



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

فرع: تسيير المؤسسات



## أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات

تحت اشراف

تقديم الباحث

د. حناشي لعلی

لوشن محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زيتوني عمار
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر - أ -	د. حناشي لعلی
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بركة عبد الوهاب
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مويسي عبد الناصر
عضوا مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بقعة الشريف
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. لحول سامية

السنة الجامعية 2014-2015

# أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء

## دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

من إعداد الباحث:

تحت إشراف:

لوشن محمد

د. حناشي لعلی

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مختلف مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية، كما أبرزت في نفس الوقت قابلية مسيري هذا النوع من المؤسسات للتغيير وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل تسيير الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 80 فقرة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدره بـ 174 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS).

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لتسيير التغيير واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل تسيير الجودة الشاملة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام مسيري المؤسسات المبحوثة بمستويات المسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات الديموغرافية والشخصية على إجابات المستجوبين على كل عبارات الاستبيان عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact de l'application de divers principes de management de la qualité totale sur la performance globale d'un échantillon d'entreprises de l'industrie agro-alimentaire, ainsi que la mise en évidence de la capacité des dirigeants de changer et d'évaluer les performances à l'aide des tableaux de bord prospectifs sous la direction de la qualité totale. Afin de réaliser les objectifs de l'étude, le chercheur a mené un questionnaire qui comprend 80 paragraphes pour recueillir les données brutes de l'échantillon en question estimé à 174 entreprises qui sont actives dans le domaine de l'industrie alimentaire. Tout cela s'effectue à la lumière des données recueillies et les hypothèses d'analyse et tests de données basées sur le Programme (SPSS). Après l'analyse de données de cette étude, le chercheur a abouti aux résultats suivants :

- Un effet statistiquement significatif de l'application des principes de gestion de la qualité sur la performance des entreprises industrie agro-alimentaire interrogées au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).
- Un impact statistiquement significatif de la portabilité de gestionnaires des entreprises de l'industrie alimentaire interrogées pour modifier et utiliser les tableaux de bord prospectifs dans le cadre de la gestion de la qualité totale au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).
- Aucun effet statistiquement significatif de l'importance des niveaux de la responsabilité sociale de la part des gestionnaires des entreprises de l'industrie alimentaire interrogées au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).
- Aucun effet statistiquement significatif de l'impact des variables démographiques sur les réponses des interrogées sur chaque paragraphe de l'enquête qui a été menée par le chercheur au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).

# الإهداء

إلى من تركنا في صمت وزرع فينا الأمل وحثنا على الجد والعمل ودفعنا إلى المثابرة والصبر والنجاح  
..... إلى روح أبي الطاهرة .

إلى التي سهرت علي وغمرتني بحنانها وأفنت علي زهرة عمرها وبثت في الطموح والتطلع للأفضل  
والتميز..... أمي العزيزة.

إلى زوجتي وابنتي خديجة ومريم.

إلى أخواتي العزيزات نجاة و سعاد والهام وسناء، وأخي أمين وأخي مكي وأولاد أختي حاتم ومومن وريان  
ومريم.

إلى كل أصدقائي الأوفياء الذين دعموني ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

# شكر وعرفان

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقه وامتنانه، وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على كل نعمه ظاهرة وباطنة، فلك الحمد والشكر يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الأولين والآخرين وحبيب رب العالمين وعلى آله وصحبه وسلم في كل لمحة ونفس ما وسعه علم الله القائل في الحديث الصحيح " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ، وإذا كان لي أن أشكر غيره من خلقه فإني أتوجه بالشكر الجزيل لسعادة الدكتور **حناشي لعلی** على توجيهاته وتسديداته ورعايته الخاصة التي كان لها الأثر الكبير فيما تم التوصل إليه من علوم ومعارف وظفت لإتمام هذا العمل المتواضع.

وأتوجه بالشكر الجزيل لأختي إلهام وابن أختي حاتم وزوجتي على كتابة هذه الرسالة صبرهم علي فلهم مني جزيل شكري وامتناني.

كما أشكر أخي سفيان بوشوارب على تكريس جزء من وقته لمراجعة هذه الأطروحة من الناحية اللغوية وإجراء التصحيحات اللازمة.

كما أتقدم بشكري إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد من أساتذة محكمين ومسيري المؤسسات المبحوثة دون أن أنسى أن أقدم شكري لكل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع.

إلى كل من ساهم في ولادة هذا العمل فكرا ومشورة ودعما أقدم خالص شكري.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	صفحة الواجهة
	إهداء
	شكر و تقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة المراجع
أ- ض	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول الإطار المفاهيمي لنظام تسيير الجودة الشاملة، أبعاده وتحدياته</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الجودة الشاملة
03	أ. تطور و نشأة الجودة
03	أ. 1 الجودة عبر العصور
04	أ - 2 - الجودة في الإسلام
07	أ-3 الجودة في العصر الحديث
10	أ- نشأة نظام التسيير بالجودة الشاملة
10	أ - 1 - والتر شيوارت
10	أ - 2 - ادوارد ديمينج
12	أ - 3 - جوزيف جوران
12	أ - 4 - فاين بام
13	أ - 5 - فيليب كروسبي
13	أ: تعاريف مختلفة حول تسيير الجودة الشاملة

14	1 - III - تعاريف حول الجودة
17	III - 2 - تعاريف حول تسيير الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني : مبادئ نظام تسيير الجودة الشاملة
23	المبحث الثالث :جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة
23	I- جائزة ديمينج
24	II - جائزة مالكوم بالدريدج
26	III- شهادة الإيزو 9000
29	IV- شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ASQC
29	المبحث الرابع: الأبعاد الحديثة تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية وتحديات المسؤولية الاجتماعية
30	I - تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظامين متكاملين لضمان جودة وصحة الغذاء
33	II - مستويات وتحديات المسؤولية الاجتماعية في التسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية
33	II - 1 - تعاريف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
35	II - 3 - تعريف المواصفة الايزو 26000
36	II - 4 - تعريف الايزو 26000
37	II - 5 - مراحل الإعداد لمواصفة ايزو 26000 ، أهدافها و أهم إرشاداتها و توجيهاتها
37	II - 5- 1- مراحل الإعداد لمواصفة ايزو 26000
38	II - 5- 2 - أهم الارشادات و التوجيهات التي تقدمها ايزو 26000 للمنظمات
39	II - 6 - تحديات ومستويات المسؤولية الاجتماعية في ظل تسيير الجودة الشاملة
40	1 - 6 - II - المسؤولية الاقتصادية



