، المتوسط و الخشن و هو متوفر في أكياس *I* كغ و 500 غ .

– الكسكس العادي متوسط *Couscous moyen Ordinaire* ؛

– الكسكس العادي رقيق *Couscous Fin Ordinaire* ؛

– الكسكس العادي الخشن *Couscous Gros Ordinaire* ؛

– الكسكس الممتاز متوسط *Couscous moyen Premium* ؛

– الكسكس الممتاز رقيق *Couscous Fin Premium* ؛

– الكسكس الممتاز الخشن *Couscous Gros Premium* .

**4 – رواسب المطاحن (النخالة):** مستخرجة من طحن القمح النخالة متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح وتحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني. أغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية ونسب عالية من المواد البروتينية و الدهنية وتحتوي كذلك على صيغ الذي يعطي للحب لونه الخاص وتحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامين *B1* و *B2* النخالة المنتوجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب، تستجيب للمقاييس *ISO 9001-2000* ومقياس "المخبزة الحديثة 3511".

**5 – رقائق فطور الصباح *Cérégale* :** هي رقائق للإفطار مصنوعة من حبوب القمح معززة بالفيتامينات .

**6 – رقائق الشيبس (*Bnine*) :** تصنع رقائق الشيبس من طحين الذرة ، كما تم إدخال العديد من التعديلات على الخط لتتوافق مع الاحتياجات ، كما تقوم بإنتاج أنواع مختلفة من الشيبس من حيث المذاق بطعم الجبن و البييتزا و بأشكال مختلفة المستوية دائرية و على شكل مثلث.

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

ومواكبة للمجال الصناعي فإن المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة و آخرها إضافة منتوج البسكويت ، و بهذا فإن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و متابعة دائمة وفق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع و هناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من فحص مطابقة المواد ، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعله يحتل مكانته الرائدة في هذا المجال .

### ثانياً: أنشطة مؤسسة G.M.D

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأنشطة بالإضافة إلى الإنتاج و توزيع المنتجات النهائية و تتمثل في :
- 1 - **الاهتمام بالزبون** : يعتبر الزبون الجوهر الأساسي و سبب بقاء المؤسسة، و قد طبقت عدة شعارات تحمل في طياتها تكريس الدور الفعال للزبون و جعله أولى اهتماماتها و من بين الشعارات نذكر ( سفينة ماكلتها شحال بنينة )، (سفينة هي لتلننا) و يتمثل زبائن المؤسسة في زبائن داخل الوطن أو خارجه سواء أشخاص أو مؤسسات (مصانع الحلويات، مخابز، فنادق،...) .
  - 2 - **توسيع دائرة الموردين** : تعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة على نوعين من الموردين و هما :
    - ✓ **موردون خارج الوطن** : و يتمثلون في موردو المؤسسة للمواد الأولية من كندا، سويسرا حيث تستورد 60 % من المواد الأولية ذات جودة عالية من هاذين البلدين ، كما أن المطاحن تتعامل مع المؤسسة *Bhuler* السويسرية لشراء الآلات و المعدات الخاصة بالمطحنة .
    - ✓ **موردون من داخل الوطن** : تتعامل مؤسسة *G.M.D* مع الديوان الجزائري المهني للحبوب <sup>10</sup>(*O.A.I.C*)، البنك الوطني الجزائري ( *B.N.A* ) لضمان التمويل عن طريق عقد مجدد سنويا ، البنك الخارجي الجزائري (*B.E.A*) ، بنك سوستيتي جنيرال ( *Société Générale* ) ، بنك ناتيكسيس (*Natixis*) ، كما تتعامل أيضا مع مؤسسة *AGRO- Sac* و *AGRO- Film* لتغليف منتجاتها ، كما تتعامل المؤسسة أيضا مع الصحافة لضمان ترويج منتجاتها فهي تتعامل مع :
      - التلفزيون الوطني الجزائري ؛

<sup>10</sup> - **O.A.I.C** : Office Algérien Interprofessionnel des Céréales.



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

- الإذاعة الوطنية ؛

- الجرائد .

### ثالثا : مناطق توزيع المؤسسة

تقوم مؤسسة *G.M.D* بتسويق منتجاتها عبر شبكة من الأعوان المعتمدين الموزعين عبر التراب الوطني و

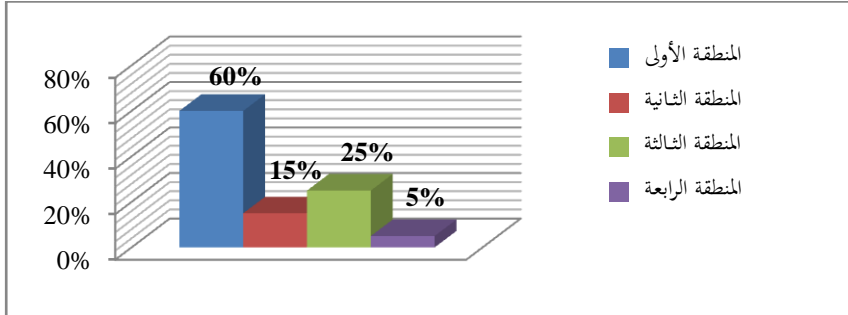
الجدول الموالي يوضح ذلك :

### الجدول رقم (1-5) : مناطق التوزيع الداخلية لمؤسسة *G.M.D* .

المنطقة	الولايات	نسبة رقم الأعمال
المنطقة الأولى	مستغنام، وهران ، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة ، معسكر، تيارت، غليزان ، شلف .	<b>60%</b>
المنطقة الثانية	سطيف ، قسنطينة ، باتنة ، سكيكدة ، عنابة ، سوق أهراس، تبسة ، خنشلة ، أم البواقي، ميله.	<b>15%</b>
المنطقة الثالثة	الجزائر العاصمة ، المدية ، البويرة ، البليدة ، تيزي وزو ، بجاية .	<b>25%</b>
المنطقة الرابعة	غرداية ، ادرار، بشار، البيض، الجلفة ، بسكرة ، ورقلة ، الوادي .	<b>5%</b>

المصدر : وثائق المؤسسة .

### الشكل رقم (3-5) : مناطق التوزيع الداخلية لمؤسسة *G.M.D*



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (1-5).

يتضح من الجدول أعلاه أن منتجات " المطاحن الكبرى للظهرة " تصل إلى المناطق الأربعة للوطن أي

الشرق ، الغرب ، الوسط و الجنوب ، و لكن نلاحظ أن النسبة الأكبر لرقم أعمال المؤسسة تكون من المنطقة

الأولى أي الغرب الجزائري ، و التي تمثل نسبة (60 %) من رقم الأعمال، ثم تليها منطقة الوسط الجزائري بنسبة

(25%) ، وبعدها تليها منطقة الشرق الجزائري بنسبة (15%) و أخيرا تأتي منطقة الجنوب بنسبة (5%) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

كما تقوم المؤسسة بتصدير بعض منتجاتها من الكسكس ،السמיד و الفرينة ذات الجودة العالية إلى بعض الدول الأجنبية وهي فرنسا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، دبي ، قطر ، جنوب إفريقيا ، البنين ، بوركينافاسو .

### المطلب الرابع : تنظيم الأفراد بمؤسسة G.M.D

إن الفرد العامل من أهم الموارد التي تمتلكها مؤسسة G.M.D و خاصة كون المؤسسة ناشطة في ميدان تقديم المنتجات ، فالمؤسسة ترى بان الفرد يجب أن يكون دائما على استعداد لمواجهة الزبون و تفهم لرغباته و متطلباته، لذا لا بد من التعرض لهذا العنصر بشيء من الأهمية خاصة و دوره في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، لان اشتراك الموظفين في عملية الجودة واحد من أهم متطلبات الجودة الشاملة .

### أولا : إستراتيجية الأفراد بمؤسسة G.M.D

إن التحديات التي تفرضها العولمة و اشتداد المنافسة ، تتطلب من مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " أن تتبنى المنهج الملائم لكل نشاطاتها و خاصة ما يتعلق بأفرادها العاملين لاعتبارهم العنصر الحاكم لصالح المؤسسة،ولكون هذه الأخيرة تعمل دائما للحفاظ على أفرادها واستغلالهم بشكل أمثل بغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### **1 - ملامح إستراتيجية الأفراد بمؤسسة G.M.D :**

إن مؤسسة G.M.D تؤمن بأهمية الفرد العامل فيها، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على أفراد مؤهلين وذوي معارف ومهارات وخبرات وقدرات عالية الجودة في الإنتاج والإدارة ، فبالنظر إلى التحديات التي يواجهها قسم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مثل :التغيرات التكنولوجية المؤثرة على التشغيل وظروف العمل، التغيرات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية المليئة بالتهديدات مع تطور نمو القوى العاملة و ارتفاع البطالة كان لزاما على المؤسسة أن تتكيف مع متطلبات المنافسة و كذلك ظروف السوق، و هذا من خلال تطوير أساليب الإدارة و خاصة التركيز على احد أهم أصول المؤسسة ألا و هي الأفراد العاملين بها.

إن إستراتيجية الأفراد بالمؤسسة تسعى للحفاظ على نقاط القوى التي تمتلكها هذه الأخيرة و خاصة ما يتعلق بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية ، حيث تقوم بالحفاظ عليها لضمان بقائها في المؤسسة والحيلولة

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

دون مغادرتها . لذلك فان المؤسسة تسعى لأن تكون إستراتيجية الأفراد معدة بشكل دقيق و واضح ، من خلال الرؤية، الغايات الأهداف و السياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، وتبليغها للعاملين بها باستعمال طريقة فعالة للاتصالات ، كعرض النتائج الخاصة بأنشطة المؤسسة، الإعلان عن برامج التكوين الخاصة بالعمال..... الخ.

### ثانيا : الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D و تقسيماتهم

سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D لعدد من السنوات ابتداء من 2011 و إلى غاية 2015 ، و ذلك على النحو التالي :

#### 1 - تطور العمال لمؤسسة G.M.D :

يوضح الجدول رقم (2-5) تطور عدد الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015) و هذا على النحو التالي :

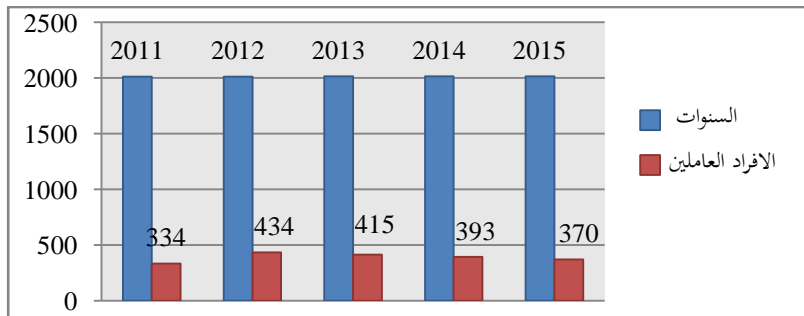
#### الجدول رقم (2-5) : تطور الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015).

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
الأفراد العاملين	334	434	415	393	370

المصدر : بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة .

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (2-5) في الشكل التالي :

#### الشكل رقم(4-5): تطور الأفراد العاملين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015).



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5).

من خلال الجدول رقم ( 2-5 ) و الشكل رقم (4-5) ، نلاحظ أن عدد العمال " بالمطاحن الكبرى للظهرة" ارتفع سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 أي من 334 عامل إلى 434 عامل و هذا راجع لاستقطاب

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

المؤسسة ليد عاملة جديدة أكثر ملائمة و استجابة للتغيرات الحديثة، ليعرف العدد انخفاض متتالي خلال السنوات 2013 و 2014 و 2015 ليصل إجمالي العدد إلى 370 عامل و هذا راجع لخروج العديد من المتقاعدين.

### 2 - توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين لمؤسسة G.M.D :

يمثل الجدول الموالي رقم (3-5) توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011- 2015) و هذا على النحو التالي :

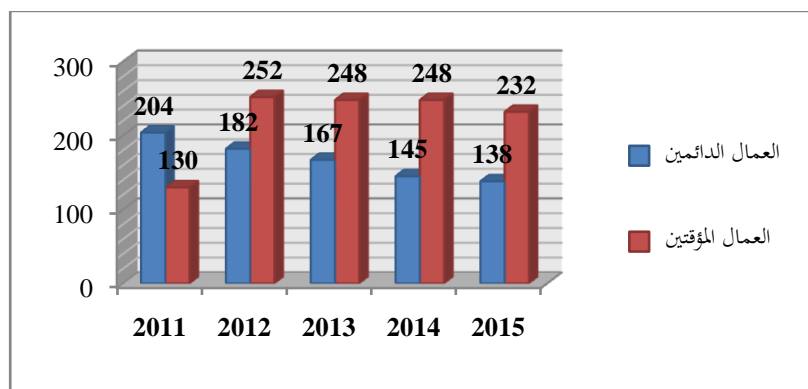
### الجدول (3-5) : توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين خلال الفترة (2011-2015).

2015		2014		2013		2012		2011		السنة حالة التعيين
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
37	138	37	145	40	167	42	182	61	204	العمال الدائمين
63	232	63	248	60	248	58	252	39	130	العمال المؤقتين
<b>100</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	<b>415</b>	<b>100</b>	<b>434</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	المجموع

المصدر : معلومات عن مديرية الموارد البشرية .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (3-5) في الشكل التالي :

### الشكل رقم (5-5): توزيع الأفراد العاملين حسب حالة التعيين خلال الفترة (2011-2015)



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-5).

عند تحليل معطيات الجدول رقم (3-5) يتضح لنا تراجع العمال الدائمين ابتداء من سنة 2012 إلى غاية 2015، أي من 204 عامل دائم ما يعادل 61 % من مجموع العمال إلى 138 عامل دائم وما يعادل 37 % ، وهذا راجع لخروج العديد من المتقاعدين خلال هذه الفترة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

من جهة أخرى ، فإننا نلاحظ أن عدد العمال المؤقتين عرف تزييدا معتبرا من سنة 2012 حتى سنة 2015 ، أي من 130 عامل مؤقت و ما يمثل نسبة 39% من مجموع العمال إلى 232 عامل مؤقت و ما يمثل نسبة 63 %، وهذا راجع لقيام المؤسسة بتوظيف العديد من العمال لتعويض النقص الناتج عن خروج المتقاعدين .

### 3 - توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة G.M.D :

يوضح الجدول رقم (4-5) توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات الاجتماعية بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015) و هذا على النحو التالي :

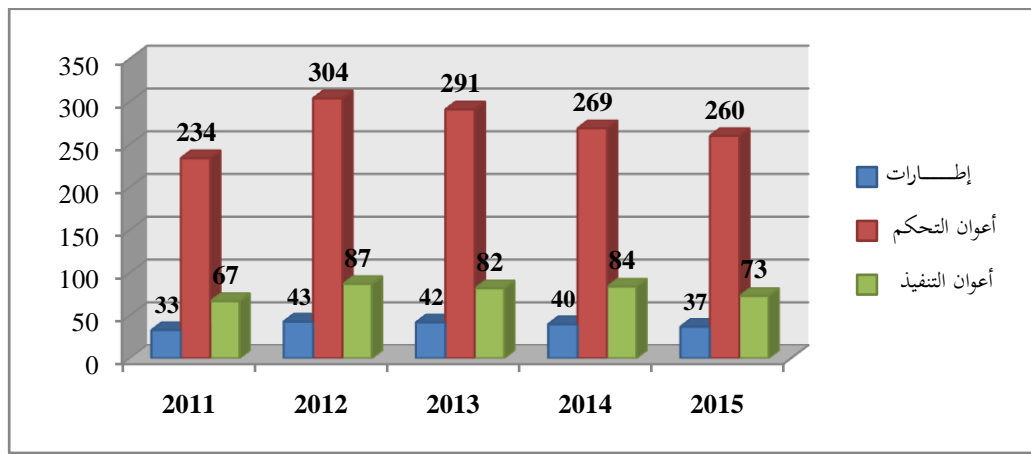
#### الجدول (4-5): توزيع الأفراد حسب الفئات الاجتماعية المهنية خلال الفترة (2011-2015)

2015		2014		2013		2012		2011		السنة الفئات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
10	37	10	40	10	42	10	43	10	33	إطارات
70	260	69	269	70	291	70	304	70	234	أعوان التحكم
20	73	21	84	20	82	20	87	20	67	أعوان التنفيذ
<b>100</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	<b>415</b>	<b>100</b>	<b>434</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	المجموع

المصدر : معلومات عن مديرية الموارد البشرية .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (4-5) في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (6-5) : توزيع الأفراد حسب الفئات الاجتماعية المهنية خلال الفترة (2011-2015)



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-5).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

من خلال الجدول رقم (4-5) يتبين أن عمال الوحدة يتوزعون إلى ثلاثة أفواج اجتماعية مهنية، بما فيها الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ. حيث يمثل كل فوج مستوى معين من الكفاءة أو مجموعة من المعارف النظرية و التطبيقية الضرورية لإنجاز مختلف المهام، فأعوان التحكم يمثلون أكبر نسبة (70%) من مجموع العمال في المؤسسة نظرا لمستوياتهم الهامة في تحقيق نظام إدارة الجودة و تفعيل إدارة الأفراد ، ثم يأتي في الرتبة الثانية أعوان التنفيذ ب(20%)، في حين تبقى نسبة الإطارات في المؤسسة مقبولة و تمثل نسبة (10%) من مجموع العمال ، و توكل لها مهام التحكم و التسيير الجيد لمختلف أقسامها.

### 4 - توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس لمؤسسة G.M.D

يمثل الجدول الموالي رقم (5-5) عدد الأفراد العاملين لمؤسسة G.M.D حسب الجنس خلال الفترة (2011- 2015) و هذا على النحو التالي :

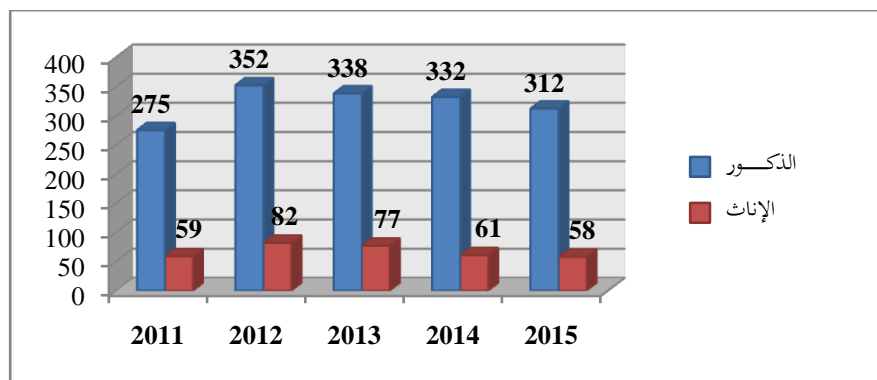
### الجدول رقم (5-5) : توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس خلال الفترة(2011-2015).

2015		2014		2013		2012		2011		السنة الجنس
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
84	312	84	332	81	338	81	352	82	275	الذكور
16	58	16	61	19	77	19	82	18	59	الإناث
<b>100</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	<b>415</b>	<b>100</b>	<b>434</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	المجموع

المصدر : معلومات عن مديرية الموارد البشرية .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (5-5) في الشكل التالي :

### الشكل رقم (5-7) : توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس خلال الفترة (2011-2015)



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-5).

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 5-5 ) و الشكل رقم ( 5-7 ) أن النسبة العامة لمجموع الإناث و الذكور متباعدة ، فنسبة الذكور تتراوح بين 82 و 84 % في هذه المؤسسة ، أما نسبة الإناث تتراوح بين 16 و 19 % ، فأهم ما يمكن ملاحظته هو أن نسبة الإناث منخفضة جدا مقارنة بنسبة الذكور، و هذا ما يؤكد أن مؤسسة *G.M.D* تنتهج سياسة توظيف الذكور أكثر من الإناث ، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة و الذي يعتمد على اليد العاملة الذكورية في مواقع الإنتاج إذ أن معظم عمليات و مراحل الإنتاج تتطلب جهدا عضلي كبيرا (أكثر مما هو فكري كما أن نظام الإنتاج المستمر و الذي يتطلب العمل على ثلاث دوريات (فرق) في اليوم لا يتناسب مع طبيعة الإناث كما تجر الإشارة أن معظم الإناث يعملن في الإدارة كإطارات و تقنيات و مهندسات و محلات بالمخابر.

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### المبحث الثاني: تحليل نظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة G.M.D

بدا اهتمام مؤسسة G.M.D بالجودة بداية سنة 2003 ، حيث قررت في هذه السنة إنشاء نظام لإدارة الجودة و الترشيح للحصول على شهادة الايزو ، و تسطير سياسة واضحة المعالم لسيرورة الجودة فيها و ترسيخ أهم مبادئها . و قد قامت المؤسسة بداية من تلك الفترة بعدة تحسينات و تعديلات في هذا المجال ، بغية ترسيخ ثقافة الجودة في أوساط عمالها ، و من ابرز مظاهر هذا الاهتمام و التحسن هو توفرها على نظام لإدارة الجودة مدعم بشهادتين الايزو 9001 نسخة 2008 و الايزو 17025 المتعلق بتحقيق جودة الإنتاج<sup>11</sup> ، مع التخطيط لنيل شهادة الايزو 22000 للبيئة المتعلقة بالنظافة و السلامة الغذائية في السنوات المقبلة إيماناً منها بأهمية التركيز على جودة منتجاتها المسوقة خاصة و أنها تنشط على المستوى العالمي .

### المطلب الأول : الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسة G.M.D

يحتوي نظام إدارة الجودة (S.M.Q) بمؤسسة G.M.D على عدة إجراءات مرتبة ترتيباً منطقياً و متسلسلاً ، حيث تتكامل هذه الإجراءات لضمان السير الحسن لمختلف عمليات المؤسسة ، و تحديد دور كل فرد و مسؤوليته . و تتمثل الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة G.M.D فيما يلي:<sup>12</sup>

#### الإجراء رقم (01) : دليل الجودة

دليل الجودة أو دليل الإدارة هو عبارة عن وثيقة تصف نظام إدارة الجودة ، يكتب بوضوح سياسة الجودة ، كذا الأهداف المقاسة لتنظيم فعال و ناجح و الذي ييسر لمؤسسة G.M.D بتشغيل نظام الجودة الموضوعه حيز التطبيق، و الهادفة إلى :

- كسب زبائن جدد؛

- زيادة الأرباح؛

- تحسين المنتج و الخدمات؛

- تحسين استعمال الوسائل؛

- تخفيض تكلفة الالجودة.

<sup>11</sup>- يعتبر أول مخبر في الجزائر في المؤسسات الخاصة.

<sup>12</sup>- انظر الملحق رقم (05) يوضح محتوى برنامج الايزو 9001 نسخة 2008 .