40	II - 6 - 2 - المسؤولية القانونية
40	II - 6 - 3 - المسؤولية الأخلاقية
41	II - 6 - 4 - المسؤولية الخيرية
42	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني المكونات الرئيسية لنظام الجودة الشاملة</b>	
44	تمهيد
44	المبحث الأول : التحسين المستمر في نظام تسيير الجودة الشاملة
44	I - أسس ودوافع وأهداف التحسين المستمر
45	I - 1 - أسس التحسين المستمر
47	I - 2 - دوافع التحسين المستمر لجودة المنتوجات والخدمات
48	I - 3 - أهداف التحسين المستمر
49	II - مبادئ التحسين المستمر
50	II - 1 - اتجاهين مختلفين للتحسين المستمر
51	II - 2 - عجلة ديمينج La roue de Deming
53	المبحث الثاني : المكونات الأساسية لنظام الجودة الشاملة
53	I - المكونات التقنية لنظام الجودة الشاملة
53	I - 1 - القضاء المنهجي والنهائي على التبذير
54	I - 2 - القياس
55	I - 3 - التحكم في مختلف العمليات وضمان الجودة
57	I - 4 - العلاقة زبون - مورد وضرورة الإستماع للمستهلكين
57	I - 5 - التسيير الأفقي والتسيير بالعمليات
58	I - 6 - الإتصال
58	I - 7 - الإستراتيجية و المهمة
59	II - العامل البشري أساس نظام الجودة الشاملة

60	II - 1 - تقييم الأفراد و تحميلهم مسؤوليات
60	II - 2 - الإعراف بالأفراد و تقييمهم
61	II - 3 - مجموعات العمل
61	II - 4 - القيادة
62	المبحث الثالث : نظام الإنتاج في الوقت المحدد Le juste à temps
63	I - نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد
64	II - تعاريف حول نظام الإنتاج في الوقت المحدد
66	III - عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد
76	IV - فوائد نظام الإنتاج في الوقت المحدد (jat)
79	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث الإطار العملي لنظام تسيير الجودة الشاملة</b>	
81	تمهيد
81	المبحث الأول : عملية التخطيط للجودة الشاملة
81	I - التخطيط للجودة الشاملة
83	II - الشروع في عملية التخطيط
86	المبحث الثاني: التنظيم للجودة الشاملة
87	I- التنظيم للجودة
88	II- دور قسم مراقبة الجودة
89	III- شبكة المسؤولية
90	IV- من تنظيم الجودة إلى تنظيم الجودة الشاملة
93	المبحث الثالث: توجيه العنصر البشري لتسيير الجودة الشاملة
94	I- تحفيز الأفراد للجودة الشاملة وفق هرم ماسلو للحاجات
95	II- الحوافز المادية و المعنوية في إطار الجودة الشاملة
97	III- الإتصالات في تسيير الجودة الشاملة

99	IV- القيادة في إطار نظام تسيير الجودة الشاملة
101	المبحث الرابع : أدوات رقابة نظام تسيير الجودة الشاملة
101	I - الأدوات القاعدية لرقابة نظام الجودة الشاملة
102	I - 1 - تخطيط رقابة الجودة
104	I - 2 - أوراق كشف المعطيات
104	I - 3 - تخطيط باريتو
106	I - 4 - تخطيط عظم السمكة
107	I - 5 - تخطيط الاتجاه
109	I - 6 - العصف الذهني
109	II - أدوات الرقابة المستمرة لتسيير الجودة الشاملة
109	II - 1 - تخطيط التدفق
111	II - 2 - رسم تخطيطي في شكل شجرة
112	II - 3 - رسم تخطيطي بالأسهم
113	II - 4 - الرسم البياني المتعدد المراحل logigramme
114	III- الأدوات الأخرى لرقابة نظام تسيير الجودة الشاملة
114	III - 1 - دوائر الجودة
114	III - 2 - استمارة الاستقصاء
115	III - 3 - تدقيق الجودة
117	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع أداء المؤسسة الصناعية في ظل تسيير الجودة الشاملة</b>	
119	تمهيد
120	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية
120	I - تعاريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية
123	II - أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء

123	II - 1 - تحليل الأداء
124	II - 2 - اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل
125	II - 3 - تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل
125	III - تقييم أداء الأنشطة الرئيسية
126	III - 1 - تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية
127	III - 2 - تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية
128	III - 3 - تقييم الأداء التمويلي في المؤسسة الصناعية
130	المبحث الثاني : تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الصناعية
130	I - نظام تقييم أداء الأفراد
132	I - 1 - أهداف تقييم أداء الأفراد
134	I - 2 - أسس التقييم الفعال للأداء
135	II - القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه
135	II - 1 - من يقوم بتقييم الأداء
136	II - 2 - متى يتم تقييم الأداء
137	II - 3 - من يطلع على نتائج التقييم
137	III - عوامل تقييم الأفراد وأهم أسس المقارنة بين أدائهم
137	III - 1 - عوامل تقييم أداء الأفراد
140	III - 2 - إختيار أسس المقارنة في التقييم
145	III - 3 - الأخطاء البشرية في تقييم العاملين
148	المبحث الثالث : إشكالية تحسين الأداء والاتجاهات المعاصرة لتحسينه
148	I - إشكالية تحسين الأداء
148	I - 1 - البيئة الاجتماعية والثقافية
150	I - 2 - أوضاع ونظم تقنيات المعلومات
152	I - 3 - ظاهرة انخفاض الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الجزائرية