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

### الإجراء رقم (02) : التحكم في الوثائق

يعتبر أهم إجراء في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ، و يعده و يوثقه فريق الجودة ، و يشرف عليه و يراجعه مدير الجودة بمؤسسة *G.M.D* ، و يصادق عليه المدير العام ، و هو موجه لكل المديرات في المؤسسة بدون استثناء. و يهدف إلى التسيير الجيد لمختلف وثائق و سجلات المؤسسة ، و ضمان السير الحسن لعملياتها. و يقوم هذا إجراء بتحديد طبيعة كل وثيقة تصدر في المؤسسة، و كل سجل بها، و بصفة خاصة الوثائق المتعلقة بالجودة ، كدليل الجودة الذي يعد لتوثيق نظام إدارة الجودة بمختلف المديرات ، و يحدد كل الجهات المسؤولة عن الإجراءات و الدفاتر في المؤسسة ، و درجة أهميتها .

### الإجراء رقم (03) : التحكم في التسجيلات

يعالج هذا الإجراء ضمان تحديد و تخزين و حماية و استرجاع و الاحتفاظ بمختلف التسجيلات المتعلقة بالجودة و التي توجد ضمن أرشيفها في شكل وثائق أو سجلات و ملفات الكترونية . فلتنظيم الدقيق و الجيد لها يضمن سهولة التعرف و الوصول إليها و عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة .

### الإجراء رقم (04) : التزام الإدارة و الاستماع للزبون

- **التزام الإدارة** : يقوم هذا الإجراء على التزام إدارة المؤسسة بضمن تطبيق و تطوير نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار و ذلك من خلال :
  - الإعلان في المؤسسة عن أهمية إرضاء متطلبات العميل و كذا المتطلبات التنظيمية و القانونية؛
  - التأكد من وفرة الموارد ؛
  - التأكد من وضع أهداف الجودة .
- **الاستماع للزبون** : تعمل المؤسسة من خلال هذا الإجراء على الإصغاء الجيد للزبون و تحديد احتياجاته و توقعاته و ترجمتها إلى التزامات عملية وفقا لخصائص المنتجات ، كما تعمل على القيام باستطلاعات رضا الزبائن الأساسيين فيما يتعلق بزبائن السوق الوطني و دراسة استقصائية للزبائن الأجبيين ( سوق خارجية).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### الإجراء رقم (05) : سياسة الجودة و التخطيط

- **سياسة الجودة** : تعمل مديرية المؤسسة على وضع سياسة واضحة للجودة تشير إلى الخطة الإستراتيجية التي تستهدف الهيمنة على المستوى الوطني و منطقة البحر الأبيض المتوسط ، حيث ترجمت خطتها الإستراتيجية إلى أهداف تجارية عالية للقياس الكمي و للتحديث الإداري .
- **التخطيط** : تقوم المؤسسة من خلال هذا الإجراء بتخطيط نظامها لإدارة الجودة ، بما يسمح لها بتحقيق أهداف الجودة الواردة في سياسة الجودة و المتمثلة بالدرجة الأولى بتلبية متطلبات عملائها.

### الإجراء رقم(06) : المسؤولية والسلطة و الاتصال في المؤسسة

- **المسؤولية و السلطة** : بدأت مديرية المؤسسة بتطوير و تنفيذ نظام إدارة الجودة و مساهمتها في عملية التحسين المستمر من خلال الوسائل التالية :
  - اجتماعات دورية مع القادة التنفيذيين و الإدارة العامة للمؤسسة ؛
  - المعلومات من خلال موقع المؤسسة على شبكة الانترنت إضافة إلى الانترنت؛
  - تخصيص موارد كافية لضمان الربحية و نمو المؤسسة ؛
  - برامج تدريبية لتحسين إنتاجية الإمكانيات البشرية؛
  - العمل الإداري بوتيرة معقولة لتحليل البيانات و تنسيق عملية التحسين المستمر .
- **الاتصال في المؤسسة** : يعتبر من أهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة ، و هو يركز على تفعيل الاتصال بشقيه ، سواء الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام و المصالح ، و الاتصال الخارجي مع الزبائن.

### الإجراء رقم (07) : مجلة الإدارة

هي مجلة تخطط بانتظام تشمل تقييم فرص التحسين ، للتأكد من أن نظام إدارة الجودة بالمؤسسة لا يزال فعال.

### الإجراء رقم (08) : توفير الموارد

توفر المؤسسة جميع الموارد على اختلاف أنواعها، فالمؤسسة تعمل على توفير الموارد البشرية و المادية و تهيئة ظروف العمل التي تسمح بتنفيذ نظام إدارة الجودة و التحسين المستمر لضمان فاعليته .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### الإجراء رقم (09) : الموارد البشرية

تؤكد المؤسسة على أن يكون للموظفين المهارات اللازمة لتأدية مهامهم بفعالية ، بعد تحديد الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد الذين يمارسون عملا مؤثرا على جودة المنتج ، يتعين على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل أفرادها متمتعين بالقدرات المعرفية، المهارية والسلوكية التي تسمح لهم بإنجاز أعمالهم بفعالية، تمر هذه الإجراءات عبر تحديد الانحرافات الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة، وذلك للتعرف على احتياجات التدريب، ثم توفير التدريب الذي يناسب هذه الاحتياجات.

### الإجراء رقم (10) : البنى التحتية و بيئة العمل المادية

- **البنى التحتية :** يعمل هذا الإجراء على توفر المؤسسة على البنيات ، التجهيزات ، و الخدمات الداعمة كالإمداد ووسائل الاتصال من الضروريات التي يتطلبها الانجاز الفعال و الكفاء للمنتج ، لذلك يجب على المؤسسة أن توفر المنشآت التي تسمح بتحقيق أهداف الجودة ، و صيانتها لإبقائها مطابقة لاحتياجات المؤسسة .
- **بيئة العمل :** يقوم هذا الإجراء على الشروط التي يمارس فيها العمل ، و تتضمن هذه الشروط توفر المؤسسة على جوانب الفيزيائية ، الاجتماعية ، النفسية و ظروف عمل تتوافق مع معايير النظافة و السلامة ، و أهمية قيام المؤطرين بخلق جو يساعد على تحفيز الأفراد ، و إرضائهم و تحسين أدائهم الفردي و الجماعي بالإضافة إلى وضع طرق عمل خلاقة تدفع الأفراد إلى المشاركة مما يسمح بتفجير طاقاتهم الكامنة ، و توفير الهياكل الضرورية للأفراد ، مراعاة شروط الصحة و النظافة ، الإضاءة و تدفق الهواء داخل أماكن العمل .

### الإجراء رقم (11) : التخطيط لانجاز المنقح

تقوم المؤسسة من خلال هذا الإجراء بتحديد العمليات الضرورية و المتابعة التي تقوم بتحويل حاجات ورغبات العميل من شكلها الخام إلى خصائص موجودة في المنتج.

### الإجراء رقم (12) : العمليات المرتبطة بالعملاء

يقوم هذا الإجراء بتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج و المعبر عنها من طرف العميل، يرجع تحديد متطلبات العميل إلى العملية التجارية للمؤسسة و تنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات صريحة وأخرى ضمنية، و حتى تتمكن المؤسسة من بيع منتوجاتها فإنه يتعين عليها لعب الدور المحوري ، ليس فقط لأنها ستكون في مواجهة

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

عميل لا يعرف دائما ماذا يريد و لا يشرح حاجاته بدقة، وإنما لأنها تعتبر الطرف الأكثر تضرا في حالة فشل الصفقة. أما فيما يخص المتطلبات التنظيمية والقانونية، فيقصد بها الشروط والقواعد الصحية والأمنية الواجب مراعاتها في المنتج كالتعبئة، وضع تاريخ الصلاحية، توضيح طريقة الاستعمال، وضع المكونات... الخ.

كما يعمل هذا الإجراء على مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج ، للتأكد من أنها محدد بدقة ومن أنها قادرة على الوفاء به، تظهر أهمية هذه المراجعة في التقليل من احتمال إغفال أحد متطلبات العميل. كما تعمل المؤسسة على تشكيل قنوات اتصال مع عملائها تمكّنها من التواصل معهم بخصوص المنتجات التي تقدمها، كما أنها تعد وسيلة تساعد على التعريف بنفسها والإشهار لمنتجاتها، وإضافة إلى كل هذا فهي أداة لقياس وتقييم رضا العملاء بما يساعد على استغلال الأخطاء والعيوب في تحسين أداء المؤسسة.

### الإجراء رقم (13) : التصميم و التطوير

يقوم هذا الإجراء على تصميم و تطوير منتجات بما يضمن تحقيق متطلبات العميل المعلنة و الضمنية ، هذه المتطلبات ( المدخلات ) يتم تحويلها إلى مخرجات بترجمتها إلى مواصفات *Spécifications* لتكون حاضرة في المنتج ، مما يسمح بمقارنة المدخلات مع المخرجات ، كما تسمح هذه العملية بتوفير معلومات حول المواد التي ستستعمل في الإنتاج لتمكين عملية المشتريات من توفيرها ، كما تخضع عملية التصميم و التطوير للمراجعة و التحقق للتأكد من أن مخرجات التصميم و التطوير تلي مدخلاته ثم تأتي عملية المصادقة على التصميم و التطوير و ذلك بعد التأكد من أن المنتج النهائي يرضي و يلي متطلبات العميل .

### الإجراء رقم (14) : المشتريات

يتناول هذا الإجراء علاقة المؤسسة مع مورديها ، حيث انه يفرض عليها اختيار موردين يتوفرون على شهادات للجودة ، لضمان جودة المدخلات و المواد الأولية ، التجهيزات و مختلف المكونات و الوسائل التي تورد للمؤسسة واللازمة لإنتاج المنتج مطابقا كما و نوعا للمواصفات المطلوبة ، فعلى المؤسسة اتخاذ جميع التدابير لضمان مطابقة المشتريات للمواصفات المطلوبة ، فعلى المؤسسة تطوير العلاقات مع الموردين و تقييم قدرتهم على توريد المؤسسة بالمواد المطلوبة للمؤسسة .

### الإجراء رقم (15) : الإنتاج و تحضير الخدمة

بعد تحديد متطلبات العميل و ترجمتها إلى مواصفات ، و بعد توفير المشتريات اللازمة ، تأتي مرحلة الإنتاج التي يتم فيها تحويل التصاميم و المشتريات إلى كيان مادي يرضي متطلبات العميل .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### الإجراء رقم (16) : الأمن الداخلي و قياس رضا الزبون

- الأمن الداخلي بالمؤسسة : و هذا الإجراء تتكفل بإعداده و توثيقه مديرية الأمن الداخلي ، و تعمل بسرية تامة نظرا لحساسية المعلومات التي يتوفر عليها .
- قياس رضا الزبون : يهتم هذا الإجراء بقياس درجة و نسبة رضا الزبون ، و يعمل هذا الإجراء على التقرب من الزبائن و دراسة مختلف رغباتهم و تطلعاتهم ، و إضافتها إلى خدمات المؤسسة ، و توثيق مختلف الملاحظات المتعلقة بتطوير و تحسين المنتجات . و يدعم هذا الإجراء عمليات القسم التجاري ، من خلال توفير مختلف البيانات عن عينات مأخوذة من الزبائن تمت دراستها و استجوابها لمعرفة مدى رضاها عن ما تقدمه لهم مؤسسة *G.M.D* ، كما انه يؤكد على ضرورة تجنيد كل الأفراد لخدمة زبائن المؤسسة .

### الإجراء رقم (17) : التحكم في المنتجات غير المطابقة

تطلب المديرية العامة للمؤسسة من الجميع المشاركة في التحسين المستمر للجودة و تسجيل المنتجات غير المطابقة للمواصفات و الإبلاغ عنها لمسؤول الجودة باعتبارها تشكل تهديدا لنوعية المنتجات ، يهتم هذا الإجراء بإزالة أي خلل أو عدم مطابقة في المنتجات الصادرة من المؤسسة ، و معالجة أي حالة طارئة أو استعجالية قد تظهر في أي حين ، و تسجيل الملاحظات حول الخلل الموجود ، و حفظه ضمن بيانات المؤسسة ، للتعامل معه بصفة أسرع مستقبلا ، و وضع سجلات خاصة بعدم المطابقة ، لتقديمها للجهات المعنية .

### الإجراء رقم (18) : تحليل البيانات

يقوم هذا الإجراء على تحديد و جمع البيانات المناسبة لاثبات ملاءمة و فعالية نظام إدارة الجودة و تقييم مدى تحسين فعاليته و تشمل هذه البيانات ، بيانات المراقبة و القياس كبيانات رضا العميل ، بيانات مراقبة و قياس العمليات و المنتج و غيرها من البيانات .

### الإجراء رقم (19) : التحسين

تحدد المؤسسة الخطوط العريضة لعمليات التحسين المستمر من خلال سياسة الجودة و أهدافها ، و لقد طورت عدة أدوات من اجل جمع المعطيات التي من شأنها أن تدعم مؤشرات الأداء و تشكل كل من نتائج عمليات التدقيق ، الإجراءات التصحيحية و الوقائية المتخذة لتحليل البيانات ، المحاضر التي تعدها الإدارة ، سبر

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

آراء رضا الزبائن ، طلبات التحسين ( الشكاوي، عدم المطابقة أو فرص التحسين ) ، المعطيات الضرورية لتحريك آلية التحسين المستمر و تترجم المعلومات المتعلقة بها في مشاريع التحسين المستمر .

### المطلب الثاني : سياسة الجودة بمؤسسة G.M.D

إن سياسة الجودة في مؤسسة G.M.D تركز على التحسين المستمر لمنتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة المستنبط من مواصفات ISO 9001 نسخة 2008 و تترجم هذه السياسة في حشد جميع الكفاءات و الطاقات كاملة من اجل تحقيق رضا الزبائن من خلال الحصول على منتج ذو جودة عالية و بأقل تكاليف ممكنة ، و تتمثل سياسة الجودة في "المطاحن الكبرى للظهرة" في المحاور التالية:<sup>13</sup>

#### 1 - تعظيم رضا الزبائن :

يعتبر رضا الزبائن كهدف أساسي و جوهري تقوم عليه كل أعمال و نشاطات المؤسسة ، فثقة زبائن المؤسسة هي نتيجة لجودة المنتجات و الخدمات المرفقة التي تقدمها و لذلك فهي نسعى بتفان للحفاظ على ولائهم عن طريق :

- الاستماع و الاتصال معهم ؛

- إرضاء الحاجات الضمنية ؛

- البحث عن أحسن الحلول المناسبة لتوقعات الزبائن ؛

- تقديم المساعدة المطلوبة .

#### 2 - تعزيز الموقع التنافسي و منافسة أسواق جديدة :

تتم المؤسسة بتعزيز موقعها و اقتحام و منافسة أسواق جديدة وذلك من خلال :

- توسيع شبكات التوزيع الوطنية و الدولية ؛

- تقديم منتج جديد على حسب حاجات و رغبات الزبون ؛

- توسيع خطوط المنتجات .

#### 3 - تطوير وسائل الإنتاج :

إن تنافسية المؤسسة تمر من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في عملياتها و تطوير وسائل الإنتاج عن طريق :

<sup>13</sup> - للتفصيل أكثر في سياسة الجودة بمؤسسة G.M.D ، انظر الملحق رقم (06) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

- ضمان أن خطوط الإنتاج الموجودة تقدم منتج مستقر و بتكاليف اقل ؛

- الاستثمار في المعدات الملائمة ؛

- احترام التطبيقات الجيدة في الإنتاج .

### 4 - ضمان جودة المنتجات :

تهتم المؤسسة بضمان جودة منتجاتها و ذلك من خلال :

- التأكد من مطابقة جميع المنتجات للمواصفات المطلوبة ؛

- احترام القواعد الموضوعية و الموثقة التي تضمن مطابقة المنتجات في جميع مراحل التصنيع ؛

- تطبيق مواصفات ومعايير النظافة و السلامة الغذائية ؛

- التعاون بأكثر فعالية مع الموردين و بين عمليات الدعم و عمليات الإنتاج .

### 5 - تحسين أسلوب الإدارة :

تهتم المؤسسة بتحسين أسلوب الإدارة من خلال :

- تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة و أولية لضمان مستمر لتطابق إنتاجها مع متطلبات

*ISO 9001 و ISO 17025* لمخبر *G.M.D* ؛

- توفير الموارد و المهارات اللازمة التي تتولد من خلال التدريب المستمر و دمج مهارات جديدة؛

- الاستخدام الأفضل لنظام التسيير و المتكامل ب *SAP*.<sup>14</sup>

والشكل رقم (5- 8) يوضح مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لمحاور سياسة الجودة بمؤسسة *G.M.D* لسنة (

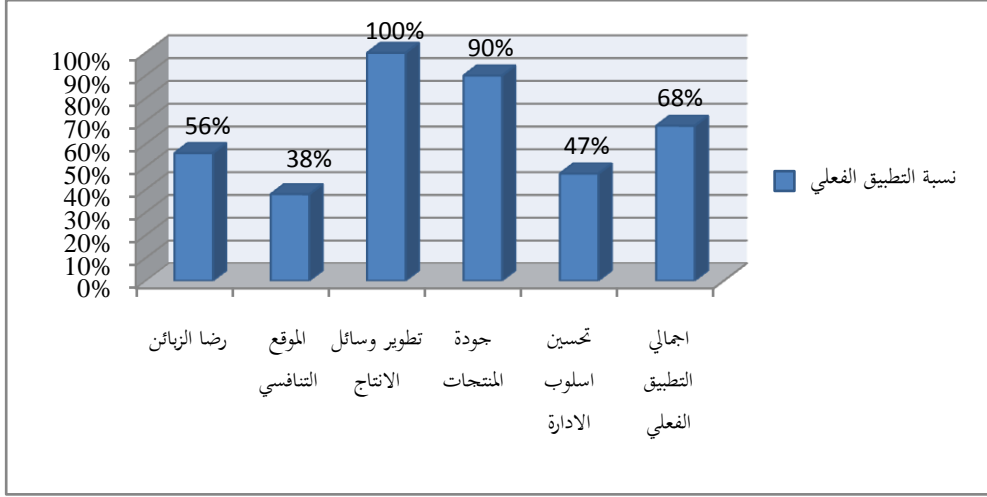
2014 - 2015)<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> - système d'application products.

<sup>15</sup> - للاطلاع على مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لمحاور سياسة الجودة بمؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم (07).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

الشكل رقم (5-8): نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لسياسة الجودة بمؤسسة G.M.D



المصدر : وثائق من مديرية الجودة .

توضح النتائج الظاهرة في الشكل (5-8) حجم الفجوة القائمة بين واقع الوثيق و التطبيق الفعلي لمحاو سياسة الجودة بمؤسسة G.M.D و سجلت نسبة إجمالي التطبيق الفعلي ما مقداره 68 % ، فقد شكل محور رضا الزبائن نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (56 %) ، فيما شكل محور اهتمام مؤسسة G.M.D بتعزيز الموقع التنافسي و منافسة أسواق جديدة نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (38 %) ، أما فيما يخص قدرة المؤسسة على التحكم في عملياتها و تطوير وسائل الإنتاج فشكل التطبيق فعلي نسبة تقدر ب (100 %) ، و فيما يخص محور ضمان جودة المنتجات فنسبة تطبيق فعلي تقدر ب (90 %) ، و فيما يخص اهتمام المؤسسة بتحسين أسلوب الإدارة فبلغت فنسبة تطبيق فعلي تقدر ب (47 %).

ومن خلال ما سبق فيمكن القول أن سياسة الجودة في مؤسسة G.M.D مثلها مثل نظام إدارة الجودة تخضع لمراجعة دورية و تعديلات، للاستجابة للتغيرات الطارئة على محيطها ، كما لوحظ أن سياسة الجودة " بالمطاحن الكبرى للظهرة " تلم بالعديد من العناصر الهامة في فكر الجودة الشاملة ، خاصة فيما يتعلق بأهمية رضا الزبون ، وتحقيق رغباته و تطلعاته ، و ضمان الجودة في المنتج فهذه كلها نقاط تصب في مصلحة تحسين الجودة بها و تدعيم عمليات التحسين المستمر، ودليل ذلك مسؤول الجودة الذي يقوم بالتأكد من احترام قواعد نظام إدارة الجودة في المؤسسة التي يعمل بها كما أنها تركز على رضا العمال و تحقيق تطلعاتهم ، و اعتبارهم طرفا هاما من الأطراف المؤثرة فيها و التي تعمل الجودة على تحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، باعتبارها من أهم متطلباتها .



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

فسياسة الجودة بال *G.M.D* تهتم بالكثير من العناصر المتعلقة بتفعيل الفرد العامل و تنمية كفاءاته ، خاصة فيما يخص التكوين المستمر على أساليب الجودة كدعامة أساسية للتحسين المستمر ، و ضرورة معاملة الفرد العامل كزبون داخلي على نفس القدر من الأهمية مع الزبون الخارجي ، حيث يتضح من هذه السياسة أنها تعامل هذا المورد كمستهدف من خلال نظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة .

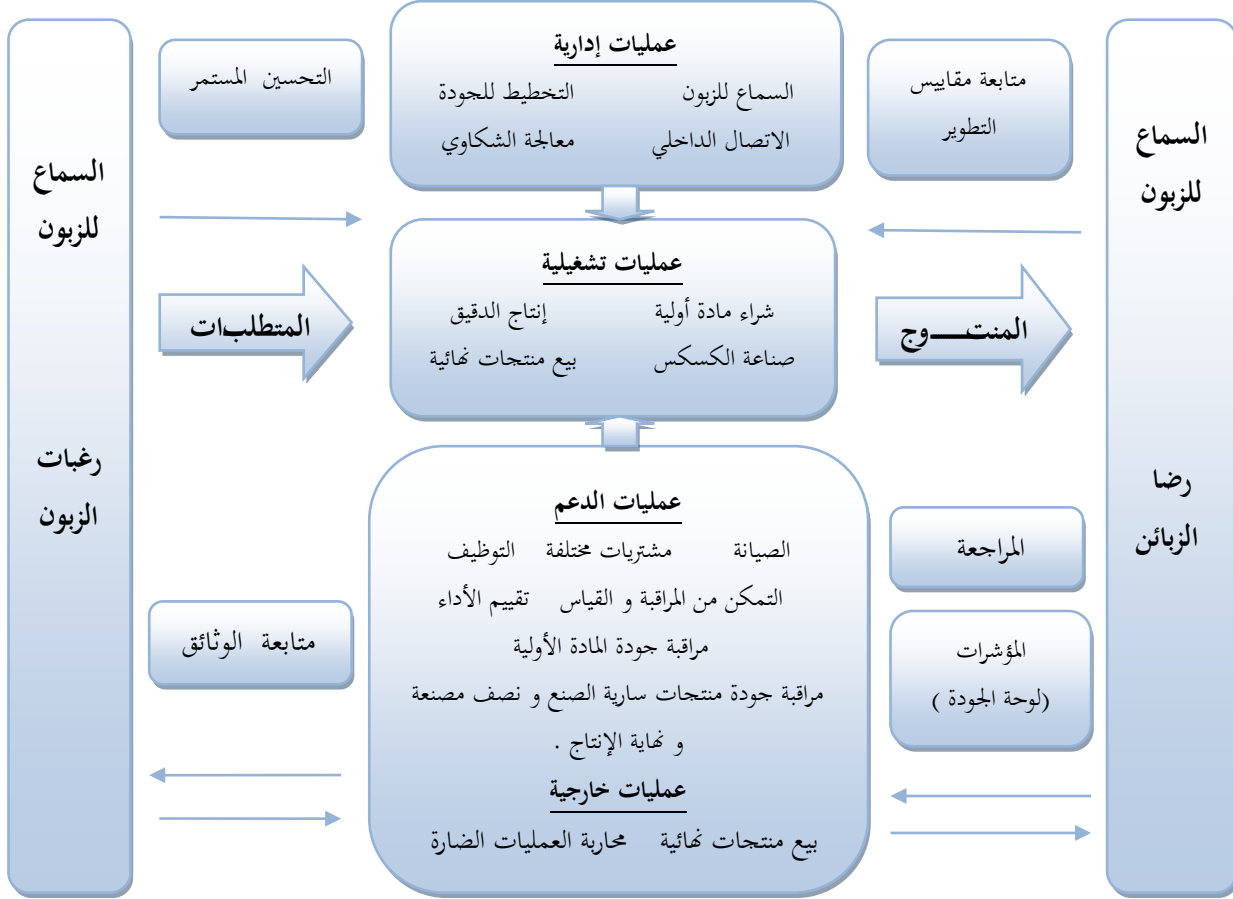
### المطلب الثالث : الخريطة البيانية لهؤسسة *G.M.D*

توضح الخريطة البيانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة"<sup>16</sup> الروابط الموجودة بين مختلف عمليات المؤسسة ، أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة، و تحديد الارتباطات الموجودة بينها و إدارتها فهي وسيلة إدارية تستعملها الإدارة العليا و الوسطى، كما أنها أداة للاتصال .  
تكمن أهمية هذه الخريطة في أنها تلقي الضوء على العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة وتسمح بالتحكم فيها و السيطرة عليها، فيفسر هذا التوجه بكون المشكلات و الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات اليوم لا تكمن في العمليات بالذات ( نقص في الطرق أو عجز في الكفاءات ) و إنما تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الاتصال بين العمليات، الوظائف، المصالح أو الوحدات .  
والشكل رقم (5-9) يوضح الخريطة البيانية لهؤسسة *G.M.D*

<sup>16</sup>- للاطلاع على نموذج الخريطة البيانية لهؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم (07) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

الشكل رقم (5-9) : الخريطة البيانية لمؤسسة G.M.D .



المصدر : وثائق عن مديرية الجودة .

مثلاً يوضحه الشكل رقم (5-9) تتكون الخريطة البيانية لـ G.M.D من تسعة عشر (17) عملية، أربعة (4) منها عمليات إدارية، سبعة (4) عمليات تشغيلية وسبعة (7) عمليات دعم و اثنان (2) عمليات الاستعانة بمصادر خارجية.

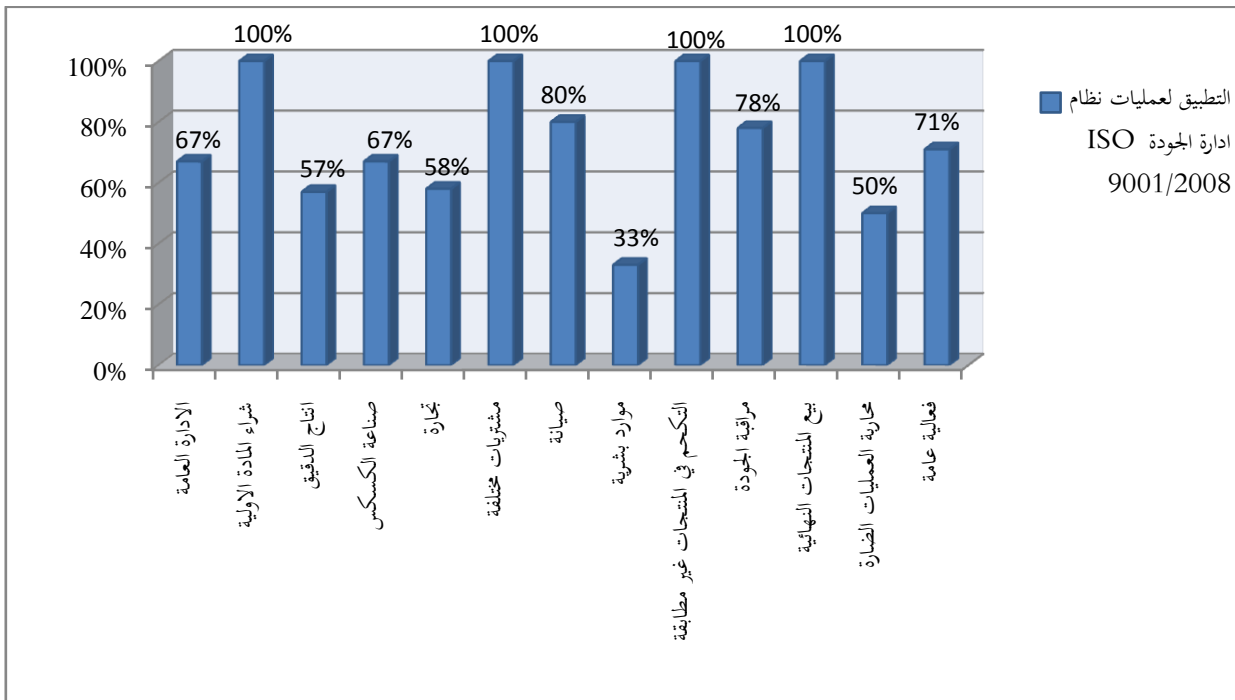
تمثل العمليات التشغيلية في شراء المادة الأولية ، تحويل القمح ، صناعة الكسكس، بيع منتجات نهائية تكون هذه العمليات في مجموعها سلسلة القيمة التي تعكس النشاط الرئيسي لـ G.M.D ، محاطا بالعمليات التشغيلية توجد عمليات ملحقة تسمى عمليات الدعم أو الإسناد لأنها موجودة لخدمة العمليات التشغيلية حتى تضمن سيرها الحسن وتساعد على تحسين أدائها، في حالة عدم وجودها يمكن للمؤسسة إنتاج و بيع منتجاتها، لكن ليس بنفس الجودة لو أنها كانت موجودة، غير أنه لو استمر غيابها فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور جودة المنتج و

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

حتى توقف إنتاجه . تتمثل عمليات الدعم الموجودة بمؤسسة *G.M.D* في الصيانة ، التوظيف ، التكوين ، تقييم الأداء ، مشتريات مختلفة ( الغلاف ) ، المراقبة و القياس ، تقييم الأداء ، مراقبة جودة المادة الأولية ، مراقبة جودة منتجات سارية الصنع و نصف مصنعة و نهاية الإنتاج بالإضافة إلى العمليات الخارجية و المتمثلة في بيع منتجات نهائية ، محاربة العمليات الضارة ، يقود هذه العمليات من الفوق العملية الإدارية ممثلة في الرئيس المدير المدير العام الذي يتولى وضع السياسات وتحديد الأهداف التي توجه العمليات التشغيلية وعمليات الدعم ، يرافقه في هذه المهمة عمليات إدارية أخرى هي : الاستماع للعملاء ، التخطيط للجودة ، معالجة الشكاوي ، الاتصال الداخلي .

والشكل رقم(5-10) يوضح ملخص نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لعمليات نظام إدارة الجودة (*ISO* 2008): 9000 بمؤسسة *G.M.D* لسنة 2014 - 2015<sup>17</sup> .

### الشكل رقم (5-10): نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لعمليات نظام إدارة الجودة بمؤسسة *G.M.D*



المصدر : وثائق مديرية الجودة لمؤسسة *G.M.D*

<sup>17</sup>- للاطلاع على مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لعمليات نظام إدارة الجودة بمؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم(09).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

توضح النتائج الظاهرة في الشكل (5-10) حجم الفجوة القائمة بين واقع الوثيق و التطبيق الفعلي لمجمل عمليات نظام إدارة الجودة (ISO 9001 : 2008) بمؤسسة G.M.D لسنة 2014-2015 و سجلت نسبة إجمالي التطبيق الفعلي ما مقداره نسبة 71 % ، فقد شكلت متطلبات العمليات الإدارية الممثلة في ( السماع للزبون ، التخطيط للجودة ، الاتصال الداخلي و معالجة الشكاوي ) نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (67 % ) ، فيما شكلت متطلبات العملية التشغيلية الممثلة في كل من ( شراء المادة الأولية ، إنتاج الدقيق ، صناعة الكسكس) نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (71 % ) ، أما عمليات الدعم الممثلة في كل من ( الصيانة ، مشتريات مختلفة ، الموارد البشرية ، مراقبة الجودة ) فشكلت نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (72 % ) ، و فيما يخص عمليات خارجية الممثلة في كل من ( بيع منتجات نهائية ، محاربة العمليات الضارة ) شكلت نسبة تطبيق فعلي تقدر ب (75 % ) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

### المبحث الثالث: تشخيص وضعية مؤسسة G.M.D بعد اعتمادها نظام ISO 9001:2008

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " سنحاول في هذا المبحث تشخيص المؤسسة داخليا و خارجيا من النواحي المرتبطة بوظائفها و هي جانب الأفراد، المبيعات، الزبائن محاولة منا التحليل على حسب توفر المعلومات الضرورية لذلك .

#### المطلب الأول: التشخيص الخارجي لمؤسسة G.M.D

حاولنا حصر المحيط الخارجي بجمع المعلومات التي تخص كل من العملاء و السوق.

#### أولا : الحصة السوقية للمؤسسة

اهتمت مؤسسة G.M.D بالجودة حيث تحصلت على ثلاث علامات للجودة و ذلك كاعتراف بالجودة التي تتميز بها منتجاتها بالإضافة إلى السمعة الحسنة للمؤسسة لدى الزبائن من حيث السعر ، الشكل ، اللون ، الذوق... الخ . بالإضافة إلى الزبائن المحليين هناك زبائن من دول أجنبية نذكر منها : فرنسا ، جنوب إفريقيا ، حيث صرح مدير مصلحة التجارة لمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " على زيادة وكالات البيع للمنتوج بسبب زيادة الزبائن سواء داخل أو خارج الوطن . و هذا ما أدى إلى اختراق أسواق جديدة عززت الحصة السوقية للمؤسسة .

و الجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطني .

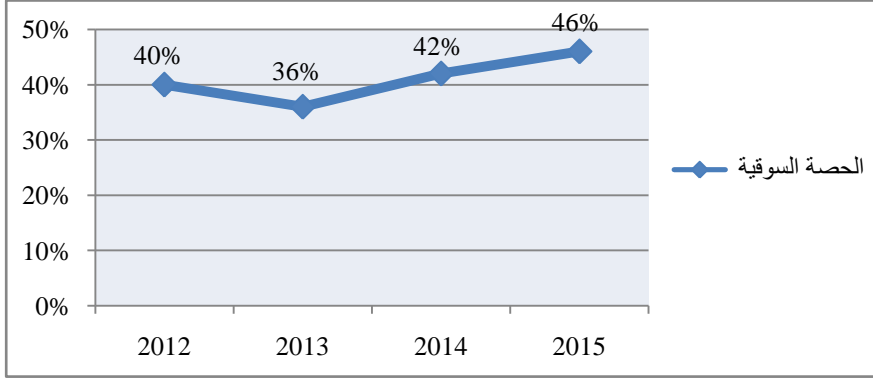
#### الجدول رقم ( 5-6 ) : تطور الحصة السوقية لمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015) .

السنوات	2012	2013	2014	2015
الحصة السوقية	% 40	% 36	% 42	% 46

المصدر : معلومات من مديرية التجارة للمؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

الشكل رقم (11-5) : تطور الحصة السوقية لمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015) .



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-6).

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه تطور في الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة (2012- 2015) حيث عرفت هذه النسبة ارتفاعا خلال سنوات 2012 و 2013 و 2014 و 2015 لتصل إلى 46 %، فحصلت مؤسسة G.M.D على شهادة الايزو 9001 قد ساهم في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة و زيادتها ، بسبب قدرتها التنافسية و تحسين صورتها و سمعتها في السوق الوطنية و الدولية ، و كسب ثقة العديد من الزبائن و المستهلكين مما ساعد ذلك في زيادة حجم مبيعاتها نحو عملائها الدائمين و اختراقها لأسواق جديدة و بالتالي تحقيق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة و الحفاظ عليها أمام أهم منافسيها .

### ثانياً: تحليل تطور وفاء العميل

إن معيار نجاح مؤسسة G.M.D هو مدى قدرتها على إرضاء عملائها ، لان رضا العميل و متلقي المنتج هو الذي يحدد درجة ولائه و استمرار تعامله مع المؤسسة ، و بالتالي للاستمرار المؤسسة في العمل و تحقيق الأرباح.

#### 1 - التركيز على العميل بمؤسسة G.M.D :

إن التركيز على الزبون بالنسبة لمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة "، يعني تلبية رغباته و إسعاده عند تقديم المنتجات له، وجعله يرغب في العودة مرة أخرى، و يوصي الآخرين بالتعامل مع المؤسسة والاستفادة من منتجاتها . إن الاهتمام بمتطلبات العميل هو الهدف الأساسي لبرنامج إدارة الجودة بمؤسسة G.M.D، فهي تعمل جاهدة على التعرف بدقة على احتياجاته و رغباته، من خلال القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حاجات العملاء الحاليين و المرتقبين ، و ما يحدث من متغيرات ، و تحديد توقعات العملاء و رغباتهم المحتملة ، ثم وضع خطط بما

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

يناسب رغبات هؤلاء العملاء<sup>18</sup> ، مع الحرص على تحقيق هذه الرغبات و توصيل و تسليم المنتج في الوقت المناسب. ولكي تتعرف مؤسسة *G.M.D* على مدى نجاحها في تحقيق الاهتمام بالعميل فهي تقوم بإعداد استمارة رغبات لزيائنها تقوم بتوزيعها على العينة المستهدفة، هناك مجموعة من المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسة وهي :

- استمرارية تعامل العميل مع المؤسسة أو ما يسمى بولاء العميل ؛
- تزايد حجم و قيمة تعاملات العميل مع المؤسسة ؛
- مساهمة العميل بتزويد المؤسسة بمعلومات تنفيذ في جذب عملاء جدد، و في تدعيم مركزها التنافسي.

### 2 - ولاء العميل بمؤسسة *G.M.D* :

يتحدد ولاء العميل بالنسبة لمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " من خلال زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء ، وهو ربح طويل الأجل وولاء العميل للمؤسسة يجعل منه أفضل وسيلة ترويج للمؤسسة للإعلان عن منتجاتها، و يرتبط ولاء العميل بمؤسسة *G.M.D* بعنصرين أساسيين هما : شكواوي العملاء ، رضا العملاء.

### ✓ رضا العميل :

يقاس رضا العميل بمؤسسة *G.M.D* بالمقارنة بين جودة المنتجات المدركة و الفعلية من خلال دراسة فئة من العملاء بواسطة الهاتف ، مراسلات بريدية ، أو من خلال استمارة رضا الزبون<sup>19</sup> ، يتم فيها التعرف على مستوى رضاهم عن جودة المنتجات، و التواصل و الاقتراب منهم، و الاستفادة من آرائهم ، من اجل تطور المؤسسة و تحسين جودة المنتجات المقدمة .

إن التزام إدارة مؤسسة *G.M.D* و الموظفين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحقق منتج جيد للعملاء و يزيد من رضاهم ، و كسب المزيد من العملاء و ربحية المؤسسة و استمرارها ، و كلما ارتفعت درجة رضا العملاء ، كلما زاد مؤشر الدخل و الربحية .

و الجدول رقم (5-7) يوضح تطور نسبة رضا الزبون

<sup>18</sup>- للاطلاع على نموذج استمارة رغبات الزبون لمؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم (10) .

<sup>19</sup>- للاطلاع على استمارة رضا الزبون لمؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم (11) .

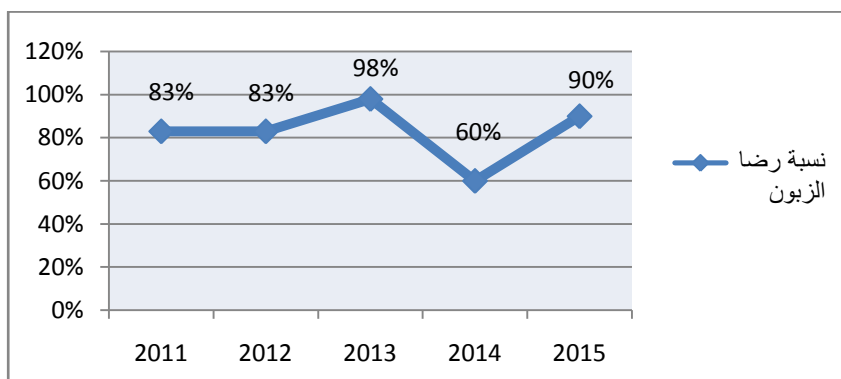
## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

الجدول رقم (5-7) : تطور نسبة رضا الزبون خلال الفترة (2011-2015).

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة رضا الزبون	% 83	% 83	% 98	% 60	% 90

المصدر : معلومات من مديرية التجارة للمؤسسة.

الشكل رقم (5-12) : تطور نسبة رضا الزبون خلال الفترة (2011-2015).



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-7).

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ الارتفاع المتواصل لنسبة رضا الزبون حيث عرفت هذه النسبة تطور خلال سنوات 2011 و 2012 و 2013 لتصل إلى 98 % أما سنة 2014 فعرفت انخفاض في رضا الزبون و سبب الانخفاض كان بسبب تراجع جودة الكسكس ووصلت النسبة إلى 60 % و بذلك قامت المؤسسة بتعديل منتج الكسكس لتنتقل من *Ordinaire* إلى *Premium* لتعرف هذه النسبة ارتفاع مرة أخرى سنة 2015 لتصل إلى 90 %.

ترى مؤسسة *G.M.D* أن العميل هو الحكم الأساسي الذي يحدد جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة ، و بالتالي فان قياس رضا العملاء عن منتجات المؤسسة يعد أمرا حيويا و هاما من اجل قياس مستوى جودة المنتجات المقدمة و العمل على تحسينها و تطويرها .

### ✓ شكاوي العملاء :

تعتبر الشكاوي مصدرا مهما للمعلومات و قاعدة للبيانات تستعملها مؤسسة *G.M.D* في تحسين برنامج جودة منتجات المؤسسة ، و تستفيد منها المؤسسة في وضع إجراءات لمراجعة الشكاوي المتعلقة بالمنتجات التي تقدمها .



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

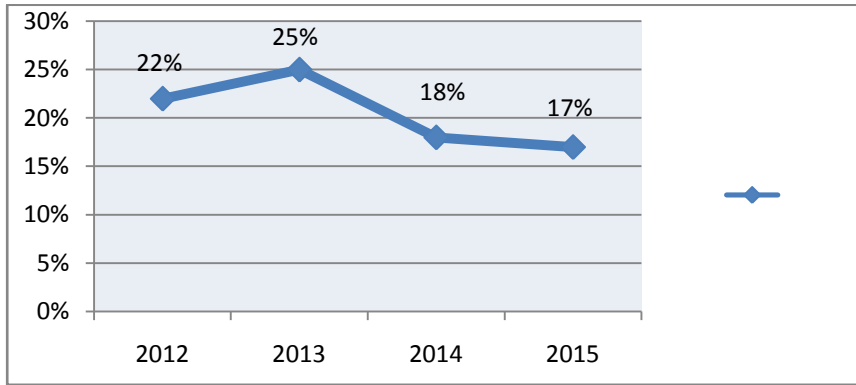
فبالنسبة لمؤسسة *G.M.D* فشكاوي العملاء هي أفضل هدية يقدمها العملاء للمؤسسة ، و التي تضمن استمرار ربحيتها ، و المؤسسة تتلقى هذه الشكاوي بكل ترحيب .  
و الجدول الموالي يبرز ذلك من خلال التناقص في عدد شكاوي الزبائن :

**الجدول رقم (5-8) : تطور عدد الشكاوي الزبائن خلال الفترة (2012-2015) .**

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
عدد شكاوي الزبائن	/	22	25	18	17

المصدر : معلومات عن مديرية التجارة للمؤسسة.

**الشكل رقم (5-13) : تطور عدد الشكاوي الزبائن خلال الفترة (2012-2015) .**



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-8).

22 من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ الانخفاض المتواصل لعدد شكاوي الزبائن حيث بلغت شكوى سنة 2012 لتصل إلى 17 شكوى سنة 2015 و كل هذه الشكاوي متعلقة بالغللاف الخارجي لمنتوج الفرينة وذلك بسبب الثقوب التي تحدث على الغلاف أثناء عملية الشحن و التوزيع ، أما فيما يخص الشكاوي حول جودة المنتوج فالمؤسسة تلقت شكوى واحدة سنة 2014 ، و هذا يدل على اهتمام المؤسسة بالزبائن و تحسين جودة المنتوج ، و ما يؤكد ذلك هو زيادة مستوى مبيعات المؤسسة و ثقة و رضا الزبائن .  
فمؤسسة *G.M.D* تعمل على التخفيض من شكاوي العملاء عن طريق وضع و تطوير برنامج فعال للعناية بهم ، يتناول جميع شكاويهم و يرد على أسئلتهم ، و يضع إجابات و يقنع بها العميل.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> - للاطلاع على نموذج استمارة شكاوي زبائن انظر الملحق رقم (12) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

إن الهدف الأساسي للنظام الفعال لإدارة الشكاوى هو معالجة شكاوى العملاء في الأجل الطويل و تخفيض عدد العملاء الذين تحسروهم المؤسسة و جذب غيرهم ، و تدعيم ولاء الزبون للمؤسسة .

### المطلب الثاني : التشخيص الداخلي لمؤسسة G.M.D

#### أولا : تحليل تطور الإنتاج بمؤسسة G.M.D

إن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " عرفت تغير في كمية إنتاجها خلال الفترة (2013-2014) ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (5-9):

#### الجدول رقم (5-9) : تطور الإنتاج G.M.D خلال الفترة ( 2013-2014 ) .الكمية ( القنطار)

السنوات	2013	2014
الإنتاج		
الدقيق	516584	569636
الكسكس	96000	133000

المصدر : مديرية التجارة للمؤسسة.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أن كمية الإنتاج بمؤسسة G.M.D عرفت تطورا ملحوظا خلال الفترة (2013-2014) ، نلاحظ إن كمية الإنتاج سنة 2013 بلغت 516584 قنطار من الفرينة و 96000 قنطار من الكسكس، لتعرف سنة 2014 ارتفاع في كمية إنتاج منتج الفرينة بكمية تقدر ب 569636 قنطار و ارتفاع في كمية منتج الكسكس لتصل إلى 133000 قنطار، و سبب هذا الارتفاع راجع لتكيف حجم الإنتاج مع طلب السوق خصوصا بعد حصول المؤسسة على الايزو 9001 الخاص بنظام الجودة ، ما أدى إلى تحسين المنتج و زيادة جودته وفقا لمتطلبات السوق .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

ثانيا : تحليل تطور مبيعات مؤسسة *G.M.D*

إن مبيعات مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " عرفت ارتفاع خلال الفترة (2013-2014) ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (5-10) .

الجدول رقم (5-10) : تطور مبيعات *G.M.D* خلال الفترة (2013-2014). (القيمة بمليون د.ج)

السنوات	2013	2014
المبيعات		
الدقيق	1229591800	1358073700
الكسكس	823200000	1140000000

المصدر : مديرية التجارة للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (5-10) نلاحظ أن مبيعات المؤسسة عرفت ارتفاعا خلال الفترة (2013-2014) ، حيث أن المبيعات المحققة ببيع الدقيق بأنواعها تأتي في المرتبة الأولى برقم مبيعات يقدر ب 1229591800 مليون د.ج سنة 2013 ليصل سنة 2014 إلى 1358073700 مليون د.ج و هذا الارتفاع راجع إلى تقديم المؤسسة لأنواع دقيق جديدة تتماشى و رغبات الزبائن .

أما المبيعات المحققة ببيع الكسكس تأتي بالمرتبة الثانية فقد حققت سنة 2013 رقم مبيعات يقدر ب 823200000 مليون د.ج ، ليصل سنة 2014 إلى 1140000000 مليون د.ج و هذا الارتفاع في المبيعات راجع لحصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ، و تحسينها المستمر للمنتجات ، و أيضا تطابق منتجاتها لمواصفات الجودة العالية ، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ الزيادة المستمرة لكمية المبيعات خلال هذه الفترة و يعود ذلك إلى :

- برنامج التكوين و التدريب ؛

- قواعد إعداد و مراقبة السوق .

كل ذلك ساهم في إكساب العمال لمهارات تسويقية ساهمت في تحسين أدائهم ضمن هذا المجال ، مما أدى للمساهمة بشكل معتبر في تطور مبيعات المؤسسة ، و كذا لزيادة طلبات زبائن المؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

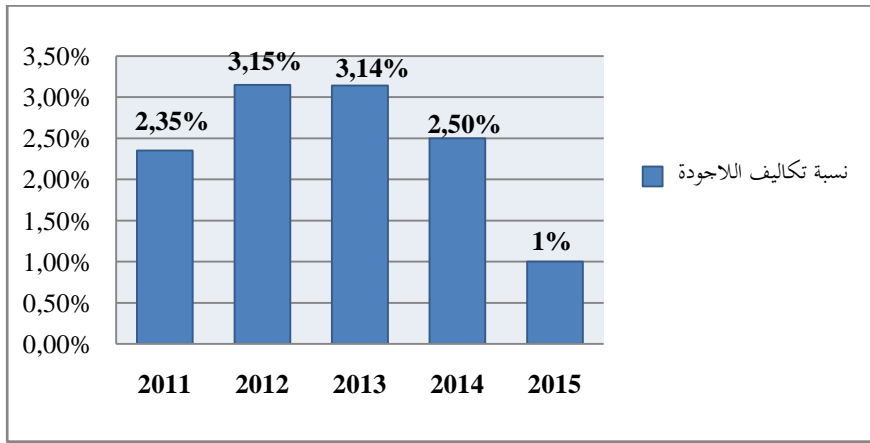
ثانيا : تحليل تكاليف الالاجودة

الجدول رقم (5-11) : تطور تكاليف الالاجودة في مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015).

السنوات	2012	2011	2013	2014	2015
نسبة تكاليف الالاجودة	% 3.15	% 2.35	% 3.14	% 2.5	% 1

المصدر : معلومات من مديرية الجودة.

الشكل رقم (5-14) : تطور تكاليف الالاجودة في مؤسسة G.M.D خلال الفترة (2012-2015).



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-11).

بالرغم من الجودة التي تميز منتجات المؤسسة إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الالاجودة الذي تظهر في إعادة تصنيع بعض المنتجات و شكاوي بعض الزبائن و ذلك بسبب بعض العيوب الخفية التي تظهر بعد البيع ، إلا إن المؤسسة تداركت هذه العيوب التقنية ، فمن خلال الجدول نلاحظ الانخفاض المتواصل الذي طرأ على تكاليف الالاجودة لتبلغ نسبة 1 % سنة 2015 ، فبعد تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة للمواصفة ISO 9001 و ISO 17025 جعلها تتخذ إجراءات جديدة من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة ، و من بين الإجراءات التنظيمية المتخذة على مستوى وحدات التصنيع هي :

- تكثيف و تفعيل خلية التدقيق و الفحص لتفادي تكرار عيوب التصنيع مستقبلا ؛
- تحسين عملية التوثيق ، و بالتالي تحقيق الوافرات؛
- التدريب و التكوين المستمر للعمال و التقنيين ؛
- السهر و السعي على توفير ظروف العمل الجيدة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### ثالثا : الاهتمام بالتحسين و التطوير المستمرين

دأبت مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " عبر سنوات على تنمية قدراتها و خبراتها في مجال تحويل الحبوب ، لتصبح الآن من المؤسسات المتميزة ، حيث كثفت جهودها لإرضاء الزبائن و تلبية متطلباتهم من المنتجات مصحوبة بأرقى الخدمات الخاصة و إن إدارة الجودة في صلب إستراتيجية المؤسسة ، فالتحسين المستمر لأدائها يستهدف التسيير المتوافق مع متطلبات الجودة العالمية عن طريق التحديث المستمر لمراقفها الصناعية ، و التحكم الجيد في العمليات الإنتاجية بهدف الحصول على انسجام مع المعايير الدولية من خلال حصولها على شهادة الجودة ISO 9001 و ISO 17025 ، و يمكن قياس اهتمام المؤسسة بالتحسين و التطوير المستمرين من خلال بعض المؤشرات ، نذكر أهمها :

- التحسين في المنتج الحالي من حيث الجودة : تعمل مصلحة البحث و التطوير للمؤسسة منذ حصولها على شهادة الايزو 9001 و 17025 على التحسين المستمر لجودة المنتج و إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة و الناجمة عن شكاوي العملاء في مل يخص الجودة .
- أما بالنسبة لزيادة كمية المنتجات و خاصة المنتجات الجديدة ، فالمؤسسة بذلت جهودا كبيرة في مجال البحث و التطوير و التي ترجمت في إضافة منتجات جديدة و المتمثلة في *Couscous premium* ، *Cérégale* .
- أما فيما يخص بالبحث و التطوير في المؤسسة فان هذه الأخيرة تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

المبحث الرابع : تحليل مساهمة نظام الجودة الشاملة في تحسين و تطوير أداء الأفراد

### G.M.D بمؤسسة

في إطار المساعي الجادة من طرف مسؤولي مؤسسة *G.M.D* في توفير إجراءات تساهم في تحسين أداء عمالها ، فهي تركز على هذا الأخير بالشكل الصحيح و السليم الذي يسمح لها بضمان ولاء و انتماء عمالها و تحسين صورتها أمامهم و بالتالي أمام المجتمع و كذلك الحفاظ على مكائنها السوقية ، و عليه يمكن تحليل تطور أداء عمالها من خلال دراسة اثر و انعكاس تطبيق نظام إدارة الجودة لمواصفة الايزو 9001 و مبادئ الجودة الشاملة عليه.

### المطلب الأول : سياسة تقييم أداء الأفراد بمؤسسة G.M.D

إن مؤسسة *G.M.D* تتوفر على نظام لتقييم أداء العمال ، فعملية التقييم تعتبر هدفا ووسيلة هامة تساعد في التسيير الجيد للقدرات المتواجدة بالمؤسسة و تستخدم نتائجها فعليا و تربط بسياسات إدارة شؤون الأفراد، و نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة *G.M.D* هو نظام تقييم التنقيط و تحقيق (بلوغ) الأهداف .

### أولا : مجال تطبيق و أهداف نظام التقييم بالمؤسسة.

#### 1 - مجال تطبيق نظام التقييم بالمؤسسة.

يمس نظام التقييم المطبق في مؤسسة *G.M.D* جميع العمال بالمؤسسة سواء أكانوا دائمين كانوا أو مؤقتين، و حتى حديثي التعيين ، كما يمس أيضا جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة من الإطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.

#### 2 - أهداف نظام التقييم :

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة *G.M.D* إلى توزيع المكافآت و التحفيزات و كذا الأمر بالنسبة لترقية العامل إلى فئة أعلى و التي يترتب عليها زيادة في الراتب و تحدد هذه الزيادات و التحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف المؤسسة و كذا يمكن التقييم من وضع أسس عقلانية و عادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين تقوم أساسا على نتائج التقييم منها التدريب و الترقية .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### ثانيا : خصائص نظام تقييم أداء الأفراد لمؤسسة G.M.D

حاولت المؤسسة أن يكون نظام التقييم لديها يتميز بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها و الأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها ، و قد تم تلخيصها في النقاط التالية :

#### 1 - تصنيف العمال :

يتميز هذا النظام كونه نظام شمولي لقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة في كل مستوى ، لذا نجده يقسم العمال إلى ثلاث (03) فئات و هي :

#### ✓ صنف الإطارات : يتضمن فئتين هما :

- فئة الإطارات الممارسة لوظيفة القيادة : تضم مديري الوحدات و رؤساء الأقسام و المصالح ؛

- فئة الإطارات غير الممارسة لوظيفة القيادة : تضم التقنيين السامين ، المكلفين بالدراسات ؛

#### ✓ صنف أعوان التحكم : يتضمن هذا الصنف أيضا فئتين من العمال هما :

- فئة أعوان التحكم المؤطرين : تضم كل من تقني رئيسي ، رئيس فرقة ، بحيث تكون له مسؤولية تقييم أفراد آخرين ؛

- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين : من ليس لديهم مسؤولية الإشراف على عمال آخرين .

#### ✓ صنف أعوان التنفيذ : يضم العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص .

#### 2 - دورية التقييم بالمؤسسة :

إن عملية تقييم العمال تحتل أهمية كبيرة في سياسات تسيير الأفراد ، فمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" تعتمد مرتين في السنة و هذا للتحكم على مدى كفاءة العمال و من اجل المصداقية و الموضوعية للتحكم على أداء العامل من جهة ، كما يساعد في شعور العامل بالمتابعة المستمرة و تحسين المعدل المحصل عليه من النقاط في نهاية السنة عند وضع المجموع و تقسيمه.

#### 3 - استمارة التقييم :

تمثل استمارة التقييم الصورة أو الوثيقة الرسمية في المؤسسة التي تدون فيها نتائج تقييم العمال و بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته ، فهي تحدد جوانب القوة و الجوانب القابلة للتحسين في أدائه ، فالاستمارات المستعملة في مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" ملائمة للغرض الذي صممت من اجله لتقييم

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

أداء العمال و فهي تعكس الأداء الفعلي، فشكل و محتويات النماذج المستعملة بالمؤسسة تمكن العامل من مقارنة أدائه السابق و الحالي و الوقوف عند الأخطاء و كيفية علاجها ، إضافة إلى التفرقة بين الاستثمارات لكل مستوى حيث يخصص لكل فئة من الفئات الثلاث السابقة الذكر نموذج خاص " لاستمارة التقييم".

فمؤسسة G.M.D تتوفر على نموذجين لاستمارة التقييم ، الأولى خاصة بالإطارات و الثانية خاصة بأعوان التحكم و التنفيذ، و هي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها، و هي تحتوي على سبعة محاور.

### 3 4 استمارة تقييم صنف الإطارات :

تتكون هذه الاستمارة من ستة (06) أجزاء هي: <sup>21</sup>

#### • الجزء الأول : التعريف بالعامل الخاضع للتقييم *Identification de l'évalue*

يضم هذا الجزء المعلومات الشخصية للعامل : الاسم و اللقب ، تاريخ توظيفه ، الوظيفة التي يشغلها ، الرقم التسلسلي ، المديرية التابع لها ، كما يتضمن هذا الجزء كذلك على قسم مخصص لكتابة اسم و لقب المشرف على عملية التقييم ، إمضاء المشرف على عملية التقييم ، و الملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

#### • الجزء الثاني : معايير المردودية *Critères de Rendement*

يضم هذا الجزء إحدى عشر معيار تشمل على جودة العمل ، حجم العمل ، روح المبادرة ، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية ، التعاون مع الآخرين، الهدام ، (القيادة ، سيطرة و الرقابة ، إيصال المعلومة ، تكوين العمال) <sup>22</sup> ، التنظيم يسجل عند كل ثلاثي ( 3 أشهر)، نتائج نشاط العامل مقابل الأهداف الفعلية المتفق عليها و التي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد ، حيث يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة الإطارات و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن المعايير الجزئية إحدى عشر (11) و تقسيم المجموع على العدد ( 55) بالنسبة للإطارات الممارسة لوظيفة القيادة و على العدد(35) بالنسبة للإطارات غير ممارسة لوظيفة القيادة .

<sup>21</sup>- للاطلاع على نموذج استمارة التقييم المطبقة في مؤسسة G.M.D ، صنف الإطارات انظر الملحق رقم (13) .

<sup>22</sup>- معايير متعلقة فقط بالإطارات الممارسة لوظيفة القيادة .



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### • الجزء الثالث : المعايير الفردية *Critères Individuels*

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في انجاز مهامه و الذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي و الشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه ، حيث يتضمن هذا الجزء على ثمان معايير تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم و الملاحظة ، و تتضمن المعارف و المهارات الفنية ، قدرات متميزة ، المبادرة و تنظيم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ، القدرة على الإبداع ، التعاون و الصداقة ، القيادة ، القدرة على الاتصال و إقامة علاقات إنسانية ، مهارات التفاوض ، يتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة عند كل عنصر يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة بحيث تميز مهارة العامل في أداء عمله ، بجمع العلامات المأخوذة عن المهارات الثامن(08) و تقسيم المجموع على العدد (45) بالنسبة للفئتين .

### • الجزء الرابع : كفاءات (أهداف مرتبطة بالوظيفة) *Compétences(objectifs liés au poste)*

يتضمن هذا الجزء تقييم مهارات العامل في انجاز مهامه أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه ، حيث يتضمن هذا الجزء على عشر (10) عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم و الملاحظة ، و تتضمن المهارات التالية:

- كفاءة يعمل على تطويرها ؛
- كفاءة يعمل على إتقانها ؛
- كفاءة مستوفاة .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة الإطارات و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن العبارات العشر (10) و تقسيم المجموع على العدد (50) بالنسبة للإطارات الممارسة لوظيفة القيادة و على العدد (20) بالنسبة للإطارات غير ممارسة لوظيفة القيادة .

### • الجزء الخامس : التقييم الشامل *Evaluation globale*

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية ، المعايير الفردية ، الكفاءات المرتبطة بالوظيفة بعد إعطاء تقييم كل من منهما كما يلي :

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

### الجدول رقم (5-12) : تقييم الشامل لفئة الإطارات بمؤسسة G.M.D

المجموع	الأهداف المرتبطة بالوظيفة	المعايير الفردية	معايير المردودية	البيانات
70×150/...	50/	45/	55/	فئة الإطارات الممارسة للقيادة
70×100/...	20/	45/	35/	فئة الإطارات غير الممارسة للقيادة

المصدر : نموذج التقييم بالمؤسسة .

و تكون العلامة النهائية للتقييم وفق العلاقة التالية :

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية} + \text{معدل تقييم المعايير الفردية} + \text{معدل تقييم الأهداف المرتبطة بالوظيفة}) \times 70$$

تعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة كما توضح مدى قدرة و مهارة العامل في بذل طاقاته و مجهوداته من جهة أخرى، و ذلك لتغطية كافة متطلبات و مهام وظيفته بالمستوى المطلوب.

#### • الجزء السادس : ملخص التقييم *synthèse de l'évaluation*

يحتوي هذا الجزء على النقاط القوة و النقاط القابلة للتحسين في أداء العامل سواء تعلق بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم المعايير الفردية أو بمهارات المرتبطة بأهداف الوظيفة ، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

#### 3 2 استمارة تقييم صنف أعوان التحكم و التنفيذ :

تتكون هذه الاستمارة من سبعة (07) أجزاء هي : <sup>23</sup>

#### • الجزء الأول : التعريف بالعامل الخاضع للتقييم *Identification de l'évalue*

يضم هذا الجزء المعلومات الشخصية للعامل : الاسم و اللقب ، تاريخ توظيفه ، الوظيفة التي يشغلها ، الرقم التسلسلي ، المديرية التابع لها ، كما يتضمن هذا الجزء كذلك على قسم مخصص لكتابة اسم و لقب المشرف على عملية التقييم ، إمضاء المشرف على عملية التقييم ، و الملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

<sup>23</sup>- للاطلاع على نموذج استمارة التقييم المطبقة في مؤسسة G.M.D ، صنف أعوان التحكم و التنفيذ انظر الملحق رقم (14) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

### • الجزء الثاني : المردودية *Rendement*

ويتضمن هذا الجزء ثلاثة معايير جزئية مرتبطة بطبيعة و متطلبات العمل و تتمثل في :

#### ✓ حجم العمل *Volume de travail* :

يضم هذا الجزء إحدى عشر معيار تشمل على جودة العمل ، حجم العمل ، المبادرات ، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية ، التعاون مع الآخرين، الهدام ، (سلطة القيادة ،سيطرة و الرقابة ، إيصال المعلومة ، تكوين العمال)<sup>24</sup> ، التنظيم يسجل عند كل ثلاثي (3 أشهر)، نتائج نشاط العامل مقابل الأهداف الفعلية المتفق عليها و التي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد ، حيث يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة أعوان التحكم و التنفيذ و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن المعايير الجزئية الخمسة عشر(15) و تقسيم المجموع على العدد (30) .

#### ✓ نوعية العمل *Qualité de travail* :

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه من حيث كفاءة من خلال مجموعة من المعايير الجزئية و المتمثلة في ، مراقبة دائمة و مستمرة لمواصفات الوظيفة عند كل تغيير ، الجهد المبذول لتحسين الجودة ، القدرة على العمل في مناصب أكثر تعقيد، لا يحتاج إلى مراقبة ، قادر على الحكم على جودة عمل زملائه، تطوعي... الخ .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة أعوان التحكم و التنفيذ و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن العبارات الخمسة عشر (15) و تقسيم المجموع على العدد (30) .

#### ✓ الانضباط العام *Discipline generale* :

يتضمن هذا الجزء تقييم الانضباط العام للعامل من خلال مجموعة من المعايير الجزئية و المتمثلة في حركته ، تطبيقه لتعليمات السلامة ، مدى قبوله للمهام(النشاطات الإضافية )، مدى تقبله للملاحظات ، متابعته و تسجيله و ترتيبه للملفات .

<sup>24</sup>- معايير متعلقة فقط بالإطارات الممارسة لوظيفة القيادة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة اعوان التحكم و التنفيذ و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن العبارات العشر (10) و تقسيم المجموع على العدد (30) .

### ✓ مهارات (أهداف مرتبطة بالوظيفة) *Compétences(objectifs liés au poste)* :

يتضمن هذا الجزء تقييم مهارات العامل في إنجاز مهامه أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه ، حيث يتضمن هذا الجزء على عشر (10) عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم و الملاحظة ، وتتضمن المهارات التالية :

- كفاءة يعمل على تطويرها ؛
- كفاءة يعمل على إتقانها ؛
- كفاءة مستوفاة .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة الإطارات و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن العبارات العشر (10) و تقسيم المجموع على العدد (50) بالنسبة للإطارات الممارسة لوظيفة القيادة و على العدد (20) بالنسبة للإطارات غير ممارسة لوظيفة القيادة .

### ● الجزء الثالث : الحضور *Assiduité*

يتضمن هذا الجزء تقييم حضور العامل من خلال معايير الجزئية و المتمثلة الغياب المرخص ،الغياب غير مرخص ، إجازة مرضية .

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل فئة من فئة أعوان التحكم و التنفيذ و ذلك بجمع العلامات المأخوذة عن المعايير الجزئية الثلاث(03) و تقسيم المجموع على العدد (30).

### ● الجزء الرابع : التقييم الشامل *Evaluation globale*

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المرادوية و الحضور بعد إعطاء تقييم كل من منهما كما يلي :

### الجدول رقم (5-13) : تقييم الشامل لأعوان التحكم و التنفيذ بمؤسسة G.M.D

المجموع	الحضور	معايير المرادوية	البيان
100 /...	30/	70/	فئة أعوان التحكم
100/...	30/	70/	فئة أعوان التنفيذ

المصدر : نموذج التقييم بالمؤسسة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

وتكون العلامة النهائية للتقييم وفق العلاقة التالية :

$$\text{العلامة النهائية} = \text{معدل تقييم المردودية} + \text{معدل تقييم الحضور}$$

تعبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله و مدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة كما توضح مدى قدرة و مهارة العامل في بذل طاقاته و مجهوداته من جهة أخرى، و ذلك لتغطية كافة متطلبات و مهام وظيفته بالمستوى المطلوب. و العلامة النهائية إذا كانت <sup>25</sup>:

- بين ( 90-100 ) نقطة : يتحصل العامل على درجة (Echelant)

- إذا كانت (اقل من 90 نقطة) فيكون له لاشيئ (Néant)

### • الجزء الخامس : التسجيل في جدول التقدم (Inscription au tableau ( d'avancement)

هذا الجزء مخصص للمشرف لتقديم اقتراحاته و آرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه العامل الخاضع للتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة لقدراته أو يريد الانتقال إليها ، حيث يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لها.

### المطلب الثاني: سياسة التكوين المستمر للأفراد بمؤسسة G.M.D

مديرية التكوين هي من إحدى المديريات التي لها دور مهم بمؤسسة G.M.D ، و كانت التابعة لمديرية الموارد البشرية حتى سنة 2015، و هي الآن تمثل من خلال مديريةية التكوين للمجمع و تتمثل مهمتها في :

- الإعداد و التخطيط لدورات التكوين ؛
- متابعة انجاز مخطط التكوين داخل المؤسسة؛
- تقييم جدوى التكوين على سير العمل في مختلف المجالات؛
- التسيير الإداري للمتربصين ؛
- مراقبة تطبيق مختلف العمليات المتعلقة بالتكوين الداخلي و الخارجي .

<sup>25</sup>- للاطلاع على طريقة التقييم النهائي بمؤسسة G.M.D انظر الملحق رقم (15).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

أولاً : مراحل التكوين داخل مؤسسة *G.M.D*

إن عملية التكوين بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تمر بأربعة مراحل أساسية<sup>26</sup>:

### 1 - تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية :

يتم إرسال وثيقة خاصة لإحصاء الاحتياجات من التكوين في الثلاثي الأخير من السنة إلى جميع مسؤولي الأقسام من اجل تحديد حاجة الأفراد العاملين للتكوين للسنة المالية المقبلة ، ثم ترسل جميع الوثائق إلى مديرية التكوين من اجل وضع مشروع لبرنامج التكوين للسنة الجديدة ، يحتوي الاحتياجات التكوينية المبرمجة و كذا الاستثنائية و يتم تحديد الاحتياجات على مستوى هذه المديرية بالنسبة للمؤسسة و العمال.