154	II - الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء
154	II - 1 - القياس المقارن Benchmarking
156	II - 2 - إستراتيجية إعادة الهندسة
157	II - 3 - إستراتيجية تخفيض العمالة
158	III - ضرورة التغيير لتحسين الأداء
160	خلاصة الفصل الرابع
<b>الفصل الخامس تسيير الجودة الشاملة أحد استراتيجيات التغيير الحديثة</b>	
162	تمهيد
162	المبحث الأول : مداخل قياس الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة
163	I - 1 - نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة
165	I - 1 - التخطيط ( planification )
165	I - 2 - العمليات ( processus )
165	I - 3 - الأفراد ( personnel )
166	I - 4 - قياس الأداء ( mesure du performance )
166	II - بطاقات قياس الأداء المتوازن أحد طرق قياس الأداء الحديثة
167	II - 1 - نشأة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card BSC)
168	II - 2 - ماهية نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن ( BSC )
170	II - 3 - تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن ( BSC )
173	III - أسس نظام قياس الأداء
173	III - 1 - تصميم نظام القياس
174	III - 2 - موضوع القياس
175	III - 3 - أين يجرى القياس
175	III - 4 - كيفية القياس

180	المبحث الثاني : تسيير التغيير كضرورة حتمية لمجابهة التغيرات
180	1- الاطار المفاهيمي لتسيير التغيير
180	1 - 1 - نشأة وتطور التغيير التنظيمي
181	1 - 2 - تعاريف حول تسيير التغيير
183	1 - 3 - انواع التغيير
184	1 - 4 - استهلال عملية التغيير
186	II - أسس ومبادئ التغيير و التطوير التنظيمي
186	II - 1 - ماهية و أهمية التطوير التنظيمي
187	II - 2 - الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي
190	III - المقاومة ضد التغيير وردود أفعالها
191	III - 1 - رد الفعل الناجم عن التغيير
193	III - 2 - أسباب مقاومة التغيير
195	IV - الخطوات المرحلية لتسيير التغيير
199	المبحث الثالث : مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة
199	I - ثقافة المنظمة
201	II - الهيكل التنظيمي
203	III - العمليات
205	IV - أسلوب التسيير المعتمد
206	خلاصة الفصل الخامس
<b>الفصل السادس : واقع التقييس والاعتماد والصناعات الغذائية في الجزائر</b>	
208	تمهيد
208	المبحث الأول : هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر و الجائزة الجزائرية للجودة
209	I - المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر

209	1 - 1 - المرحلة الاولى (ما بين 1963 - 1973) و انشاء المنظمة المغربية للقياس
210	1 - 2 - المرحلة الثانية: ما بين (1973 - 1980):
211	1 - 3 - المرحلة الثالثة ما بين (1980 - 1989) تطوير القياس في المؤسسة الجزائرية
212	1 - 4 - المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد 1989 بعث و تطوير القياس الوطني
213	II - هيئات القياس في الجزائر
213	II - 1 - المعهد الجزائري للقياس ( IANOR )
216	II - 2 - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ( INAPI )
217	III - هيئات الاعتماد في الجزائر
218	III - 1 - الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC)
218	III - 2 - مهام الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC)
219	III - 3 - الأنشطة الأساسية للهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC)
220	III - 4 - الأعمال المنجزة من طرف (ALGERAC)
222	IV - الجائزة الجزائرية للجودة
225	المبحث الثاني : واقع وإستراتيجية الصناعات الغذائية في الجزائر
226	I- التطور المستمر لسوق الصناعات الغذائية العالمية
229	II -المقاربة الفرعية للصناعات الفلاحية الغذائية
231	III- الدور الاقتصادي للصناعات الغذائية في الجزائر
237	III- 1 - واقع التبعية الزراعية في الجزائر
238	III- 2 - مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري
240	III- 3 - فاتورة الغذاء الجزائرية لسنة 2012، 2013، 2014
245	IV - إستراتيجية الدولة الجزائرية لدعم و تطوير تنافسية مؤسسات

	الصناعات الغذائية
251	خلاصة الفصل السادس
	<b>الفصل السابع: أثر مستويات تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية - دراسة ميدانية استطلاعية-</b>
253	تمهيد
253	المبحث الأول: منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية
253	I- موضوع الدراسة الميدانية
254	II- حدود الدراسة
255	III- أدوات و خطوات الدراسة
255	III-1- جمع البيانات
259	IV - الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية
260	IV-1- تطوير إستمارة الإستبيان
261	IV-2- تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة
265	IV-2- تنقيط و ترميز الاجابات
266	IV-3- تفرغ الإستمارات
267	IV-4- إختبار ثبات و صدق إستمارة الإستبيان
270	المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
271	I - وصف عينة البحث
271	I-1- وصف الخصائص الشخصية للمبحوثين
283	II- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولومجروف- سميرنوف) ( One Sample K-S)
286	خلاصة الفصل السابع
	<b>الفصل الثامن: التحليل الإحصائي وتقييم واختبار فرضيات الدراسة الميدانية</b>
288	تمهيد
288	المبحث الأول: التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين



289	أ - التحليل الإحصائي للالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية
291	ب - التحليل الإحصائي لإسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية
295	ج - التحليل الإحصائي لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبدل للتغيير
298	د - التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة
305	هـ - التحليل الإحصائي لمدى تبني المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة
312	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
312	أ-اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة
314	أ-1-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
316	أ-2- اختبار الفرضيات الفرعية
316	أ-2-1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى
318	أ-2-2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية
320	أ-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
323	أ-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
323	أ-3-1-الفرضية الفرعية الأولى
325	أ-3-2-الفرضية الفرعية الثانية
327	أ-3-3-الفرضية الفرعية الثالثة
329	أ-3-4-الفرضية الفرعية الرابعة
331	أ-4-الفرضية الرئيسية الثالثة

332	1-IV-الفرضية الفرعية الأولى
333	2-IV- الفرضية الفرعية الثانية
333	3-IV- الفرضية الفرعية الثالثة
333	V - النموذج المقترح لمستويات تسيير الإلتقان الاجتماعي المتكامل
339	خلاصة الفصل السابع
341	الخاتمة العامة
349	قائمة المراجع
371	قائمة الملاحق