● **تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للمؤسسة :** يتم تحديدها من خلال إجراء إحصاءات تتعلق بالوظائف التي يتم إدراجها و مواضيع التكوين التي تتضمن الموظفين الجدد.

● **تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للأفراد :** يتم ذلك عادة بإجراء تقييم متواصل خلال السنة لكل موظف و هذا لمعرفة النقائص من الخبرة و المعارف الخاصة بوظيفته و في الأخير القيام بجميع هذه الاحتياجات تمهيدا لإعداد برنامج التكوين للسنة المقبلة .

### 2 - إعداد برنامج التكوين:

تقوم مديريةية التكوين بأعداد مخطط التكوين للعام المقبل بحيث يغطي الاحتياجات التكوينية ثم يرسل المخطط النهائي للتكوين للإدارة العامة في المؤسسة و التي تقوم بدورها بوضع مخطط تكويني شامل للمؤسسة ككل.

وعادة ما يحتوي المخطط التكويني على :

- الأهداف المنتظرة من التكوين؛

- الإطار الزمني و المكاني للتكوين؛

- عدد الأفراد المرشحين للتكوين ؛

- تكاليف التكوين .

وبعدها يتم دراسة مخطط التكوين و المصادقة عليه .

<sup>26</sup>- بناءا على المقابلة التي أجريت مع رئيس مديريةية التكوين بمؤسسة *G.M.D* : السيد خليفي مراد

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

- 3 - تنفيذ و متابعة التكوين : تقوم مراكز التكوين المتعاقدة مع المؤسسة سواء لتكوين الإطارات أو العمال العاديين بعملية التنفيذ و المتابعة للتكوين.
- 4 - تقييم التكوين : بعد انتهاء عملية التكوين يتم تقييم التكوين على مستويين مختلفين في المؤسسة<sup>27</sup>:  
- على مستوى الأفراد المكونين: عقب انتهاء عملية التكوين يتم تقديم استمارة استبيان للعامل المستفيد من التكوين لإبداء انطباعاته و آرائه حول موضوع التكوين و مستوى الإشراف و فعالية التكوين ؛  
- على مستوى برنامج التكوين: يهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى إنجاز برنامج التكوين و مدى فعاليته و تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير و الطويل .

### ثانيا : مواضيع التكوين في مؤسسة G.M.D

إن مؤسسة G.M.D سعت إلى التعاقد مع العديد من مراكز و معاهد التكوين منها المعهد العالي للتقنيات المتقدمة و الإدارة " ISTAM " بالجزائر العاصمة ، المدرسة العليا للإدارة " ESG " بالجزائر العاصمة ، " GLOBE CONSULTING " بوهران،غرفة التجارة بمعسكر، معهد التكوين " AVENIR PLUS " ، بهدف تكوين مواردها البشرية في شتى المجالات و التخصصات ، رغبة منها في زيادة معارفهم و مهاراتهم بطريقة تستجيب لمتطلبات الوضع الراهن ، و ضمان متطلبات نظم إدارة الجودة ، لذلك فقد شمل التكوين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة العديد من المواضيع و التي يمكن تحديدها فيما يلي :

- تكوين حول تقنيات المبيعات ؛
- إدارة المخزون؛
- مراجعة الجودة (الطرق و الممارسات) ؛
- تقييم الموردين ؛
- وظيفة المقاييس؛
- تكوين حول معيار الايزو 14001:2004 ؛
- مؤشرات الأداء لاهداف الجودة ؛
- تكوين حول معيار الايزو 9001: 2008 ؛

<sup>27</sup>- للاطلاع على وثيقة تقييم البرنامج التكويني انظر الملحق رقم (16).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

- تكوين في تحليل ومعالجة المياه ؛
- تكوين حول نتائج ضمان الجودة؛
- الممارسات الصحية الجيدة ؛
- تكوين حول التحكم في التدقيق الداخلي الايزو 17025 ؛
- إدارة المخزون والمشتريات ؛
- الاتصالات داخل المؤسسة؛
- التحكم في التحاليل الميكروبيولوجية ؛
- تكوين حول لوحات جودة ؛
- إتقان التدقيق الداخلي الايزو 22000 ؛
- التخطيط وإدارة الوقت ؛
- الضرائب على المؤسسات ؛
- مكافحة ضد الحرائق ؛
- التمكين الكهربائي ؛
- الاتصال الداخلي ؛
- التحكم في عمليات التصنيع ؛
- إعداد و متابعة مخطط الصيانة ؛
- تكوين حول تقنيات البيع ؛
- التحقق من صحة طرق الاختبار ؛
- الأدوات الإحصائية و استخدامها في المخابر؛
- تكوين حول متابعة محافظ العملاء.



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

ثالثا: تحليل الأفراد المكونين بمؤسسة *G.M.D*

سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة الأفراد المكونين بمؤسسة *G.M.D* خلال الفترة (2013- 2015)، و ذلك على النحو التالي :

### 1 - تطور عدد الأفراد المكونين بمؤسسة *G.M.D* :

يمثل الجدول أدناه عدد عمال المؤسسة المسجلين على مستوى البرامج التكوينية و المشاركين فيها للفترة

2013-2015 كما هو مبين :

الجدول رقم (5-14): عدد الأفراد المسجلين و المشاركين في البرامج التكوينية في مؤسسة *G.M.D*

خلال الفترة 2013-2015 .

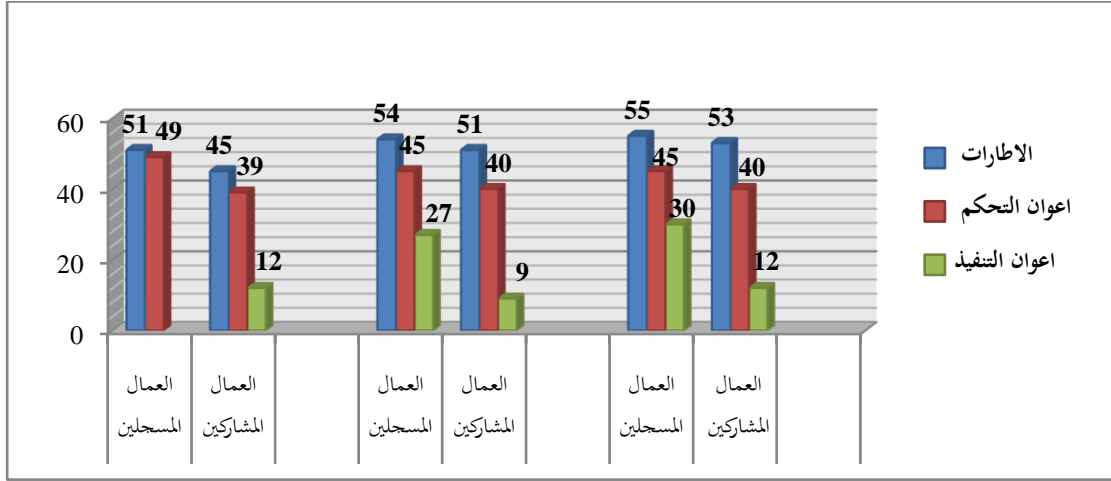
السنوات	المستوى الإداري	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2013	العمال المسجلين	51	49	23	123
	العمال المشاركين	45	39	12	96
	الفارق	06	10	11	27
2014	العمال المسجلين	54	45	27	126
	العمال المشاركين	51	40	09	100
	الفارق	03	05	18	26
2015	العمال المسجلين	55	45	30	130
	العمال المشاركين	53	40	12	105
	الفارق	02	05	18	25

المصدر : وثائق من مديرية التكوين .

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-14) في الشكل التالي :

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

الشكل رقم (5-15) : عدد الأفراد المكونين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2011-2015).



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-14).

من خلال الجدول رقم (5-14) و الشكل رقم (5-15) نلاحظ أن عدد العمال المكونين في ارتفاع متواصل في المؤسسة ، حيث استفاد 96 عامل من التكوين سنة 2013 من مجموع 123 عامل مسجل ، فيما سجل 126 عامل للتكوين في سنة 2014 تكون منهم 100 عامل أي بفارق 26 عامل لم يتمكنوا من التكوين ، أما سنة 2015 فقد تم تسجيل 130 عامل تكون منهم 105 عامل أما 25 عامل لم يتمكنوا من التكوين . نلاحظ أن عدد المتكونين في ارتفاع مستمر و اكبر عدد من المتكونين يشمل الإطارات باعتبارها مسيرة و موجهة للبقية أفراد المؤسسة.

ويرجع سبب اهتمام مؤسسة G.M.D بالتكوين المستمر بسبب سعي المؤسسة في تحسين الجودة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 و نظام الايزو 17025 اللذان يتطلبان تأهيل عالي للأفراد لأجل تحقيق التكيف اللازم مع طبيعة عملها و الحرص على تنفيذها بنجاح و على أحسن وجه لضمان تجسيد مبدأ التحسين المستمر.

### 2 - الحجم الساعي السنوي للتكوين بالمؤسسة G.M.D:

يمثل الجدول الموالي رقم (5-15) تطور الحجم الساعي السنوي للتكوين بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015) و هذا على النحو التالي :

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

الجدول رقم (5-15): الحجم الساعي السنوي للتكوين بالمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015).

السنوات	الحجم الساعي	عدد الأيام
2013	1830	25
2014	2256	37
2015	1692	27

المصدر : وثائق من مديرية التكوين .

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-15) في الشكل التالي :

من خلال الجدول رقم ( 5-15 ) ، نلاحظ ارتفاع الحجم الساعي للتكوين لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013 أما سنة 2015 انخفض الحجم الساعي للبرنامج التكويني لمؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" و سبب الانخفاض راجع إلى الزيادة في تكاليف التكوين و ذلك لان المؤسسة كل سنة تخصص ميزانية محددة للتدريب و على أساسها يتم تصميم البرنامج التكويني ، فسبب الانخفاض في الحجم الساعي للتكوين راجع إلى أن البرامج التي قامت بها المؤسسة مرتفعة التكاليف مما يدفعها إلى التخلي عن برامج تكوينية أخرى لان ميزانية التكوين محدودة .

### 3 - أنواع التكوين المعتمدة بمؤسسة G.M.D .

يمثل الجدول أدناه عدد أنواع التكوين المعتمدة بمؤسسة G.M.D خلال للفترة 2013-2015 كما هو

مبين :

الجدول رقم (5-16) : التكوين من حيث المحتوى بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015) .

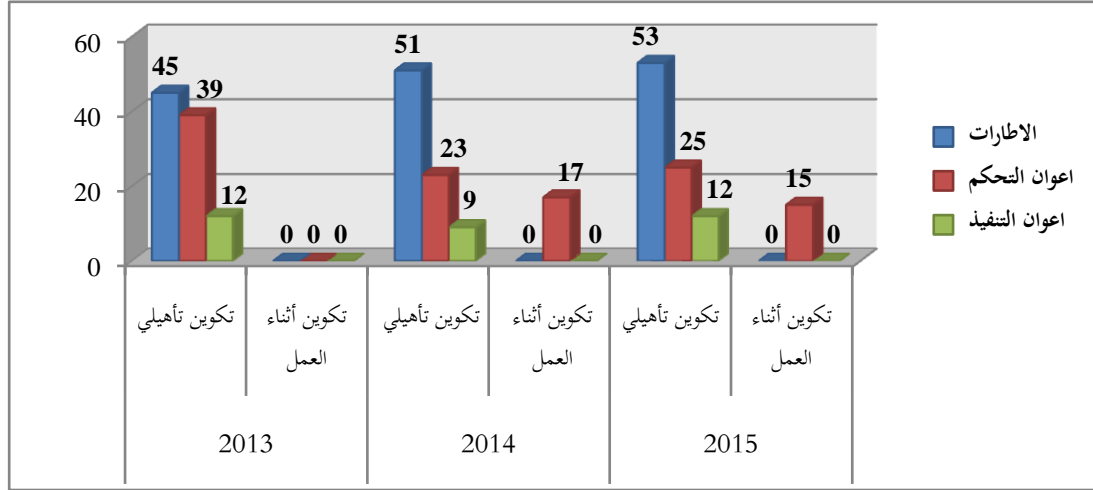
السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2013	تكوين تأهيلي	45	39	12	96
	تكوين أثناء العمل	/	/	/	/
	المجموع	45	39	12	96
2014	تكوين تأهيلي	51	23	09	83
	تكوين أثناء العمل	/	17	/	17
	المجموع	51	40	09	100
2015	تكوين تأهيلي	53	25	12	90
	تكوين أثناء العمل	/	15	/	15
	المجموع	53	40	12	105

المصدر : من رسم الباحثة انطلاقا من معطيات مقدمة من مديرية التكوين .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-16) في الشكل التالي :

الشكل رقم (5-16) : التكوين من حيث المحتوى بمؤسسة *G.M.D* خلال الفترة (2013-2015).



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-16).

من خلال الجدول رقم (5-16) و الشكل رقم (5-16) ، نلاحظ أن مؤسسة *G.M.D* تعتمد في برنامجها التكويني على نوعين فقط من التكوين وهما التكوين التأهيلي و التكوين أثناء العمل ، ف سنة 2013 فقد كان نوع التكوين المطبق بالمؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية هو التكوين التأهيلي و بنسبة 100% ، أما سنة 2014 و 2015 فقد اعتمدت المؤسسة كلا النوعين من التدريب، ففي سنة 2014 مس التكوين التأهيلي 83 عامل من مختلف الفئات المهنية و فئة أعوان التحكم هي الوحيدة التي تلقت تدريب أثناء العمل و مس هذا النوع 17 عامل ، ليعرف عدد المتكويين ارتفاعا سنة 2015 ليلعب عدد المتكويين في التدريب التأهيلي 90 عامل في مختلف الفئات المهنية أما التكوين أثناء العمل فقد مس 15 عامل من أعوان التحكم .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

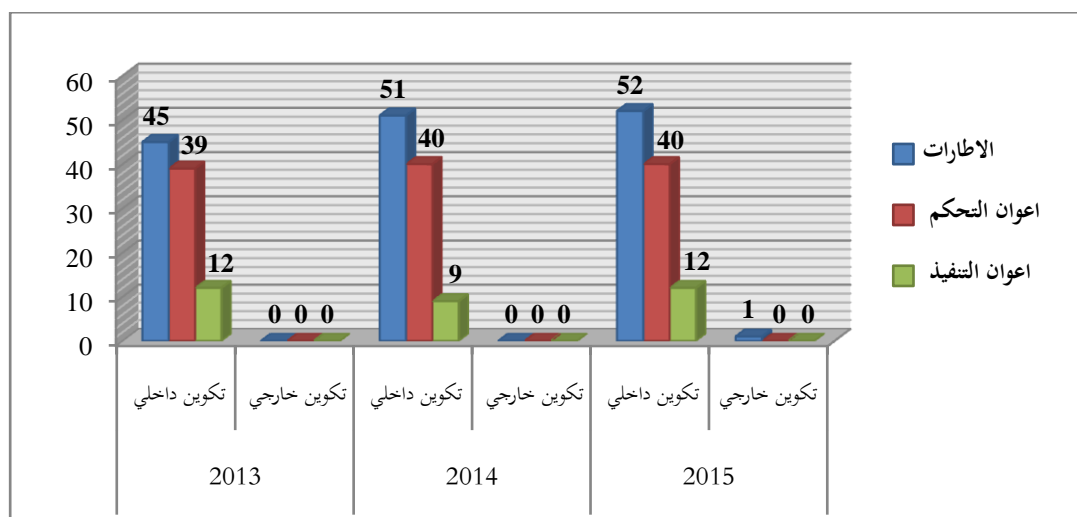
الجدول رقم (5-17) : التكوين من حيث المكان بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015) .

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2013	تكوين داخلي	45	39	12	96
	تكوين خارجي	/	/	/	/
	المجموع	45	39	12	96
2014	تكوين داخلي	51	40	09	/
	تكوين خارجي	/	/	/	/
	المجموع	51	40	09	100
2015	تكوين داخلي	52	40	12	104
	تكوين خارجي	01	/	/	01
	المجموع	53	40	12	105

المصدر : من رسم الباحثة انطلاقا من معطيات مقدمة من مديرية التكوين .

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-17) في الشكل التالي :

الشكل رقم (5-17) : التكوين من حيث المكان بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015) .



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-17).

من خلال الجدول أعلاه تبين أن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " تعتمد بنسبة كبيرة على التكوين الداخلي حيث نجد أن سنة 2013 و 2014 كان التدريب داخليا بنسبة 100 % ، أما سنة 2015 فان

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

104 موظف تلقى التدريب داخليا عدا شخص واحد تلقى تدريب في الخارج و كان هذا التكوين بدولة المغرب ، و يرجع سبب اعتماد مؤسسة *G.M.D* على هذا النوع من التكوين بسبب ارتفاع تكلفة التكوين الخارجي .

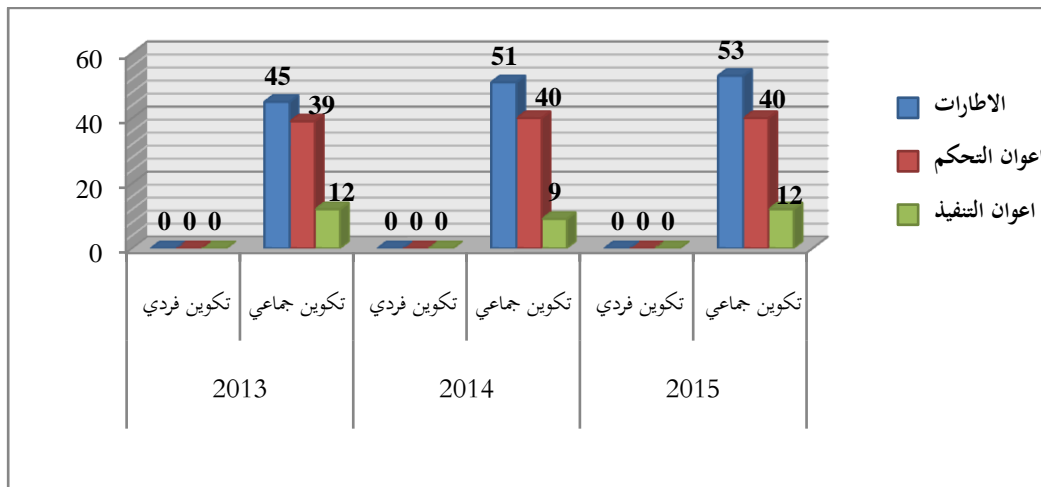
الجدول رقم (5-18): التكوين من حيث عدد الأفراد بمؤسسة *G.M.D* خلال الفترة (2013-2015).

السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2013	تكوين فردي	/	/	/	/
	تكوين جماعي	45	39	12	96
	المجموع	45	39	12	96
2014	تكوين فردي	/	/	/	/
	تكوين جماعي	51	40	09	100
	المجموع	51	40	09	100
2015	تكوين فردي	/	/	/	/
	تكوين جماعي	53	40	12	105
	المجموع	53	40	12	105

المصدر : من رسم الباحثة انطلاقا من معطيات مقدمة من مديرية التكوين .

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-18) في الشكل التالي :

الشكل رقم (5-18) : التكوين من حيث عدد الأفراد بمؤسسة *G.M.D* خلال الفترة (2013-2015) .



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-18).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

من خلال الجدول أعلاه تبين أن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" تعتمد على التكوين الجماعي و الفردي ، و لكن نلاحظ أن نسبة التكوين الجماعي أكبر منها عن الفردي حيث أن نسبة التدريب الجماعي سنة 2013 بلغت 80 % مقارنة بالتكوين الفردي التي بلغت نسبة 20 % ، كما عرفت نسبة التكوين الجماعي ارتفاعا خلال سنة 2014 و 2015 بنسبة 90% و 95% مقسما على كافة المستويات الإدارية و هي تعتبر نسبة كبيرة مقارنة مع التكوين الفردي الذي كانت نسبته تقدر ب 10 % سنة 2014 و 5 % سنة 2015.

إن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" تعتمد على التكوين الجماعي مقارنة بالتكوين الفردي.

الجدول رقم (5-19): التكوين من حيث المدة الزمنية بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015).

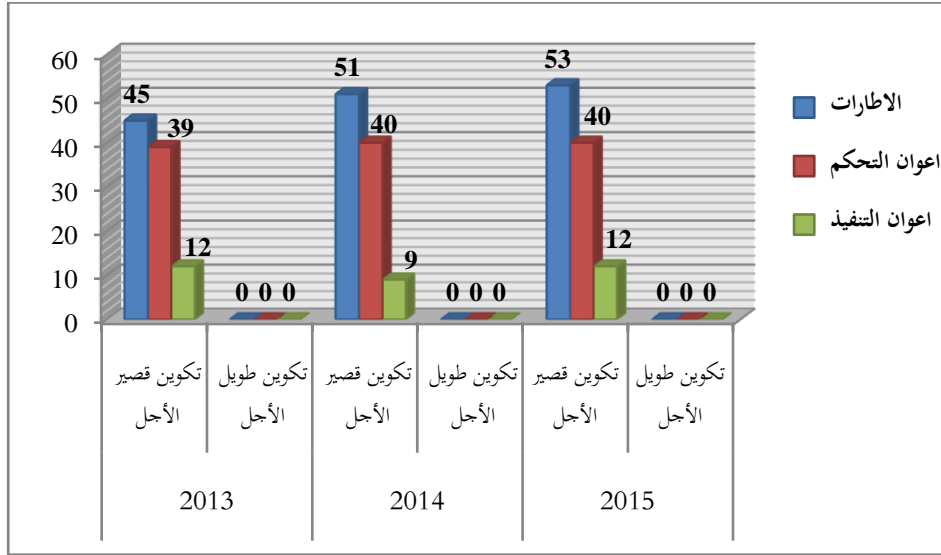
السنة	المستويات الإدارية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2013	تكوين قصير الأجل	45	39	12	96
	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/
	المجموع	45	39	12	96
2014	تكوين قصير الأجل	51	40	09	100
	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/
	المجموع	51	40	09	100
2015	تكوين قصير الأجل	53	40	12	105
	تكوين طويل الأجل	/	/	/	/
	المجموع	53	40	12	105

المصدر : من رسم الباحثة انطلاقا من معطيات مقدمة من مديرية التكوين.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (5-19) في الشكل التالي :

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفام-

الشكل رقم (5-19) : التكوين من حيث المدة الزمنية بمؤسسة G.M.D خلال الفترة (2013-2015) .



المصدر : بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5-19).

من خلال الجدول رقم (5-19) و الشكل رقم (5-19) ، نلاحظ أن مؤسسة G.M.D تعتمد على التكوين قصير الأجل أكثر من التكوين طويل الأجل حيث نلاحظ أن نسبة عدد العمال الذين تلقوا تكوين قصير الأجل في ارتفاع بنسبة 80 % سنة 2013 إلى 85 % سنة 2014 لتصل إلى 90 % سنة 2015 فالمؤسسة تعتمد على التكوين قصير الأجل و ذلك راجع للأسباب الموالية :

- ارتفاع تكلفة التكوين طويل الأجل ؛

- غياب العمال لفترات طويلة يحتم على المؤسسة تشغيل عمال آخرين و بالتالي تكاليف إضافية .