# قائمة الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
51	شكل رقم ( 01 ) عجلة ديمينج	01
77	شكل رقم ( 02 ) طريقة عمل بطاقات الكانبان	02
84	شكل رقم ( 03 ) يوضح مراحل تخطيط الجودة الشاملة	03
90	شكل رقم ( 04 ) يبين توزيع المسؤوليات على الأقسام	04
91	شكل رقم ( 05 ) يوضح الخريطة التنظيمية على شكل الزهرة	05
103	الشكل رقم ( 06 ) يبين تخطيط رقابة الجودة	06
105	الشكل رقم ( 07 ) يبين تخطيط باريتو	07
107	الشكل رقم ( 08 ) يبين تخطيط عظم السمكة	08
108	الشكل رقم ( 09 ) يبين تخطيط الإتجاه	09
110	الشكل رقم ( 10 ) يبين تخطيط التدفق	10
111	شكل رقم ( 11 ) يبين التخطيط بواسطة الشجرة	11
112	الشكل رقم ( 12 ) يبين الرسم التخطيطي بالأسهم	12
113	الشكل رقم ( 13 ) يبين الرسم التخطيطي المتعدد المراحل	13
122	الشكل رقم ( 14 ) يبين مستويات تقييم الاداء	14
131	الشكل (15) يبين مكونات و مراحل نظام تقييم أداء الأفراد	15
132	الشكل رقم ( 16 ) يوضح الدليل العملي في تقييم أداء الأفراد	16
133	الشكل ( 17 ) يوضح أهداف تقييم الأداء البشري ( أداء العاملين )	17
136	الشكل رقم ( 18 ) توضيح من يقوم بتقييم أداء الأفراد	18

141	الشكل رقم (19) يبين أسس المقارنة في تقييم أداء الأفراد	19
147	الشكل رقم ( 20 ) يوضح كيفية معالجة مشكلات الأداء	20
164	الشكل رقم ( 21 ) يبين نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة لقياس الأداء	21
172	الشكل رقم (22) يبين المنهجية الناجحة لنظام قياس الأداء .	22
187	شكل رقم ( 23 ): عناصر التطوير التنظيمي	23
188	شكل رقم(24): أسباب التغيير التنظيمي	24
192	شكل رقم ( 25 ): مراحل رد الفعل للتغيير التنظيمي	25
232	الشكل رقم (26): يوضح تطور التبادلات الخارجية للمنتجات الزراعية بين 2006 و 2008	26
234	شكل رقم (27) يبين الواردات الجزائرية خلال سنتي 2013 و 2014	27
236	الشكل رقم (28) يبين الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات خلال سنتي 2013 و 2014	28
247	الشكل رقم (29) يبين تطور الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث الحجم خلال سنة 2013 (عدد العمال)	29
266	الشكل رقم (30) يبين نموذج الدراسة	30
275	الشكل رقم (31) يبين متغير العمر	31
276	الشكل رقم (32) يبين نوع المؤسسات المبحوثة	32
277	الشكل رقم (33) يبين متغير الدرجة العلمية	33
278	الشكل رقم (34) يبين متغير المسمى الوظيفي	34
279	الشكل رقم (35) يبين متغير الخبرة المهنية	35

280	الشكل رقم (36) يبين متغير حجم المؤسسات	36
281	الشكل رقم (37) يبين متغير مدة الحصول على مواصفة الايزو	37
282	الشكل رقم (38) يبين متغير المواصفات القياسية العالمية المتحصل عليها	38
334	الشكل رقم (39) نموذج مقترح يوضح مستويات تسيير الإتقان الاجتماعي المتكامل	39

# فائمة الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (01) يبين مختلف الأدوات المستعملة في الجودة	115
02	جدول (02) يبين أهم مؤشرات تقييم الأداء التسويقي	126
03	جدول رقم (03) يبين أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	127
04	جدول رقم ( 04 ) يبين مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء المالي	129
05	جدول رقم(05) يوضح الشركات الخمس العالمية من حيث رقم الأعمال في قطاع الصناعات الغذائية لسنة 2009	227
06	جدول رقم (06) و يوضح الشركات الخمس الكبرى من حيث رقم الأعمال في الصناعات الغذائية لسنة 2011	228
07	جدول رقم (07) يبين ترتيب مؤسسات الصناعات الغذائية العالمية الرائدة من حيث رقم الأعمال خلال سنة 2014	229
08	الجدول (08) يبين سلم ليكارت الخماسي	257
09	جدول رقم (09) يبين مجالات وأنشطة مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية	263
10	الجدول رقم(10) يبين عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة	265
11	الجدول (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان الدراسة	269
12	جدول (12) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية والعملية	273
13	الجدول (13) نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي ومستويات تطبيق تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية	283



289	الجدول رقم (14) يبين التحليل الإحصائي للالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية	14
292	الجدول رقم (15) يبين التحليل الإحصائي لإسهام مختلف مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية	15
295	الجدول رقم (16) يبين التحليل الإحصائي لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير.	16
299	الجدول رقم (17) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء المالي)	17
301	الجدول رقم (18) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب العميل)	18
302	الجدول رقم (19) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب العمليات الداخلية)	19
304	الجدول رقم (20) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب النمو والتعلم)	20
306	الجدول رقم (21) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة	21

	لمستويات المسؤولية الأخلاقية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة	
307	الجدول رقم (22) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية القانونية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة	22
308	الجدول رقم (23) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية البيئية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة	23
310	الجدول رقم (24) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الخيرية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة	24
311	الجدول رقم (25) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الاقتصادية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة	25
315	الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مجالات تطبيق تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية	26
317	جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة	27
319	جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية للتغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة والأداء العام للمؤسسات محل الدراسة	28
321	جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لجوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) في ظل تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة	29

323	الجدول (30):نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام تبعاً لعامل (العمر).	30
325	الجدول (31):نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام تبعاً لعامل ( نوع المؤسسة)".	31
327	الجدول (32):نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام تبعاً لعامل (الدرجة العلمية)".	32
329	الجدول (33):نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام تبعاً لعامل (المسمى الوظيفي).	33
332	الجدول (34):نتائج تحليل اختبار كاي <sup>2</sup> (Chi-Square) لبيان مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، والحجم، مدة الحصول على الايزو) وإدراك أهمية تطبيق مختلف جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام	34

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة :

يشهد العالم اليوم حالة غير مسبوقة من التغيير و التطور، يركض فيها الجميع في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق و الفوز بمعدلات النمو المتصاعدة ، تأخذ فيها كل دولة وكل مؤسسة بجميع التقنيات والإمكانيات وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف، تأتي الخبرة والتقنية و المعرفة التسييرية في مقدمتها، وفي ظل التحولات التي تحدث في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها، وبذل مجهودات جبارة لتكون قادرة على مواجهة التحديات المفروضة من البيئة المعاصرة المتغيرة ، و لهذا انتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى، وفي خضم هذه التحولات لم يعد أمام المؤسسات الجزائرية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات والآلات، ولكن الأهم من ذلك في الأفكار و المفاهيم، وأصبح محتما على المؤسسات الصناعية الجزائرية اليوم في ظل الاستحقاقات التي دخلت وستدخل فيها الجزائر كالشراكة الاورومتوسطية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، أن تقوم بنفسها بعملية تقييم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تؤمن به وتطبقه وتقارن بينه وبين ما يقوم عليه تسيير المؤسسات العالمية الكبرى، حتى يتم تقليص الفجوة وتعبيد الطريق نحو بناء نموذج تسييري جديد يحمل في طياته أسس ومبادئ الإلتقان السامية و أبعاد ومتطلبات الحياة الاجتماعية الكريمة .

ويعتبر نظام تسيير الجودة الشاملة الصيحة المدوية في عالم اليوم في جميع مجالات النشاط والتسيير، وعلى الرغم من قدم الفكرة إلا أنه مازالت هناك حداثة في التطبيق، وفي حقيقة الأمر فإن الإلتقان في كل شيء أصبح ضرورة هامة جدا لمنافسات عالمية شرسة واحتياجات تسويقية متعددة و لقد تغير المفهوم القديم من ضبط الجودة إلى المفهوم الحديث المتمثل في ضبط التسيير من أجل كل شيء، ونتيجة لذلك حققت المؤسسات الاقتصادية



المطبقة لأسس و مبادئ تسيير الجودة الشاملة نجاحات باهرة و أصبحت نماذج يحتذى بها من طرف المؤسسات الطامحة إلى التميز والريادة .

ولقد أصبحت الجودة في أيامنا هذه مطلبا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء، فالمؤسسة مجبرة لتنمية فعاليتها التسييرية وكفاءتها التنظيمية الاعتماد على مبادئ الاتقان والجودة والتميز، كما أصبح الزبون لديه العديد من الخيارات نظرا لكثرة المنتجات المعروضة، ولكي تحافظ المؤسسة على وجودها و تضمن بقاءها فلا بد عليها أن تسخر كل إمكانياتها ومواردها لمقابلة حاجيات الزبون ، وإلا أعرض عنها و توجه إلى المؤسسات المنافسة.

لقد عانت المؤسسات الجزائرية كثيرا من مشاكل الجودة ولا تزال تعاني منه ، ولعل مؤشر السكون السائد على هيكل الصادرات الجزائرية خارج المحروقات خير دليل على ذلك، إذ تشكل نسبة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات نسبة ضعيفة جدا و سيزداد هذا المشكل حدة مع الاتجاه المتزايد للاقتصاد الجزائري نحو الانفتاح الكلي من خلال الاتفاق المبرم في اطار الشراكة الأورومتوسطية والسعي الحثيث للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ونتيجة لكل ما سبق فان هناك العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية لاسيما إزاء الضعف الكبير في متطلبات الجودة ، فكيف سيكون مصير معظم المؤسسات الوطنية بعد الانفتاح الكلي للاقتصاد، وبناءً على ما سبق فلا بد من التركيز على مناحي الجودة في مؤسساتنا الوطنية ووضعها في إطارها الصحيح والسليم للتخلص من مأزق الهيكل الساكن للصادرات .

أن الانفتاح الكلي للاقتصاد يفرض وضع مجموعة من التدابير والميكانيزمات التي من شأنها المحافظة على المنتج المحلي وتحسين تنافسية المؤسسات الوطنية، حتى تستطيع المحافظة على زبائنها ولتضمن بقائها واستمرارها، أضف إلى ذلك كون هذا الانفتاح يستوجب قدرة



المنتج الوطني على المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية، حتى لا تصبح الجزائر سوقا كبيرا لاستيعاب السلع الأجنبية .

إن تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولاسيما مؤسسات الصناعات الغذائية لأنظمة تسيير الجودة الشاملة هو السبيل الأمثل للتميز عن منافسيها، وتكريس ثقافة الجودة بداخلها وأيضا لتحسين كفاءتها الإنتاجية من خلال القضاء على مظاهر التبذير والإسراف التي طغت في مؤسساتنا.

### إشكالية البحث:

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي باشرتها الجزائر ستؤدي دون محالة إلى اختلالات كبيرة و تقلبات واضحة في مستويات أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ولاسيما مؤسسات الصناعات الغذائية، وذلك نظرا لعدم وجود هياكل منظمة وقواعد متينة تمكنها من مسايرة هذه التحولات، ونتيجة لذلك كان لابد من تبني إستراتيجية للتغيير تمكن هذه المؤسسات من الصمود في وجه هذه المنافسة الشرسة التي لا تعترف إلا ببقاء القوي، ولقد اختلفت الرؤى وتضاربت الاتجاهات حول المنفذ المؤدي إلى بر الأمان، فبرز من يرى بضرورة التغيير استنادا إلى متطلبات الجودة الشاملة ، ما يعني تسيير التغيير بالاعتماد على أسس الجودة الشاملة وهو الاتجاه الذي كان مع مطلع الثمانينات في المؤسسات الأمريكية، التي اقتنعت بضرورة تغيير النماذج التسييرية باتجاه مبادئ الجودة الشاملة المطبقة من طرف المؤسسات اليابانية، وإذا كانت المؤسسات الأمريكية على الرغم من كفاءتها التنظيمية وفعاليتها التسييرية قد تحولت إلى هذا الاتجاه فما الذي يمنع المؤسسات الجزائرية من تبني هذه الإستراتيجية الفعالة، ونتيجة لذلك وبناءً على ما سبق قام الباحث بصياغة الإشكالية العامة لهذا البحث كالتالي: ما مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بأنظمة تسيير الجودة الشاملة، كأحد بدائل التغيير الحديثة لتحسين مستويات أدائها الداخلي والخارجي والاجتماعي.