إن سياسة التكوين داخل "المطاحن الكبرى للظهرة" تركز على :

- المحافظة على المهارات بصفة مستمرة من اجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية مع الإشارة إلى

مفهوم المهارة لدى المؤسسة يشير إلى تحكم العامل في المهام التي لها علاقة بوظيفته؛

- التصديق على المهارات قصد تحفيز العاملين ؛

- تنمية الخبرات و المهارات لضمان تقديم منتجات جيدة للزبائن مع العلم أن تنمية المهارات تمس جميع

المستويات الإدارية في المؤسسة .



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

فبرامج التكوين التي تقدمها المؤسسة للعمال في إطار نظام الجودة الشاملة أدت إلى تحسين مهارة العمال و زيادة قدراتهم على إنتاج كميات أكبر و بمواصفات أحسن ، و هذا يؤكد على أن التكوين كان من ضمن العوامل المساعدة على ارتفاع كميات الإنتاج بالمؤسسة و زيادة جودته .

فمؤسسة *G.M.D* تعزز بكونها مؤسسة دائمة التعلم و تدرك أن نجاحها حاضرا و مستقبلا يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات ثروتها البشرية التي لا تدخر جهدا في سبيل استثمارها الاستثمار الأمثل ، و تنمية قدراتها الإنتاجية و الإبداعية بالاعتماد على وسائلها الخاصة في الجانب التكويني بالإضافة إلى التعاقد مع مختلف المؤسسات الخاصة في هذا الميدان لتطوير كفاءات عمالها. في الميادين التالية :

- التكوين المرافق لأنظمة الجودة؛

- تكوين حول التحسين المستمر ؛

- تكوين حسب التقنيات الحديثة ؛

- إعداد مكونين على مستوى المؤسسة .

كما تركز المؤسسة على تنمية معارف إطاراتها المسيرة سواء القديمة منها أو الموظفة حديثا و ذلك حسب ظروف العمل في هياكل الإنتاج ، الصيانة من خلال توفير كافة الإمكانيات و السهر على ذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

### المطلب الثالث: سياسة الاتصال الداخلي و العمل الجماعي بمؤسسة *G.M.D*

نظرا لأهمية الاتصال ودوره الفعال في جميع العمليات الإدارية، سعت مؤسسة *G.M.D* إلى التركيز وبشكل كبير جدا على هذه السياسة، وذلك بالحرص على وضع مخططات اتصالية مرنة،<sup>28</sup> يمكن تكيفها مع مستجدات لا تدعم فقط الاتصال الداخلي بل كذلك الاتصال الخارجي.

ومن خلال تحليلنا للمقابلات تبين أن مؤسسة *G.M.D* تعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي، و تتمحور حول العناصر التالية:

- التأكيد على فلسفة المؤسسة وثقافتها؛
- توضيح إستراتيجية المؤسسة و سبل المحافظة على سمعتها؛
- تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة.

#### أولا: أهداف سياسة الاتصال بمؤسسة *G.M.D*

لقد تبين من خلال المقابلات و الملاحظات المستقاة من الميدان، أن الأفراد العاملين بمؤسسة *G.M.D* واعون بأهمية عملية الاتصال في تحديد شكل العلاقات الاجتماعية بمؤسستهم، و أجمع أغلبية المستجوبين أن سير العمل بالمؤسسة هو نتيجة حتمية لتنوع مستويات الاتصالات وسلاستها، فلا يمكن الإحساس بتباعد الرؤى حول أي إجراء من إجراءات العمل المتعلقة بأداء المهام بالمؤسسة، وهو ما تمت ملاحظته فعلا. من جانب آخر يؤكد أغلبية العمال على التشجيع الكبير الذي توليه المؤسسة لتفعيل ثقافة الاتصال وهذا الأمر أدى إلى ظهور تناغم وانسجام كبير بين الأفراد و الجماعات.

فعملية الاتصال الداخلي بمؤسسة *G.M.D* تهدف إلى توحيد الرؤية حول ما يجري داخل المؤسسة من اجل خلق ثقافة مهنية مشتركة و تحسيس الفئات العمالية المختلفة حول الأهداف المسطرة و لتفادي الانزلاق و الانحرافات التي قد تؤدي إلى زوالها و يمكن تلخيص أهم أهداف سياسة الاتصال المطبقة بالمؤسسة ميدان الدراسة فيما يلي:

- بناء روح العمل الجماعي؛

- خلق جو عمل مبني على الثقة المتبادلة و تنمية شخصية الفرد و توسيع آفاقه و جعله يتقبل الآخر؛

<sup>28</sup>- للاطلاع على مخطط الاتصال الداخلي لمؤسسة *G.M.D* انظر الملحق رقم(17).

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

- العمل على تشجيع المبادرة و إتاحة فرص التعبير لكل شخص و القضاء على الحواجز التي يخلقها التنظيم ؛
- تدعيم الاحترام المتبادل؛
- متابعة التغييرات خلال مختلف مراحل عمل المؤسسة ؛
- القضاء على الإشاعة التي قد تعمل على تعكير الجو العام داخل المؤسسة؛
- المشاركة في صنع القرار؛
- تبادل المعلومات و المعارف (جودة المعلومات التي تصلهم حول سياسة المؤسسة، وكذا جودة المعلومات التقنية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم) .

### ثانيا : أنواع الاتصال السائدة داخل المؤسسة

- يتضح من خلال الأسئلة التي وجهت إلى فئة الإطارات و المتعلقة بعملية الاتصال داخل المؤسسة ، و من خلال المقابلات المتكررة مع الفئة اتضح لنا أن مؤسسة *G.M.D* تعتمد على ثلاثة أنواع للاتصال داخلها:
- اتصال نازل وهو يعد اتصال رسمي من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بانجاز العمل والخطط والسياسات، وحلول المشاكل؛
  - الاتصال الصاعد فهو كذلك اتصال رسمي من الأسفل إلى الأعلى بحيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه بمدى تقدم العمل أو بالمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات انجاز العمل؛
  - هناك اتصال أفقي يكون بين الزملاء في نفس القسم أو من قسم لآخر، كما يكون هذا الاتصال بين رؤساء الأقسام، ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

### ثالثا : وسائل الاتصال في مؤسسة *G.M.D*

نقتل وسائل الاتصال المستخدمة في "المطاحن الكبرى للظهرة" في:

#### **1 - الاتصال الشفهي :**

يستخدم المديرون بمؤسسة *G.M.D* هذا النوع من الاتصال للقيام بتنفيذ أعمالهم فهو يوفر لهم الوقت و هو يتم دون استخدام وسيطة فيكون ذو اتجاهين، المدير أو المسؤول يقوم بالبحث مباشرة عن عماله حتى تكون هناك

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

مناقشة ، وتحويل بين الأطراف وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم المصلحتين والمؤسسة على العموم، ونجد من الوسائل الشفهية في هذه المؤسسة:

- المقابلات الشخصية (فردية و جماعية) ؛

- الاجتماعات؛

- الهاتف؛

### 2 - الاتصال الكتابي :

تستخدم مؤسسة *G.M.D* هذا النوع لأنه يسهل نقل المعلومات إلى عدد كبير من الأطراف مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل ، بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة ، حتى يستطيع العمال فهمها مثلا : التقارير المالية تتضمن العديد من التفاصيل الأرقام وعلى بيانات تفصيلية وهذا النوع لا يمكن إيصاله بفعالية إلا عن طريق الكتابة ، و تعتمد المؤسسة في هذا النوع من الاتصال على الوسائل التالية :

- الفاكس؛

- البريد الإلكتروني (*Out look (Messagerie)* ؛

- نظام المعلومات *Sage* و هو خاص بمصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، يعنى بالملفات و سياسات الموارد البشرية مثل سياسة الرواتب و الأجور... الخ ؛

- نظام *S.A.P*<sup>29</sup> و هو نظام معلومات يستخدم بين جميع المصالح و المديریات ، قامت مؤسسة "

المطاحن الكبرى للظهرة" باستخدام هرسنة 2012 ، لكي تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة . و ال *S.A.P* نظام معلومات تطبيقات لمعالجة البيانات ، و هو عبارة عن برنامج متكامل لمجموعة من المقاييس ، تسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة ( المحاسبة، المالية ، الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية... الخ )، أي أنه يوفر حلول عملية وتقنية في الوظائف الإدارية و المالية للمؤسسة. ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي بعض المصالح ، فقد تبين لنا أن أهم أهداف استخدام المؤسسة لنظم المعلومات *S.A.P* تتمثل في ما يلي:

- مراقبة نشاط المؤسسة دون اللجوء إلى الاطلاع المباشر عليه؛

- الحرص على انجاز الأعمال اليومية في الوقت المحدد لها ؛

<sup>29</sup> - Système d'Application Produits.

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغنام-

- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة ؛

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب ؛

- تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف الوظائف؛

- تسهيل تنفيذ العمليات ؛

- تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف .

- استمارة رغبات العمال : *les enquête attente client*

تم عملية الاتصال من خلال هذه الوسيلة كما يلي :

● تحديد الموضوع الدراسة: في لجنة القيادة من قبل قادة العمليات (*les pilotes de processus*)  
يتم تحديد موضوع للدراسة .

● تحديد المؤشرات المرتبطة بموضوع الدراسة: توضع في استمارة و توزع هذه الاستمارة على فئة العمال المستهدفة من اجل الأخذ بأراء العمال، مع تحديد مدة استرجاع الاستمارة (المدة تكون على حسب موضوع الدراسة) .

● وضع مخطط عمل: بعد انقضاء المدة المحددة تجمع الاستمارات وتحلل الإجابات و يتم وضع ملخص، و بعدها يتم عقد اجتماع آخر من قبل مجلس الإدارة من اجل عرض الملخص و بناء على ما يتم التوصل إليه من النتائج خلال الاجتماع يتم وضع مخطط عمل.

● تنفيذ المخطط: يتم تنفيذ المخطط خلال فترة زمنية محددة ،

● تقييم المخطط : يتم إعداد استمارة جديدة تتضمن نفس معايير المحددة في الموضوع الدراسة الاول و توزع على نفس العينة المستهدفة و ذلك بهدف معرفة مدى رضا هذه العينة من مخطط العمل.<sup>30</sup>

ولالإشارة فان هذه العملية تكرر كل سنة و لكن بموضوع آخر جديد.

وعليه لا بد من التأكيد على أن السياسات الاتصالية المتبعة من طرف القائمين على شؤون مؤسسة *G.M.D* قد أثمرت وبفاعلية كبيرة في ترسيخ قيم تقوم على علاقات إنسانية متينة تحكمها أسس الانسجام الفعال والتماسك الاجتماعي المنشود من طرف الإدارة العليا.

<sup>30</sup> - للاطلاع على استمارة رغبات العمال انظر الملحق رقم(18) .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

ولان سياسة الجودة والنوعية تتطلب مهارات اتصالية عالية، فقد كان الحرص شديدا على تنمية هذه المهارات لدى العمال من خلال برامج التكوين للأفراد العاملين بالمؤسسة خصوصا إذا علمنا أن لجنة المقايسة العالمية للجودة تقوم بزيارتها الفجائية لمتابعة مدى تطابق متطلبات الجودة مع سيرورة المؤسسة.

### رابعا : سياسة المشاركة و العمل الجماعي من خلال فرق العمل بمؤسسة *G.M.D*

#### 1 - سياسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل بمؤسسة *G.M.D* :

أصبح التحسين المستمر هدفا تسعى إليه مؤسسة *G.M.D*، مما جعلها تبحث عن وسائل و السبل لتحقيق هذا التحسين، فمن خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيسة مديرية الجودة في المؤسسة، أكدت أن نجاح جهود التحسين المستمر ستظل مرهونة بالعمل الجماعي الذي تبنى فيه فرق العمل، وحسب المعطيات فان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية، وهذه الاجتماعات تكون من اجل مناقشة مشاكل العمل، و مشاركة الأفراد العاملين و تطرح فيها كل المشاكل العملية و المساهمة الفعالة في ابتكار تحسينات وهذا بهدف الخروج بنتائج ذات قيمة مضافة .

#### ▪ فرق التسيير *Les Groupes de gestion* :

التزاما منها بتطوير و تطبيق نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليتها باستمرار، تقوم مؤسسة *G.M.D* بإعلان سياسة الجودة داخل المؤسسة، حيث سلم لكل عامل بها نسخة منها، و بهدف شرحها و التأكد من فهمها قامت *G.M.D* بتنظيم اجتماعات تدعى بلجان التسيير و تضم ثلاث مجموعات :

- مجموعة لجنة القيادة *Groupe de comité de pilotage* .

- مجموعة النظافة : *Groupe hygiène* .

- مجموعة مراقبة التغليف : *Groupe de contrôle des Emballages* .

وتعمل هذه المجموعات على ضمان سيرورة نظام إدارة الجودة و تطوير فعاليتها و تطوير المنتج بالنسبة لرغبات المستهلك و استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية المتعلقة بالتسيير و كيفية التدليل والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار و تعقد كل سنة، تنطلق من مستوى مركزي و تنزل إلى باقي المستويات الإدارية.

وبناء على المقابلة التي أجريناها مع مسؤولة الجودة بمؤسسة *G.M.D*، فان عمل هذه الفرق يتعلق بتحقيق أهداف الجودة، و مديرية الجودة بصفتها ممثل الإدارة داخل نظام إدارة الجودة، تقوم بتبليغ جميع مدراء العمليات،

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغانم-

المعنيين كل على حدا بوضع مخطط العمل الذي يسمح بتحقيق أهداف الجودة، ترفع هذه المخططات إلى ممثل الإدارة ليتأكد من أنها فعلا متجانسة مع أهداف الجودة و تسمح ببلوغها.

ويسهر كل مدير من مدراء العمليات (إدارة الجودة ، السماع للزبون ، الاتصال الداخلي ، مشتريات المواد الأولية ، المبيعات و التوزيع ، الصيانة ، التوظيف، تحويل الحبوب ، صناعة الكسكس، التكوين ، مشتريات مختلفة ، التحكم في معدات الصيانة (مراقبة الجودة ، محاربة العمليات الضارة) على تنفيذ مخطط عمل و على مراقبة تقدم الإنجاز بشكل مستمر لأجل ذلك فهو يقوم رفقة طاقمه الذي ينتمي أعضاؤه إلى أقسام ووظائف أخرى بإجراء مراجعة العملية ، التي يتم فيها تحليل البيانات الخاصة بسير العملية ومقارنتها بمؤشرات ملائمة محددة مسبقا (لوحة القيادة) . فلذا كان العمل يتقدم كما هو مخطط له فالعملية فعالة، أما في حالة وجود انحراف عن مخطط العمل، يتعين على مدير العملية اتخاذ الأفعال التصحيحية، وعند ملاحظة مخاطر محتملة من شأنها المساس بفعالية العملية، اتخاذ الأفعال الوقائية، وفي حالة وجود فرص تحسين فاتخاذ الأفعال التحسينية، كل فعل من هذه الأفعال يكون محل متابعة بهدف التأكد من تطبيقه وفعاليته (لا تخرج هذه المسؤولية عن أفراد طاقم العملية). بهذا التنظيم يمكن للرئيس المدير العام ل *G.M.D* متابعة فعالية مؤسسته شهريا وعملية بعملية.

### ▪ فرق العمل : *les groupes de travail* :

وهي مجموعات عمل أخرى تكون بين عمال الإدارة الوسطى بدون حضور الإدارة العليا ، وهي فرق التنفيذ والتي يدعوا إليها (المدير أو المشرف) هذا و تكون اجتماعات العمال مع المشرف المباشر تدور حول سير و كيفية العمل، تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات، الواجب إستخدامها في تشغيل الآلات والصيانة. وتتكون من :

- 1 - فرق المناوبة المستمرة *Groupe de production service quart* .
- 2 - فرق التعبئة *Groupe de conditionnement* .
- 3 - فرق الشحن *Groupe d'expédition* .
- 4 - فرق المبيعات *Groupe de Equipe commerciale marché* .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

ولالإشارة فان فرق التسيير و فرق العمل بمؤسسة *G.M.D* تدخل ضمن فرق التحسين المستمر ،بالإضافة إلى وجود فرق أخرى يتم تشكيلها بالمؤسسة و هذا في حالة حدوث مشكل مفاجئ و تسمى بفرق حل المشكلات و هي فرق مؤقتة .

و بالرغم من اعتماد مؤسسة *G.M.D* على فرق العمل إلا أن هذه الأخيرة تواجهها بعض العراقيل :  
- عدم قناعة بعض الأعضاء بأهمية العمل الجماعي ،الفردية و الدفاع عن الرأي الشخصي؛  
- التدخلات الإدارية العليا في عمل الفريق.

والسبب في ذلك هو حادثة تجرية مؤسسة *G.M.D* في فرق العمل مقارنة بتجارب مؤسسات ملتهلة في دول العالم، وأنه لا يعقل أن تكون المطالبة بتحقيق نتائج ايجابية مطلقة في بدايات تبني المفاهيم الإدارية الجديدة إلا أن ذلك الأمر لا ينفي حقيقة الاتجاه العام الإيجابي لعمل هذه الفرق بالمؤسسة .فمشاركة العديد من عاملي مؤسسة "مطاحن الكبرى للظهرة" في فرق العمل ، قد أسهم فعلا في تنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بصورة مباشرة وغير مباشرة.

### 2 - سياسة المشاركة بمؤسسة *G.M.D*:

بناء على المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة، فان المشاركة في اتخاذ القرارات "بالمطاحن الكبرى للظهرة" تختلف في درجاتها من قسم إلى آخر وذلك حسب ودرجة تعقد المهام و الأهداف المنوطة بها.  
وفي هذا الصدد لاحظنا ميدانيا أن القائمين على شؤون المؤسسة يسعون لإشراك العمال من مختلف المستويات و الأقسام في كافة القضايا والمشاكل التي تعترض المؤسسة حتى ولو تعلق الأمر بتغيير مسؤول من منصبه وهو ما حدث فعلا في قسم الموارد البشرية للمؤسسة حيث ساهم العمال بمعية الإدارة العليا في تغيير رئيس القسم نظرا لسوء معاملته لموظفيه واحتكاره لمختلف القرارات ما أدى إلى شعور العمال بالإحباط وتدني الروح المعنوية وبالتالي ضعف الإنتاجية وهو أمر أخل بسير شؤون المؤسسة .

إلا أنه وبالرغم من مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار فإنها تبقى مجرد اقتراحات وأفكار تستفيد منها الإدارة العليا، لكن الكلمة الأخيرة تعود لها بحيث أنها المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة .والهدف من وراء هذه العملية هو ترسيخ قيم المشاركة في العمال و تحسيسهم بأهميتهم كمورد ذو كفاءة مهنية تسمح له بمعايشة واقع مؤسسته باقتراح أفضل ما لديه من بدائل، وهو الأمر الذي لمسناه فعليا.



## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستفانم-

و قيمة المشاركة الفعلية في سيورة القرارات ساهمت بشكل واضح في تدعيم روح الانتماء والولاء للعمال داخل المؤسسة، ويتجلى ذلك في قرارات بعض العمال البقاء في المؤسسة رغم العروض المغرية التي منحت لهم من طرف مؤسسات الأخرى، إل أنهم فضلوا البقاء في خدمة مؤسستهم.

### المطلب الرابع : سياسة التحفيز و الصحة و السلامة المهنية بمؤسسة G.M.D

لمعرفة طبيعة الحوافز و أهميتها بالمؤسسة ومدى ارتباطها بنظام الجودة الشاملة المعتمد فيها، تستخدم مؤسسة G.M.D في إطار تحفيزها لأفرادها عاملين نظاما للحوافز تجمع من خلاله بين الحوافز المادية و المعنوية .

### أولا : أهم الحوافز المقدمة بمؤسسة G.M.D

لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من المواهب المبدعة ، تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بتحفيز موظفيها عبر العديد من البرامج التي تشمل مكافآت الأداء ، التطوير الوظيفي، التعلم المستمر ، تطوير الثقافة الإدارية و ثقافة العمل و غيرها من الجوانب تعزز الأداء و تساعد على استقطاب الموظفين الموهوبين و الاحتفاظ بهم لتقديم المزيد من العطاء و استثمار خبراتهم و مهاراتهم بما يشري الابتكار و النمو في جميع فعاليات المؤسسة . كما تعمل مديرية الموارد البشرية في مؤسسة G.M.D على تنفيذ العديد من برامج التحفيز التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- علاوة المدرودية الجماعية ؛

- علاوة المدرودية الفردية ؛

- إقامة قرعة كل سنة لأداء العمرة ممولة كليا من طرف المؤسسة ؛

- إقامة حفلات في المناسبات المختلفة و تكريم المعنيين .

كذلك في إطار مسؤوليتها الاجتماعية الخارجية تقوم المؤسسة بإسهامات مختلفة نذكر منها التبرعات و

المساهمات المخصصة للمؤسسات الثقافية و الخيرية ، إذ نجد أن المؤسسة تقدم جزء من أرباحها لقفه رمضان و

أعمال تطوعية أخرى بالإضافة لمشاركتها في أشغال البحث العلمي و التكنولوجي .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

ثانياً : التحفيز عن طريق تحسين جو العمل .الصحة و السلامة المهنية بمؤسسة *G.M.D*

تعتبر صحة العمال من أولويات " المطاحن الكبرى للظهرة " ، إذ تعطي لها أهمية كبيرة من خلال توفير وسائل متعددة لحماية صحة عمالها ، كما تهتم المؤسسة بتسخير الوسائل الكافية و تشجيع موظفيها على العناية الصحية، كما تقوم الإدارة العامة بضمان أحسن الأحوال حتى تكون أجهزة المؤسسة في أتم الدقة و السلامة لتخفيض الأخطار التي يواجهها العمال أثناء أداء نشاطهم ، و تدريب العمال على العمل و اتخاذ تدابير وقائية جماعية مما يؤدي إلى التقليل من الحوادث و التوقفات عن العمل . فالمؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة السلامة المهنية ، الأمر الذي حتم عليها و ضع أدوات تسيير مرتبة حسب أولوياتها كالتالي :

- مراقبة مكان العمل لكشف أسباب المخاطر؛

- تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة .

كما تعمل مؤسسة *G.M.D* على تنظيم زيارات لوحدة التصنيع و التأكد من سلامة العمال و بيئة العمل

وهذا بهدف تحسين شروط العمل و تخص المواضيع التالية :

- توعية العمال بقضايا الأمن و السلامة المهنية ؛

- الأخذ بعين الاعتبار المشاكل المتعلقة بحماية البيئة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؛

- وضع حالات الطوارئ المتعلقة بالبيئة ؛

كما قامت المؤسسة بتطبيق برامج للحماية من الحرائق و ذلك من خلال ما يلي :

- مراقبة وسائل الإنذار ؛

- مراقبة التركيبات ذات المخاطر ؛

- وضع المواد الخطرة و القابلة للاشتعال في أماكن بعيدة ؛

- توفير الرقابة على الأسلاك الكهربائية و أنابيب الغاز .