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في :

- 1- ما مدى تأثير مبادئ تسيير الجودة الشاملة في طريقة تفكير مسيري المؤسسات الجزائرية لا سيما مؤسسات الصناعات الغذائية .
- 2- ما مدى تأثير أسس وضوابط تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء مختلف الوظائف الاقتصادية للمؤسسات الغذائية الجزائرية .
- 3- ما مدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لمستلزمات التغيير المفروضة من طرف أنظمة تسيير الجودة الشاملة .
- 4- ما هي انعكاسات تبني مبادئ تسيير الجودة الشاملة على طرق قياس الأداء الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، وما هي أبعاد تسيير الجودة الشاملة من الناحية الاجتماعية .
- 5- ما مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بتطبيق مختلف مستويات المسؤولية الاجتماعية، كأبعاد استراتيجية حديثة لتكريس نموذج الاتقان الاجتماعي المتكامل.

#### فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الفرضيات سيتم إيضاحها في الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% ل ( تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تغيير الهياكل التنظيمية ، تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العميل، جانب النمو الفكري والتعلم ) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- تختلف اتجاهات مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات العامة (العمر، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، عدد العمال، مدة الحصول على المواصفات القياسية، نوع شهادة الايزو المحصل عليها).

#### أهداف البحث :

- تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الأهداف الكبرى التالية :
- 1 . الإسهام في إثراء المعارف النظرية و التطبيقية عن أنظمة تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، وكذا استراتيجيات تسيير التغيير، وأساليب تقييم الأداء الحديثة.
  - 2 . تعميق المعرفة النظرية و الميدانية عن كيفية تأسيس نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام ومؤسسات الصناعات الغذائية بشكل خاص.
  - 3 - مساعدة المعنيين في عملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لاسيما بالبيئة الجزائرية وذلك بتبني أحد الإستراتيجيات الحديثة المتمثلة في تسيير الجودة الشاملة ، و التي تمكن من زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الإنتاجية وتحسين خدمة الزبائن.



4 - تطبيق بعض مؤشرات الأداء في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، والتعريف بمختلف المواصفات القياسية العالمية في مجال الجودة.

5 - التعرف على مدى التزام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية بمختلف مستويات تسيير الجودة الاجتماعية التكاملية الحديثة.

### أهمية البحث :

تعتبر الجزائر من الدول النامية الساعية إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة، فالاقتصاد الجزائري قائم على عوائد النفط والمحروقات، وهو ما أوجد ضغوطا كبيرة من أجل تنويع مصادر الدخل القومي من خلال تفعيل قطاعات اقتصادية أخرى على شاكلة قطاع الصناعات الغذائية، ومن أجل النهوض بهذا القطاع الحساس كان لابد من الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في هذا النوع من القطاعات، وهو ما أدى إلى ضرورة تبني وتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وتوطين مختلف الأنظمة القياسية المتعلقة بتسيير الجودة كمنفذ للخروج من أزمة التبعية الغذائية والنوعية الرديئة للمنتوج المحلي.

يعد هذا البحث في غاية الأهمية من الناحية الزمنية والمكانية ، وتتجلى أهميته خاصة أمام ضرورة التزام المؤسسات الوطنية اليوم بالمواصفات الدولية للجودة وذلك لغرض التعامل مع المنافسة الدولية المحتدمة، ولمعرفة مدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لتغيير أساليب التسيير البالية بأساليب تسييرية حديثة أكثر فعالية، وأفضل ممارسة تجسدت في تسيير الجودة الشاملة وفي تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أدوات قياس الأداء الحديثة.

لقد تعود الجميع في الآونة الأخيرة على سماع كلمة " ISO 9000 " وتعني الإلتزام بمستوى معين من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج، وبالتالي فلا بد أن تتعدى الجودة كسب

السوق الداخلية إلى ضرورة اعتبارها كشرط أساسي للتصدير، كما راج أيضا في السنوات الأخيرة الإقبال على الحصول على المواصفات القياسية المختلفة ( الايزو 14000 للتسيير البيئي، الايزو 18000 للصحة والسلامة المهنية، الايزو 22000 للصحة الغذائية، الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في أواخر 2010 ) .

فالجودة المادية والالتقان الشامل مطلبين مهمين لضمان البقاء والمنافسة في السوق الداخلي وفي الأسواق العالمية عندما تتوفر هناك الإمكانيات للتصدير خاصة في ظل انضمام الجزائر الوشيك للمنظمة العالمية للتجارة، خاصة وأن المؤسسات الاقتصادية تعاني معظمها من مشاكل عديدة متعلقة بسوء التسيير، ما أجبرها على ضرورة الالتزام بمبادئ التسيير بالجودة والالتقان الشاملين.

تكمن أهمية البحث في أنه أتى ليسد النقص في الأبحاث والدراسات المتعلقة بتسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، وأيضا على مستوى الدول العربية، بالإضافة إلى ندرة وجود أبحاث - على حد علم الباحث- في الوطن العربي تهدف إلى اختبار معنوية العلاقة بين مدى قابلية واهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومستويات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر .

كما يكتسب هذا البحث أهمية خاصة، لكونه يتعامل مع نموذج يطبق في قطاع مهم جدا يمثل نسبيا يشغل أكثر من 141000 عامل ثاني نسبة تشغيل بعد قطاع المحروقات.

### الدراسات السابقة:

تتطلب عملية بناء الوعي بمفهوم تسيير الجودة الشاملة أن تقوم بتعريف كل أفراد المؤسسة بمفاهيم الجودة الشاملة وأن مهمة الجودة مهمة الجميع بدون استثناء، ومن أجل تأصيل البحث فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة والتي سيتم الإشارة إليها فيما يلي:

- أطروحة دكتوراه للباحث ناصر أمين أحمد علي معنونة بـ "مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية"<sup>1</sup>: وكان الغرض من هذا البحث يتمثل في دراسة مستويات تسيير الجودة الشاملة في الشركات الحاصلة على الأيزو والشركات الغير مؤهلة، حيث تم جمع المعلومات من 66 فرد من الادارة العليا والمدراء المسؤولين عن قسم تسيير الجودة، وذلك لتحديد مستوى تطبيق عوامل تسيير الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التحقق من الوضع الحالي لمستوى تطبيق مبادئ وأدوات وتقنيات تسيير الجودة الشاملة في منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية. كما قدمت نتائج الدراسة مؤشراً هاماً عن مستوى تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وأبرزت النتائج مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة في مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية، ووجود ارتباط بين خصائص المنظمات الديمغرافية (العمر، الحجم، وجود تسيير جودة) وتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي لعمر المنظمة، وارتباط سلبي لوجود تسيير للجودة، وعدم وجود ارتباط للحجم، إضافة إلى اختبار الفروق في عملية التطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة بين المنظمات التي تمتلك نظام تسيير الجودة أيزو وتلك التي لا تمتلك الأيزو، وأظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وأخيراً تم اختبار مستوى الدلالة للمعوقات التي تواجهها منظمات خدمات الاتصالات عند تطبيق تلك المبادئ، وأظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لتسع عقبات عدا معدلات دوران العمل للموظفين أصحاب المعرفة، عدم توفر الموارد المالية لاستثمارها في تبني التكنولوجيا والتدريب، ارتفاع مستويات الأمية بين العملاء والمجتمع.

<sup>1</sup>- ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.

- أطروحة قويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.NA.D 2010-2011: <sup>1</sup>

تهتم هذه الدراسة بتطبيق تسيير الجودة الشاملة كمنهج تسييري له أهميته في تحقيق تنافسية المؤسسة، من خلال التحسين المستمر لكافة مكوناتها، أخذاً المؤسسة الجزائرية كحالة تطبيقية للموضوع، وبعد التعرف على المنطلقات النظرية والفلسفية التي يعتمدها مدخل تسيير الجودة الشاملة بالتطرق لمختلف النماذج، توقف عند التغيير الثقافي كعامل له دوره في إبراز وقبول منهج تسيير الجودة الشاملة، وهذا بدراسة مختلف الأبعاد، المتعلقة به وتعتبر التنافسية ذات ارتباط بتسيير الجودة الشاملة، من كون أن التحولات الاقتصادية التي برزت على المستوى العالمي أسست لنمط تسييري يمكن المؤسسة من تحقيق تنافسياتها وفق مداخل جديدة، يمكن أن تجسدها تسيير الجودة الشاملة هذا على مستوى الطرح النظري، أما من حيث التطبيق فقد ظهر أن المؤسسة الجزائرية ومن أجل تحسين محيطها وتصحيح مسارها حاولت أن تضع اللبنة التي تمكنها من بناء مؤسسة تتماشى وتطورات التنافسية العالمية. ولعل أبرز النتائج المستخلصة هي تلك الفجوة الفارقة بين منظمتنا ومثيالتها في العالم، بالرغم من المجهودات المبذولة، مبينا في ذلك مختلف نتائج التحليل، ومقترحا حلول موصلة إلى النجاح في تطبيق تسيير الجودة الشاملة من أجل تحقيق التنافسية المطلوبة.

كان الهدف من اعداد هذا البحث والذي كان تحت عنوان دراسة أثر تسيير الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية وإبراز أهمية أحد المداخل الهامة والحديثة في تسيير المؤسسة، والذي بإمكانه أن يساعدها في تحسين معدلات أداءها أو تجاوز معدلات الأداء الحالية بسبب التطورات التي حدثت في المحيط الخارجي كالتطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية وظهور التكتلات الاقتصادية والتغيرات الكبيرة في رغبات واحتياجات المستهلك

<sup>1</sup>- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية مجمع E.NA.D ، رسالة غير منشورة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011.



التي جعلت المؤسسات الحالية عاجزة على تحقيق معدلات أداء في مستوى هذه التغيرات مما أجبرها على ضرورة تحقيق السبق في الجودة.

- رسالة دكتوراه لجورج حبشي اسكندر معنونة بتسيير الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر<sup>1</sup>:

وقد توصل إلى نتائج أهمها أن الابداع والابتكار السائد في قطاع البريد لا يتلاءم مع تسيير الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك من خلال اختبار القيم والاتجاهات، كما توصل إلى وجود فرق بين نظام التدريب السائد في القطاع وذلك المطلوب لنجاح تسيير الجودة الشاملة، وتوصل إلى نتيجة معاكسة للأخيرة فيما يخص الاتصال السائد.

وتوصل إلى وجود بين نظام تقييم الأداء السائد في قطاع البريد والنظام المطلوب لنجاح تسيير الجودة، وكذا فيما يخص توقعات الزبائن والعملاء، نحو أبعاد الخدمات البريدية وادراكهم لمستوى الجودة التي يمكن الحصول عليها.

ويمكن أن تقيم الدراسة على أنها مساهمة هامة في توضيح ما يتطلبه قطاع الخدمات من عوامل ابتكار وابداع وتدريب ملائم حتى يمكن أن تكون تسيير الجودة الشاملة في قطاع الخدمات عنه في القطاع الانتاجي الذي سيتم دراسته في هذا البحث.

- دراسة عبد الله محمود خاطر رسالة دكتوراه معنونة بـ: "مدخل مقترح لتطبيق تسيير الجودة الكلية على صناعة الحديد والصلب بقطاع الأعمال"<sup>2</sup>:

توصل فيها الباحث إلى سوء احتساب تكاليف الجودة في الشركة محل البحث، ضعف معرفة العاملين بمفهوم وعناصر تكاليف الجودة وكيفية تخفيضها، إلا أنه ذكر بأن جهودا في توعية العاملين وتشجيع أصحاب الاقتراحات المناسبة لخفض التكاليف.

<sup>1</sup> - جورج حبشي اسكندر، تسيير الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة،

كلية التجارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.

<sup>2</sup> - عبد الله محمود خاطر، مدخل مقترح لتطبيق تسيير الجودة الكلية على صناعة الحديد والصلب بقطاع الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003.



ويندرج تقييم هذه الدراسة من حيث المساعدة في التكيف مع نظام الانتاج في الوقت المحدد الذي تسعى الجودة الشاملة لتحقيقه من ناحية التكاليف .

- دراسة توفيق سريع علي باسردة(تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية- )<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكامل بين تسيير المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وطبقت على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من الهيئة الإدارية العليا لتلك الشركات عن طريق الاستبيان الذي صمم على نموذج مقياس ليكرت الخماسي باعتماد سلسلة زمنية للأداء مدتها أربع سنوات للمدة من 2001 إلى 2004م، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، وأثرٍ معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات عينة الدراسة. وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة وأهمية تكاملهم، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه المصطلحات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

<sup>1</sup>- توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية- ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.