أما بالنسبة للنشاطات البيئية فقد عملت المؤسسة على تحقيق مجموعة من الإجراءات لحماية البيئة نذكر منها :

- تنظيف المناطق الخارجية للمؤسسة ؛

- تنظيف و تصفية المياه المستعملة بالمؤسسة ؛

- تحويل مخلفات العملية الصناعية إلى أماكن تخزينها .

## الفصل الخامس: واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره على أداء الأفراد – بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة – مستغفم-

### خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع و مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد ، و قد توصلنا إلى أن مؤسسة *G.M.D* تهتم كثيرا بجودة منتجاتها، وهي تعتبر نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة بالرغم من الرهانات و التحديات التي تواجهها واشتداد المنافسة فهي تسعى دائما للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. و في سبيل مواكبة هذه التغيرات و الحفاظ على المؤسسة على موقعها الرائد في السوق ، حاولت إدخال بعض المفاهيم و العناصر الإدارية الحديثة ، و من أهمها الجودة الشاملة ، عن طريق إنشاء و تبني نظام لإدارة الجودة *ISO9001: 2008* و التحسين عدة جوانب على رأسها الفرد العامل الذي تحاول المؤسسة من خلاله التغلب على المؤسسات المنافسة . فهي توفر مجال و مناخ للتفكير و الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يزيد قدرات و مؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات و المهارات و القدرات التي تقتنع بها كفاءتها في تحقيق أداء متميز. و للإشارة فان مؤسسة *G.M.D* تحصلت على شهادة *ISO9001: 2015* .

الخاتمة العامة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تنتهجها المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات و التغييرات الحاصلة ، باعتبارها تقوم على مبادئ و أسس تلزم بها كافة الأطراف بالمؤسسة الاقتصادية للوصول إلى أفضل أداء ممكن ، و بما تتبناه من استراتيجيات و بما تبذله من جهود بغية الرفع من مستوى أداء الأفراد لديها. انطلق هذا البحث من فرضية تقول بان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير و تحسين أداء الأفراد و يرتبط ذلك بمجموعة من الاستراتيجيات أهمها التكوين و التقييم المستمر ، تشجيع مشاركة الأفراد و العمل الجماعي من خلال فرق العمل و أيضا بتفعيل عملية الاتصال الداخلي و التحفيز الفعال. خلصنا من هذه دراسة سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج قسمت إلى :

### أولا : نتائج الجانب النظري

- إن الجودة هي مجموعة من الخصائص و المميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما ، و التي تستجيب لحاجات العملاء و توقعاته ؛
- الجودة الشاملة هي كل عناصر التنظيم ، وعناصر الإنتاج ، وكل أقسام المؤسسة، و يشترك الجميع في تحديد ما يقدم للعميل، فالجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة و تركز الجودة الشاملة على خمسة عناصر أساسية هي كل من : الإدارة ، المطابقة ، القياس ، الرقابة ، التحسين المستمر؛
- إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يتطلب تهيئة المناخ الملائم عن طريق تغيير ثقافة المؤسسة و توجيه أنماط و أساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات العميل ؛
- إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل يشمل جميع الأنشطة و العمليات التي تحقق احتياجات و توقعات العملاء الحالية و المستقبلية ، و يتم ذلك بتكامل و تظافر جهود جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للعمليات و الإبداع في كافة نواحي العمل ، و بما يضمن الوصول إلى أداء متميز للأفراد ؛
- أداء الأفراد هو ناتج الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون داخل مؤسساتهم من أجل تحقيق هدف معين؛
- يمثل الايزو 9000 سلسلة من المواصفات ، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ، هذه السلسلة تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة ، و تعتمد مواصفة الايزو 9000 بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؛

- إن عملية قياس و تقييم الأداء في منهج إدارة الجودة الشاملة تعد أداة هامة تمكن من معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع و ذوي الأداء المنخفض و ذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز ، و دفع الآخرين لتحسين أدائهم ؛
- تشكل المشاركة الجماعية حافزا حقيقيا من شأنه أن يجند جميع الأفراد بالمؤسسة و يجمعهم على هدف واحد و يسمح باستغلال و توحيد كل جهودهم و كفاءاتهم في إنجاح المؤسسة؛
- يعتبر منهج الجودة الشاملة عملية الاتصال عامل ضروري ، لأنه بدون اتصال لا تصل المعلومة و الفكرة إلى مستقبلها ، فهو يسمح بإحداث نوع من التنسيق و التفاعل بين جميع الأطراف و يزيل سوء الفهم و يؤدي إلى تبادل الأفكار و المعارف الخاصة بين الأفراد في المؤسسة .

### ثانيا : نتائج الجانب التطبيقي

- تدعيما للجانب النظري و من اجل معرفة واقع تبنى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة و ما مدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات الجودة الشاملة المساهمة في تطوير و تحسين و أداء الأفراد بها ، أجريت دراسة تطبيقية بمؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم ، تعتبر مؤسسة G.M.D من مؤسسات القطاع الاستراتيجي المهم ، و لهذا انتهجت مسيرة التحسين المستمر للجودة ، حيث حصلت على عدة شهادات أهمها شهادة الايزو 9001 نسخة 2008 سنة 2011 و شهادة الايزو 17025 الخاصة بالمنخر سنة 2014 و مؤخرا حصلت على شهادة الايزو 9001 نسخة 2015 وذلك لتحسين أدائها الإنتاجي و تخفيض نسبة عدم المطابقة ، و حاليا تحاول المؤسسة جاهدة للحصول على شهادة الايزو 22000 الخاصة بإدارة البيئة .
- تتم نتائج هذه الدراسة بهدفين ، حيث يتعلق الهدف الأول بتقييم و تحليل مدى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للظهرة و ذلك بتحليل نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة ، و تحديد مدى توافقها و تلاؤمها مع مبادئ الجودة الشاملة ، و يتعلق الهدف الثاني بمعرفة مدى تطبيق مؤسسة G.M.D لمبادئ الجودة الشاملة المرتبطة بتحسين و تطوير أداء الأفراد و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :
- تطبق مؤسسة G.M.D نظاما لإدارة الجودة يعمل على تحسين مستوى الجودة بها ، و يشكل منطلقا للوصول نحو ترسيخ نظام الجودة الشاملة فيها؛
  - يحتوي نظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة على إجراءات رئيسية منها إجراء تناول التكوين المستمر ، و إجراء يعالج الاتصال ، و هذا يدل على اهتمام هذا النظام بتطوير و تحسين أداء الأفراد؛

- تملك الإدارة المركزية للمؤسسة إدراكا عاليا بضرورة التزامها ببرامج الجودة ، و رسم سياسة واضحة و رؤية مستقبلية بعيدة الأمد؛
- إن سياسة الجودة المتبعة في المطاحن تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو مرتبط بالعميل و منها ما هو مرتبط بالأفراد العاملين ، و منها ما هو مرتبط بتطوير وسائل الإنتاج و العمل، و منها ما هو مرتبط بموقع المؤسسة في السوق الوطنية ، الإقليمية و الدولية ؛
- اهتمام مؤسسة G.M.D بدراسة رغبات العملاء ، فهي تهتم بنوعية و تحسين جودة المنتجات و التركيز على مفهوم العيوب الصفيرية و تخفيض نسبة عدم التطابق؛
- ملاءمة سياسة التوجه بالعميل السائدة بمؤسسة G.M.D مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،
- تقوم المؤسسة بدراسات عن رغبات و حاجات العملاء و آرائهم ، و علاقتها لا تنتهي بالعميل بمجرد حصوله على المنتج بل تستمر إلى ما بعد البيع؛
- تختار المؤسسة مورديها على أساس سعر و جودة المواد المستعملة في العملية الإنتاجية من :مادة أولية ،آلات ، أغلفة... الخ ؛
- اهتمام إدارة مؤسسة G.M.D ببرامج التكوين و التدريب المستمر ، و إدراكها لدوره في رفع و تحسين أداء الأفراد العاملين بها ، فهي تبذل جهودات معتبرة في مجال التكوين المستمر للأفراد العاملين بها ، و يمثل لها عاملا قويا من ضمن العوامل الأخرى المساهمة في تحسين أداء العمال بالمؤسسة؛
- إيجابية عملية القياس و تقييم الأداء بمؤسسة G.M.D ، فالإدارة تنظر للقياس على انه عملية ضرورية تسمح بكشف الاختلالات في أداء الأفراد و ترى بأنها ضرورية لعملية التحسين المستمر في الأنشطة ؛
- إيمان لدى الإدارة العليا للمؤسسة ، بمبدأ تعاون الأفراد العاملين ، و مشاركتهم في حل المشاكل في إطار العمل الجماعي و ذلك للاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم ؛
- ملاءمة عنصر التعاون و حل المشاكل السائدة في مؤسسة G.M.D ، مع التعاون المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالتعاون بين الأفراد في المؤسسة يسمح بحل المشاكل و تجاوزها ؛
- لقد أسهمت فرق العمل المشكلة في مؤسسة G.M.D بصورة إيجابية في تنمية مهارات وقدرات ومعارف المشاركين فيها بصورة مباشرة وغير مباشرة؛

- عدم الاهتمام الكبير من مؤسسة G.M.D بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار ، فمشاركتهم تعتبر مجرد اقتراحات وأفكار تستفيد منها الإدارة العليا، لكن الكلمة الأخيرة تعود لها بحيث أنها المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة .

- ايجابية عملية الاتصال في مؤسسة G.M.D و إهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات و يوجد تبادل للمعلومات بين مختلف المديریات و الأقسام و بمختلف الاتجاهات؛

- ايجابية نظام الحوافز و الأجور فبمؤسسة G.M.D ، يحصل العاملون على اجر عادل لما يؤدونه من أعمال بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بمكافأة العمل المتميز و ترقية الأفراد المتميزين في الأداء، فالترقية بالمؤسسة مرتبطة بالأداء .

إن النتائج النهائية للدراسة تؤكد التزام مؤسسة G.M.D بتطبيق نظام الجودة ، كما تؤكد لنا بان الثقافة السائدة ، تؤكد تطبيقها منهج الجودة الشاملة و التزامها بتطبيق الاستراتيجيات المرتبطة بتحسين أداء الأفراد ، مما ينعكس على أداء الأفراد العاملين بها من حيث السرعة و الكفاءة .

### ثالثا : الإجابة على الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة فقد تم اختبارها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا إشكالية الجودة الشاملة و أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية :

بداية بالفرضية الأولى و التي تتمحور حول " تحسين أداء الأفراد من خلال تطبيق برامج التكوين المستمر و تقييم الأداء " ، توصلنا من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية أن إستراتيجية التكوين المستمر و تقييم الأداء تساهم في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية من خلال اكتشاف النقائص و إكساب الأفراد المهارات اللازمة لتحسين أدائهم ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية و المتمثلة في " تحسين أداء الأفراد من خلال تطبيق سياسة المشاركة و العمل الجماعي " ؛ فلقد تم التوصل إلى أن المشاركة و العمل الجماعي هي أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين و تفسح لهم مجالاً واسعاً للمشاركة و العمل بروح جماعية بدلاً من الأداء الفردي مما يجعلها مصدراً حيوياً في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة، و تتميز بأنها وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد و تعزيز قدراتهم و خبراتهم و ما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و تحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.



فيما يخص الفرضية الثالثة و المتعلقة ب "تحسين أداء الأفراد من خلال وضع سياسة اتصال و تحفيز فعالة " فلقد تم التوصل إلى أن عملية الإتصال الداخلي لها مزايا أساسية تخدم تنمية كفاءات ومعارف العمال، وجعلها تحتل موقعا هاما ضمن شروط جودة الفرد، وأساسيات تفعيل الأفراد في المؤسسة، وهي عنصر مكمل للتحفيز والتكوين، لضمان انتقال المعلومة بين العمال، وتوحيد توجهاتهم، بما يساهم في التقريب من سلوكياتهم، والتأثير على نفسيتهم، حتى يكونوا أكثر مبادرة وإبداعا واقتناعا بمبادئ الجودة.

يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من اجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت و تطورت عبر الزمان و الظروف، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة. أما الفرضية الرابعة و الأخيرة المتعلقة ب " أن تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفة الايزو 9001 نسخة 2008 في مؤسسة G.M.D له تأثير ايجابي على تحقيق الجودة الشاملة " ، فقد أوضحت لنا الدراسة التي أجريناها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة ، بان هناك إدراك و معرفة واضحة عن مفهوم الجودة الشاملة و أن تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفة الايزو 9001 نسخة 2008 في مؤسسة G.M.D له تأثير ايجابي على تحقيق الجودة الشاملة ، إذ تبين من خلال قراءات بان مؤسسة G.M.D حريصة على تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لمنهج ونظام الجودة الشاملة وهي، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، برامج التكوين المستمر ، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الابتكار والتجديد، الإتصال.

### رابعا : الاقتراحات

أهم الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها للمؤسسة الجزائرية التي سعت و تسعى للحصول على شهادة الايزو أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي :

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات لما له من تأثير مباشر على أدائهم ؛
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالحم بالإدارة و إيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف، ورسم السياسات الوظيفية؛
- زيادة توعية الأفراد العاملين بالمؤسسة بأهمية الجودة الشاملة؛
- زيادة الاهتمام بفرق العمل المشكلة داخل المؤسسة و تقديم الحافز المادي و المعنوي لكل العاملين بالوحدات لجنة القيادة، فرق التحسين، أعضاء الفرق، قادة الفرق ، مع ربط الحافز المادي بالنتائج المحققة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### I. مؤلفات :

1. إبراهيم شيحا عبد العزيز، " أصول الإدارة العامة "، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
2. احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة **TQM** : الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013.
3. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة والإيزو **9000** دليل عصري للجودة والتنافسية "، دار الكتب للنشر، دون طبعة ، مصر، سنة 2005 .
4. أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 .
5. أحمد ماهر ، " السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
6. أدجي باديرو، " الدليل الصناعي إلى أيزو **9000** "، ترجمة: فؤاد هلال، مراجعة: محسن عاطف، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، القاهرة، 1999.
7. السعيد فرحات جمعة، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
8. آل علي، رضا صاحب، سنان الموسوي، " مفاهيم إدارية معاصرة "، دار الوراق، عمان، 2002
9. العاني خليل و آخرون ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو **9000** " ، الطبعة الأولى ، مطبعة الأشقر، بغداد، العراق، 2002.
10. الصيرفي محمد ، " قياس وتقويم أداء العاملين"، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2008.
11. بھيرة الموجي ، " دوائر الجودة "، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1995.
12. بشير العلاق ، " أسس الإدارة الحديثة " ، دار اليازوري ، الأردن ، 1998.
13. تحسين الطراونة ، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2012 .
14. توفيق محمد عبد المحسن ، " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات " ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1995.

15. توفيق محمد محسن ، "قياس الجودة و القياس المقارن" ، دار الفكر العربي ، النهضة العربية ، مصر، 2003.
16. توفيق محمد عبد المحسن ، " التقييم و التميز في الأداء " ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، 2006.
17. توفيق محمد عبد المحسن، " تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
18. توفيق عبد الرحمن، "منهج النظام والأساليب " ، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004 .
19. ثابت عبد الرحمن إدريس ، " إدارة الأعمال : نظريات و نماذج و تطبيقات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
20. ثابت زهير ، "سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقييم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
21. جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " ، الدار . الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003.
22. جمال الدين عويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة ، الجزائر، 2002.
23. جمال طاهر أبو الفتوح، "مدخل إدارة الجودة الشاملة " ، مصر، القاهرة :مكتب القاهرة للطباعة، دون طبعة، سنة 2000 .
24. جوزيف جابلونسكي ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة " ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة ، 1996.
25. جوزيف جابلونسكي ، "إدارة الجودة الشاملة ج 2" ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1996.
26. جوزيف جابلونسكي، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة " ، ترجمة : عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003 .
27. جوزيف كيلادا ، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 .
28. حامد أبو زيد الدسوقي ، "إدارة البنوك" ، القاهرة ، 2000.

29. حسين حريم ، " السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد في المؤسسات " دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997.
30. حسين حريم، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
31. حسين حريم ، " تصميم المنظمة ،الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل "، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن، الطبعة الأولى ، 2006 .
32. حسين عبد الله التميمي ، " مدخل في إدارة الإنتاج والعمليات " ، دون ذكر الناشر، صنعاء، السمن، 1997.
33. خضير كاظم، سلطان أبو تايه ، " متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 " ، دار اليقظة للنشر، دون طبعة ، عمان ، الأردن ، 2001.
34. خضير كاظم حمود ، " إدارة الجودة وخدمة العملاء "، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
35. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، " إدارة الجودة الشاملة " ، فهد الوطنية للنشر : مكتبة الملك ، الرياض ، السعودية .
36. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، أكرم أحمد الطويل، " التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات "، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
37. دال بسترفيلد، " الرقابة على الجودة "، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995.
38. ذرة عبد الباري إبراهيم ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 .
39. ذرة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
40. راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
41. ربابعة علي محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
42. رعد عبد الله الطائي، " إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
43. سعاد نائف برنوطي ، " إدارة الموارد البشرية "، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

44. سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 " ، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1995.
45. سمير محمد عبد العزيز، " اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000-11000 "، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الإسكندرية، سنة 2000 .
46. سعيد يس عامر وآخرين سلسلة التميز الإداري ، " الإدارة بالجودة الشاملة T.Q.M " ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دون ذكر بلد النشر 2000 .
47. سهيلة محمد عباس ، علي علي حسين ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1999 .
48. سونيا محمد البكري، " إدارة الأعمال:العمليات (مدخل النظم) " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
49. سونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الكلية "،الدار الجامعية، القاهرة، 2002 .
50. صلاح الشنواني، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف "،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،1999.
51. صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية " ، القاهرة الدار الجامعية ، 2000.
52. عادل الشبراوي ، " الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : ايزو 9000 "، دار شعاع ، 1995 .
53. عامر يس ، " الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها " ، دار المريخ، الرياض، 1986 .
54. عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 .
55. عبد العزيز شيخا، " أصول الإدارة العامة " ، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية،1997.
56. عبد المعطي عساف، " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة "، دار زهران للنشر، عمان، الأردن ، 1999 .
57. عداي الحسين فلاح ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن .

58. علي السلمي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو : 9000 " ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، 1995.
59. علي السلمي، " تطوير أداء وتجديد المنظمات "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
60. علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
61. علي السلمي ، " إدارة التميز : نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
62. علي رحال وإلهام يحياوي ، " اللاجودة تكلف باهضا " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، 2003.
63. علي هلال، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء، السعودية ، 1996 .
64. علوان قاسم ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000 "، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
65. علي عياصرة و آخرون، " الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية " ، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن، 2006.
66. عمر وصفي عقيلي ، " إدارة القوى البشرية " ، عمان ، دار زهران للنشر، 1996.
67. عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر "، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001.
68. عواطف إبراهيم الحداد ، " إدارة الجودة الشاملة "، دار الفكر ، الطبعة الأولى، 2009.
69. عوض الحداد ، " تسويق الخدمات المصرفية " ، دار البيان للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999.
70. غنيم احمد محمد ، " إدارة الجودة الشاملة " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2007.
71. فضيل دليو و آخرون، " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة " ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة، 2006 .
72. فريد عبد الفتاح زين الدين ، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "، دار الكتاب ، القاهرة ، 1996.

73. فريد عبد الفتاح زين الدين ، " تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة " ، دار الكتب ، القاهرة ، 1997.
74. فريد زين الدين عبد الفتاح، "فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة"، الزقازيق، مصر، 1998.
75. فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، "إدارة الأعمال" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
76. فيليب اتكنسون ، " إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة " ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية ببيميك، القاهرة، مصر، 1996.
77. فوزي أصيل عبد الرحمن ، " طرق اختيار و تقييم الموظفين " ، العبيكان ، الرياض.
78. فوزي حبيش ، " الإدارة العامة و التنظيم الإداري " ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، الطبعة الثالثة، 1999.
79. قاسم نايف الحياوي ، " إدارة الجودة في الخدمات " ، الشروق، عمان ، 2006.
80. قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000 " ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
81. زين الدين يزيد عبد الفتاح ، " تطبيق إدارة شاملة بين النجاح و مخاطر الفشل " ، جامعة الزقازيق، الإسكندرية ، 2000.
82. كامل برير، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي " ، المؤسسة الجامعية ، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.
83. كوهين ستيفن ، " العادات الست لفريق العمل الناجح " ، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2009.
84. لعلى بوكميش ، " إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 " ، دار الياقوت للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، الطبعة الأولى ، 2010.
85. لويد دوينز ، كلير كراوفورد ماسون ، " إدارة الجودة التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينغ " ، ترجمة : حسين عبد الواحد الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، القاهرة .
86. مأمون السلطي سهيلا ، " دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة والإيزو 9000 " ، دار الفكر للنشر والتوزيع، دون طبعة ، دمشق ، سوريا 1999 .
87. مأمون الدرادكة وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن ، 2001.



88. مأمون درادكة، طارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
89. مأمون الدراكة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2006.
90. محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
91. محمد محمد الخولاني، " إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات : مدخل التحليل الكمي "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ، 2007 .
92. محمد الصريفي ، " الجودة الشاملة " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2011 .
93. محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج " ، دار الكتب العلمية للنشر ، القاهرة ، مصر، 2000.
94. محمد عبد الوهاب العزاوي ، " أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000 & ISO 9000 "، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
95. محمد عبد الوهاب العزاوي ، " إدارة الجودة الشاملة "، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005.
96. محمد عبد الوهاب العزاوي ، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
97. محمد ناصر العديلي، " السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
98. محمديسري دعبس، " الاتصال و السلوك الإنساني "، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1990.
99. محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1996.
100. محفوظ جودة و آخرون ، " منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى.

101. محفوظ احمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات "، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان الأردن،2004 .
102. مدحت أبو نصر ، "الأداء الإداري المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الثانية، القاهرة ، ،2009.
103. مصطفى حجازي ، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة" ،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982.
104. مصطفى أبوبكر، " إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية " ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
105. منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث،الازرطة،2002.
106. مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد " ، دار مجدلاوي ، الطبعة الثالثة ، عمان، الأردن ، 1998 .
107. مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد"، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد، 2003.
108. موسى اللوزي ، "التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 1999.
109. مور وليام ، هريت مور ، " حلقات الجودة " ، ترجمة : زين العابدين الحفظي معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991.
110. مؤيد عبد المحسن، يوسف حجيم الطائي، " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
111. نصر الله نظمي ، "إيزو 9000 : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية " ، القاهرة ، دار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة 1995 .
112. حنا نصر الله، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
113. هالة منصور، "الاتصال الفعال: مفاهيمه و أساليبه و مهاراته" ،المكتبة الجامعية،الازرطة، الإسكندرية ، 2000 ،
114. هايل يعقوب فاحوري ، " إدارة الإنتاج و العمليات " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
115. هناء حافظ بدوي ، " الاتصال بين النظرية و التطبيق " ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

116. وليام لمور و هيرت ، " حلقات الجودة : تغير انطباعات الأفراد عن العمل " ، ترجمة : زين العابدين عبد الرحمان الحفظي معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991.

117. وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر، قلمة، 2004 .

### II. رسائل الدكتوراه :

1. الداوي الشيخ ، " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999، ص04.

2. باكيناز عزت بركة ، " المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر " ، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2002.

3. عصام احمد احمد الرجبي، " بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي : دراسة حالة : كهرباء المنطقة الغربية للفترة (2002-2005)" ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم ، 2005.

4. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، " إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات " ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، المركز الاستشاري البريطاني، ماي 2010.

5. بوحنية قوي، " إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري " ، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، سنة 2007 .

6. صبرينة رماش، " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ " ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008-2009،

7. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004 .

8. علي عبد الله ، " اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية " ، حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر .

9. نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004-2005 ، جامعة الجزائر 2005 .


10. محمد عيشوني ، " مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة دكتوراه ، قسم التقنية الميكانيكية ، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية ، 2005.
  11. فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- III. مقالات :
1. إبراهيم بدر شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية" ، مجلة الإداري، العدد 61، عمان، الأردن، 1995.
  2. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية" ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
  3. الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، عدد السابع، 2009-2010 .
  4. الخلف عبد الله بن موسى ، " ثلوث التمييز تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية " ، مجلة الإدارة العامة ، 1997.
  5. جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري ، " مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمينية المطبقة لنظام ISO 9001 " ، مجلة عالم الجودة ، العدد الثاني ، ابريل ، 2011.
  6. محمد احمد الطراونة " الجودة الشاملة و القدرات التنافسية " ، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد الأول، كانون الثاني، 2002.
  7. نادية حمدي صالح ، " إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام : دراسة تطبيقية على شركات الغزل " ، سلسلة إصدارات مجلة النهضة الإدارية ، أكاديمية السدات للعلوم الإدارية، 1995.
  8. محمد خير سليم أبو زيد، هيثم علي حجازي، " اثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة الخدمة " ، مجلة البحوث المالية والتجارية، الأردن، العدد الثاني، 2007.
  9. رشيد مناصرية ، " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، الجزائر " ، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، 2012 .
  10. سعيد إبريق ، " الدور الذي يلعبه قائد الفريق في الصحة و السلامة و البيئة " ، مجلة أضواء على الصحة و السلامة البيئية، العدد الرابع، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
  11. سليمان بلعور، " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات غرداية ، الجزائر ، العدد الحادي عشر، 2011.

12. صالح بن نوار، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني و العشرين جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2004.
  13. عبد المللك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 .
  14. عبد الرزاق خليل، "تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد السابع عشر، 2006.
  15. عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD) خلال الفارة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 7، العدد الثاني، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص25.
  - 16.
  17. علي المطيري، "الحوافز هل هي سياسة فعالة لزيادة الإنتاجية"، رسالة معهد الإدارة العدد 51، معهد الإدارة العليا الرياض السعودية 2005.
  18. فهمي الفهداوي، "دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي"، مؤتم للبحوث و الدراسات، المجلد 21، العدد الرابع، 2005.
- #### IV. مداخلات :
1. حسن صادق حسن عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال"، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26 و 27 أبريل، 2006.
  2. مفيدة يحيوي، الهام يحيوي، "تنمية الموارد البشرية تحسين الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي"، مداخلة مقدمة ضمن أشغال الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.
  3. نوال شيشة، زيني فريدة، "قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
  4. عياش، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

5. عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى

الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 افريل ، جامعة

حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية : 

### I. Ouvrages en langue française :

1. A.C.MARTIENT," L'entreprise dans un monde en changement " , Ed. du Seuil-Ouverières, Paris, 1992.
2. Alain BERNILLON & Olivier CERCETTI," Les Outils du Management de la Qualité", Edition Chihab, Alger, Algérie 1995.
3. Association des anciens élèves de l'I.A.E de Paris, " La Qualité dans l'entreprise " , Les Editions d'organisation, Paris, 1985.
4. B. DORIATH," Contrôle de gestion", Dunod, Paris ,1999.
5. B. DERVAUX & A. COULAUD," Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 1999.
6. Bernard MARTORY, "Contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999.
7. Beyer Frederik MISPELBLOM , "Au-delà de la qualité",2<sup>ème</sup> Edition ,Ed la Découverte et Sory, Paris,France,1999.
8. Béatrice Bréchnac-ROUBAUD , "Le marketing des services" ,8<sup>ème</sup> tirage , Edition d'organisation , paris , 2004.
9. Carol KENNEDY , "Toute les théories du management", Nouvelle Imprimerie cuballery, Clamecy,France,2003.
10. Chantal BUSSNAULT, " Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise " , Vuibert, Paris, 1991.
11. Christian BATAL," La gestion des ressources humaines dans le secteur public",2<sup>ème</sup> Ed, Editions d'organisation, Paris, 2000.
12. Dimitri WEISS , " Ressources humaines " , 2<sup>ème</sup> Ed , Edition d'organisation , Paris , 2003.
13. Ecosid , " Dialogues autour de la performance en entreprise " , édition harmattan, Paris, 1999.
14. Erd .F-KAMISKE & Jorj-Peter BRAUER ,"Management de la qualité de A à Z " , traduit de l'allemand par : Pascale Avenel ,Ed Masson,Paris,1995.
15. François CABY & Claude JAMBART , "la qualité dans les services" ,2<sup>ème</sup> Ed , Edition economica , paris , 2002.
16. George R.TERRY & Stéphan. G. FRANCLIN," les principes de management" , 8<sup>ème</sup> éd, Economica, Paris, 1985.

17. Hermel , "Qualité et Management Stratégique ", Ed d'Organisation ,Paris,1989.
18. Ishihara KATSUYOSHI, "Maitriser la qualité ", Edition Mare ,Nostrum ,France ,1996.
19. Jaques LENDREVIE & Denis LINDON , "Merctor ", Editions Dalloz ,6<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2000.
20. Jean Claude TARONDEAU, "Stratégie industrielle ", Vuibert ,2<sup>ème</sup> Edition, Paris,1998 .
21. Jean-Marc GALL, "La gestion des ressources humaines ", Puf 6<sup>ème</sup> Edition,2002.
22. Jean Marie PERETTI "Ressources Humaines",5<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 1998.
23. J.M. JURAN, "Gestion de la Qualité ",3<sup>ème</sup> tirage, AFNOR, Paris, 1983.
24. L.L VACHETE," Amélioration continue de la qualité", Ed D'organisation, Paris, France, 1989.
25. Marcel Bernard MARTORY ,"Le management: approche systémique",Gaetan Morin éditeur,3<sup>ème</sup> Ed CANADA,1981.
26. Marie Hélène WESTPHALEN," Le guide de la communication d'entreprise" , 3<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2001.
27. Michel GERVAIS," Contrôle de Gestion", Edition Economica, 8<sup>ème</sup> Ed,2005.
28. P. DRUKER," l'avenir du management selon Druker", Edition village mondial, Paris,1999.
29. Philip CROSBY," La qualité c'est gratuit ", Ed economica, Paris, France, 1986.
30. Philippe DETRIE ,"Conduire une démarche Qualité ", Editions d'organisation , 4<sup>ème</sup> Edition, Paris.
31. Philippe ERAY," Précis de développement des compétences", Edition liaisons, Paris, 1999.
32. Richard ARCAND ,"La communication efficace",Debock université ,Paris, 1998 .
33. Robert FEY & Jean Marie GOGUE ,"La maîtrise de la qualité industrielle", Editions d'organisation, Paris, 1983.
34. Robert le DUFF et al ,"Encyclopédie de la gestion et du management ", Editions Dalloz, Paris, 1999.
35. Stora.G & MONTAIGNE. J ,"La qualité totale dans l'entreprise", Ed d'Organisation, Paris, 1986.
36. Vincent LABOUCHEIX , "Traité de la Qualité Totale ", Dunod, Paris, 1990.
37. Vincent PLAUCHET, "Mesure et amélioration des performances industrielles", Tome 02 UPMF, France, 2006.

38. Wayne H .BRUNETTI ,” **Les sept clés du progress de l’entreprises: comment élaborer les axes de percée et d’employer le plan de progress** “, Ed Dunod ,Paris,France, 1996.

## II. **Articles en langue française :**

1. Ahmed SALAIMI ,” **Qualité du produit et consommation : Contraintes, moyens et perspective d’adéquation dans le contexte socio-économique algérien** “, revue perspectives, Univ-ANNABA, Algerie, N° 5, 2001.

## III. **Ouvrages en langue anglaise :**

1. Ashok RAO et al,” **Total Quality management : A Cross- functional perspective** “, John Wiley & Sons ,New York,1996.
2. D.L GOETESCH & S.B.DAVIS,” **Introduction to total quality**”,Ed New World Dictionary, New York U.S.A , 1997.
3. H. H.MILLER & R. R. PIEBERY,” **Technology International Economic and Public Policy** “, West View Press Inc, Washington. 1982.
4. Lee. KRAJEWSKI, & Larry. RITZMAN,” **Operation managment : Strategy and Analysis** “ Addison- wesly publishing , Longman Singapore, 2000.
5. L.J. PORTER & S.J. TANNER,”**Assessing business excellence**”,Second Edition: Oxford Publishing , Elsevier Butterworth – Heinemann ,2004.
6. Lori L. SILVERMAN & Annabeth L.PROPST, ” **Quality Today : Recognizing the Critical Shift** “, Qualite Progress, February 1999.
7. Mackall, JOE , ”**Team work Skills**“, Third Edition, Ferguson Publishing, USA,2009.
8. N. Sinha MADHAV & W. O. Willbron WALTER, ” **The Management of quality Assurance** “, John Wiley & Sons, N.Y, 1985.
9. Norman GAITHER,” **Production & Opération Management**”,6<sup>th</sup> Ed , The Dryden Press,Florida,1994.
10. PERATEC,” **Total quality managment : the key to business improvement** “ , Chapman & Hall ,London,1995.
11. Philip CROSBY,” **Quality Without tears** “, Ed Mcgran Hill INC, New York , USA, 1984.
12. Roberta RUSSELLE & Bernard TAYLOR ,” **Production and Opération Management- Focusing On Quality and competitiveness**“, 2<sup>nd</sup> ed, Prentice-Hall.com, N.J, 1998.



### IV. Articles en langue anglaise :

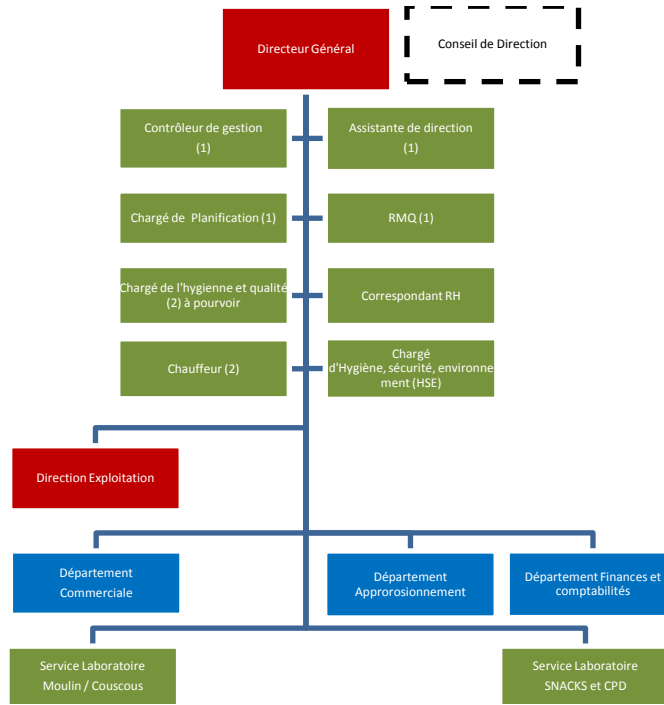
1. David A. GARVIN, "What Does product quality Really Mean ?", Sloan Management review, Vol. 26, N°01, 1984.
2. H. HAYES & W.O.ABERNATHY, "Managing Our Way to Economic Decline", Harvard Business Review , July-August, 1980.

### مواقع الكترونية :

1. [www.alamalgawda.com](http://www.alamalgawda.com)
2. [http://www.iso.ch/iso/en/ISO Online.](http://www.iso.ch/iso/en/ISO Online)
3. [www. baldrige.nist.gov\ -baldrig-Criteria.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/-baldrig-Criteria.pdf)
4. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
5. [www.alamalgawda.com](http://www.alamalgawda.com)
6. [http://wehda.alwehda.gov.sy/\\_archive.asp](http://wehda.alwehda.gov.sy/_archive.asp)
7. [www.orient.fr](http://www.orient.fr)

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (G.M.D)



## الملحق رقم (01)

سليمان عائشة

طالبة دكتوراه ، تخصص " تسيير موارد بشرية " ، جامعة تلمسان .

مقابلة شخصية مع مسؤول(ة) إدارة الأفراد.

الأسئلة :

- 1 - ما هو دور إدارة الأفراد في المؤسسة؟
- 2 - ما تأثير نظام إدارة الجودة المطبق بمؤسسة G.M.D على إدارة الأفراد؟
- 3 - ما موقع الأفراد ضمن سياسة جودة بالمؤسسة؟
- 4 - ما الجديد الذي أتى به نظام إدارة الجودة المطبق بمؤسسة فيما يخص تقنيات إدارة الأفراد؟
- 5 - ما مكانة التدريب والتحفيز و الاتصال الداخلي ضمن نظام إدارة الجودة و المطبق بمؤسسة G.M.D؟
- 6 - هل تؤيد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة و تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة؟
- 7 - هل تتهتم المؤسسة بمشاركة جميع الأفراد العاملين بها في تحسين الجودة؟
- 8 - هل تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة لتدعيم التزامها بالجودة؟
- 9 - هل تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية؟
- 10 - ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة؟

إمضاء السيد رئيس إدارة الأفراد :

الملحق رقم (02)

سليمان عائشة

طالبة دكتوراه ، تخصص " تسيير موارد بشرية " ، جامعة تلمسان .

مقابلة شخصية مع رئيس(ة) مديرية التكوين .

الأسئلة :

- 1 - ما هو دور التكوين في مؤسسة G.M.D ؟ و ما هو موقعه ضمن إدارة الأفراد ؟
- 2 - ما تأثير نظام إدارة الجودة المطبق بمؤسسة G.M.D على وظيفة التكوين ؟
- 3 - ما هو التغيير الذي أحدثته نظام الجودة و الجودة الشاملة بمؤسسة G.M.D فيما يخص التكوين ؟
- 4 - ما مدى مشاركة التكوين في تحقيق أفراد أكفاء ، محفزين ، خصوصا مع الجديد الذي أتى به نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة ؟
- 5 - هل يكمن أن توضح أهم النقاط في عملية التدريب ؟ هل بإمكانك شرح النقاط الأساسية ضمن منهج التكوين ؟

إمضاء السيد رئيس مديرية التكوين :

## الملحق رقم (03)

سليمان عائشة


طالبة دكتوراه ، تخصص " تسيير موارد بشرية " ، جامعة تلمسان .

### مقابلة شخصية مع مسؤول(ة) إدارة الجودة.

#### الأسئلة:

- 1 - ما هو دور مسؤول إدارة الجودة ضمن إدارة الأفراد ؟
- 2 - ما هو تأثير نظام إدارة الجودة على إدارة الأفراد ؟
- 3 - هل يمكنك توضيح فعالية نظام إدارة الجودة والجودة الشاملة الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بتطوير تقنيات إدارة الأفراد ؟
- 4 - ما هو موقع الأفراد ضمن المنهج العام للجودة الشاملة بمؤسسة G.M.D ؟
- 5 - في رأيك، هل يستطيع نظام إدارة الجودة من تحسين موقع و مكانة إدارة الأفراد في مؤسستكم ؟
- 6 - هل يمكنكم توضيح دور كل من التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي ضمن نظام الجودة الشاملة الخاص بالمؤسسة ؟

إمضاء السيد (ة) مسؤول(ة) إدارة الجودة :

	<b>SYNTHESE DE L'ENQUETE ATTENTES CLIENTS</b>	Enquête N° .....
---	---	------------------

<b>Période</b>	
<b>Nombre de clients prospectés</b>	
<b>Nombre de fiches d'enquête transmises</b>	
<b>Nombre de fiches d'enquête restituées</b>	

PRODUIT							
NIVEAU DE SATISFACTION							
DISTRIBUTEUR	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILITE						
GROSSITE	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILITE						
ELEVEURS	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILITE						
GRAND COMPTE	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILITE						
AUTRES	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILITE						

9001/2000/EN-DG-17







<b>Le chargé de l'écoute client :</b>	<b>Copie au :</b>
Date : Visa :	-Directeur Général -Directeur commercial -RMQ

SPA GRANDS MOULINS DAHRA MOSTA  
 ZA la Salamandre Commune de Mazagran .W de Mostaganem 27120 Algérie  
 Tél. : + 213 45 30 80 80 FAX : + 213 45 30 81 81 [gmd@groupe-metidji.com](mailto:gmd@groupe-metidji.com) [www.groupe-metidji.com](http://www.groupe-metidji.com)



	<b>RESULTATS DE L'ENQUETE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS</b>	Enquête N° .....
---	---	------------------

Période	
Nombre de clients prospectés	
Nombre de fiches d'enquête transmises	
Nombre de fiches d'enquête restituées	

PRODUIT							
NIVEAU DE SATISFACTION							
DISTRIBUTEUR	QUALITE						
	PRIX						
	DISPONIBILTE						

**SYNTHESE DE L'ENQUE**


<b>Le chargé de l'écoute client :</b>	<b>Copie au :</b>
Date :	- Directeur général
Visa :	- Directeur Commercial :
	- RMQ

ISO 9001/2008/EN-DG-20...

SPA GRANDS MOULINS DAHRA MOSTA  
 ZA la Salamandre Commune de Mazagran .W de Mostaganem 27120 Algérie  
 Tél. : + 213 45 30 80 80 FAX : + 213 45 30 81 81 [gmd@groupe-metidji.com](mailto:gmd@groupe-metidji.com) [www.groupe-metidji.com](http://www.groupe-metidji.com)





	<b>SYNTHESE DE L'ENQUETE ECOUTE CLIENTS</b>	<b>Enquête N°</b>
---	---	-------------------

**SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ECOUTE CLIENTS**

CRITERES	RESULTATS ATTENTES	RESULTATS SATISFATION	ECART
<b>Qualité</b>			
<b>Prix</b>			
<b>Disponibilité des produits</b>			

**SYNTHESE DE L'ENQUETE**

LE CHARGE DE L'ECOUTE CLIENT	COPIE A :
Date : Visa :	-Directeur général -Directeur Commercial -RMQ

ISO 9001/2008/EN-DG-21

SPA GRANDS MOULINS DAHRA MOSTA  
ZA la Salamandre Commune de Mazagan .W de Mostaganem 27120 Algérie  
Tél. : + 213 45 30 80 80 FAX : + 213 45 30 81 81 [gmd@groupe-metidji.com](mailto:gmd@groupe-metidji.com)  
[www.aroupe-metidji.com](http://www.aroupe-metidji.com)



## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن يساهم في تحسين و تطوير أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، و اشتملت الدراسة على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض و التحليل إلى الجودة فإدارة الجودة الشاملة فأداء الأفراد ثم مختلف استراتيجيات الجودة الشاملة الداعمة لأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية ، كما تدعمت الدراسة بدراسة تطبيقية تناولت حقيقة تبني و تطبيق مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" للجودة الشاملة من خلال تحليل نظام إدارة الجودة ISO 9001 نسخة 2008 المطبق بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة "المطاحن الكبرى للظهرة" بسياسات الجودة الشاملة ، فهي تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال عملية التكوين المستمر و تشجيع المشاركة و المبادرة من قبل جميع الأفراد في المؤسسة وذلك بإشراكهم في عمليات التخطيط و التنفيذ و المتابعة من خلال فرق الجودة و تساهم في تعزيز دورهم داخل المؤسسة مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالاتهم النفسية ويتحسن مستوى أدائهم ، لان مؤسسة G.M.D تعتبر أن الجودة مسؤولية الجميع.

الكلمات المفتاحية : الجودة ، الجودة الشاملة ،إدارة الجودة الشاملة ، مواصفات الايزو ، أداء الأفراد .

## Abstract :

This study aimed to find out the extent of the contribution of the application of total quality management in improving and developing the performance of individuals in the enterprise. The study included a theoretical part, that analyses the quality, the total management quality (TQM) , the performance of individuals and the various strategies that support the TQM and support to the performance of individuals in enterprise's strategies. The study also strengthened by a case study. The last showed that the enterprise « Les Grands Moulins Dahra » adopted TQM through the quality of ISO 9001 of the 2008 version.

The result of this study showed that there is considerable interest by this enterprise," to the quality policies. It is working to spread the culture of quality through continuous training process and encourage participation and initiative by all individuals in the enterprise. This involving them in planning processes through quality teams and contribute to the strengthening of their role, which motivates and encourages the entrepreneurial spirit. They have sincerely reflected on the psychological level of their condition and improve their performance, because Les Grands Moulins Dahra considered the quality as everyone's responsibility.

Key words: quality, total quality management, ISO specifications, performance of individuals.

## Résumé :

Cette étude visait à savoir comment mettre en œuvre un système de management de la qualité qui aide à améliorer et à développer la performance des individus et de l'entreprise économique. L'étude a inclus une partie théorique, celle d'analyser la qualité, management de la qualité totale (TQM), la performance des individus et les différentes stratégies qui soutiennent le TQM et le soutien à la performance des individus dans les stratégies de l'entreprise. L'étude a été renforcée par une étude de cas. Le dernier a montré que l'entreprise «Les Grands Moulins Dahra» adoptes TQM par la qualité de la norme ISO 9001 de la version 2008.

Le résultat de cette étude a montré qu'il y a un intérêt considérable de cette entreprise pour les politiques de qualité. Il travaille à diffuser la culture de la qualité à travers un processus de formation continue et à encourager la participation et l'initiative de tous les individus dans l'entreprise. Contribuent au renforcement du rôle, qui motive et encourage l'esprit d'entreprise. Ils ont sincèrement réfléchi au niveau psychologique de leur condition et améliorent leur performance, car Les Grands Moulins Dahra considérait la qualité comme la responsabilité de chacun.

Mots clés: qualité, management de la qualité totale, spécifications ISO, performance des individus.