- دراسة بن شايب محمد : تحقيق تسيير الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق  
2003 :<sup>1</sup>

يعتبر موضوع تسيير الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي يهتم بها مسيري المؤسسات في ظل تحديات التي يعرفها العالم من ظهور التكتلات الاقتصادية، الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة NTIC، ان هذا التحدي الكبير يسمح للمؤسسات باقتحام الأسواق الدولية وتحقيق التميز من خلال إلزام المؤسسة بتحقيق هذا المفهوم وكذا تأهيل صادرات المؤسسات، من خلال تحقيق أو الحصول على الأيزو ISO 2000 VERSION 9000 ISO هذه الشهادة التي أصبحت تعطي الثقة للمؤسسة ولتعامليها ان المؤسسات الجزائرية مازلت بعيدة وخاصة ENCG/UP5 في تحقيق هذا المفهوم نظرا للصعوبات التي تواجهها من عدم وجود ثقافة تنظيمية بالمؤسسة، وكذا انعدام الاتصال الى غير ذلك من العراقيل... الخ

- دراسة قنديل، دراسة بعنوان "أثر تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" 2008 :<sup>2</sup>

هدفت الى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام تسيير الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والمنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة مواصفات الجودة الدولية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمامًا من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام ISO9000. تسيير الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات

1- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2003.

2- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.





بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة.

وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام تسيير الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. وأوصت الدراسة : بزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.

- دراسة منال طه بركات، دراسة بعنوان " واقع تطبيق أبعاد تسيير الجودة الشاملة في

### ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" 2007<sup>1</sup> :

هدفت إلى التعرف عن واقع تطبيق أبعاد تسيير الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على :العميل، وتلبية احتياجات العاملين، وتحسين العمليات والاحتياجات التسييرية والتكنولوجية للمنافسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :أن هناك تبنيًا واضحًا لدى المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد تسيير الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة علي الاتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

<sup>1</sup>- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد تسيير الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة- ، قسم إدارة الأعمال، 2007، طبع بتاريخ 2013\09\12، الرابط:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/76704.pdf>



- دراسة الهيئي وقام بدراسة عنوانها "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم في أداء العاملين" 1 :

بحيث هدفت إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية و القيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية، وعلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين و الصينيين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية و التنظيمية) على المتغير التابع ( الأداء الفردي)، ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الأردنية و بين العمالة الصينية، كما أن هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية.

- دراسة قداة عيسى يوسف: قام الباحث بتقديم دراسة معنونة بـ " نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة" 2: وهدفت إلى تطوير الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، من خلال عرض نموذج لتطبيق تسيير الجودة الشاملة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة متمثلاً في خفض كلفها وتحقيق تحسين مستمر وزيادة رضا الطالب ورفع مستوى جودة خدمة المجتمع وجودة البحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة و بين تطبيق تسيير الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>- الهيئي صالح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة 1 ، العدد 01 ، الأردن، 2005.

<sup>2</sup>- قداة عيسى يوسف، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الأردن، 2007.

- دراسة شاهين، 2004 التي جاءت بعنوان "تسيير الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"<sup>1</sup>:

فقد هدفت تلك الدراسة إلى تعرف أهم المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس تسيير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تعرف أهم نظمها، مما يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جوده ممكنة، إيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محليا وعالميا من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من: إدارة عليا، وعاملين، وعملاء، ومسؤولية جماعية، وتحسين مستمر؛ للوصول إلى أجواء التميز والتفوق الدائم، وقد أوصت الدراسة بتعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل، والمستويات، مع تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح على مستوى الأقسام والإدارة، تشجيع تنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين والعملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج.

دراسة عاملة محسن (ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية 2011)<sup>2</sup>:

تهدف الدراسة الى قياس ادراك المستهلك العراقي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، والاهمية التي يوليها لكل جانب من جوانبها: الاقتصادية والقانونية و الاخلاقية و الخيرية. كما تهدف الى أستطلاع أستعداد المستهلك العراقي لدعم الشركات التي تلتزم بمسئولياتها تجاه المجتمع و ذلك بتفضيلها في قرار الشراء. اضافة الى تحديد الارتباط بين نوع المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها الشركات وبين أستعداد المستهلك للاستجابة لها.

1- علي محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الخامس، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2004.

2- عاملة محسن، ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، بغداد، العراق، 2011.

وقد أظهرت النتائج توفر الادراك لدى المستهلك العراقي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مع ميل أكبر للأهتمام بالجوانب القانونية والاخلاقية منها ، وبدرجة أقل بالجوانب الاقتصادية والخيرية . كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التزام الشركات بالمسؤولية القانونية و بالمسؤولية الاخلاقية و بين أستعداد المستهلك للاستجابة لها . بينما لم يظهر أرتباط بين التزام الشركات بكل من المسؤولية الاقتصادية و المسؤولية الخيرية وبين أستعداد المستهلك للاستجابة . مع وجود أثر معنوي لمتغير المستوى الثقافي للمستهلك في تحديد أستجابته دون المتغيرات الديمغرافية الاخرى.

أوصى البحث بضرورة العمل على بناء ثقافة مجتمعية و مؤسسية لتعزيز المعرفة بالمسؤولية الاجتماعية و زيادة وعي المستهلك بأهميتها و دفعه نحو الشراء المسؤول من خلال تعزيز استجابته للشركات الملتزمة بمسئولياتها تجاه تنمية و استدامة المجتمع و بعبارة أخرى العمل على أيجاد المستهلك المسؤول اجتماعيا و تشجيعه . كما أوصت الدراسة بضرورة أذخال مادة المسؤولية الاجتماعية الى الجامعات و خصوصا أقسام إدارة الاعمال وحث مراكز التدريب على وضع برامج مهنية في مجالات المسؤولية الاجتماعية . إضافة الى العمل على توسيع الشبكة المحلية العراقية للاتفاق و تشجيع منظمات الاعمال على تعزيز دورها في تبني ( UNGC العالمي للامم المتحدة الممارسات المسؤولة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Chong & Rundus), 2004 بعنوان **Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance**<sup>1</sup>,

وهدفت إلى اختبار تأثير ممارسات تسيير الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن باعتبارها إحدى أهم مرتكزات تسيير الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي في عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا، وتوصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، وكلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وبينت الدراسة أن على المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى أن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية.

- دراسة Parajogo & Brown 2004 تحت عنوان :

**The Relationship between TQM Practices and the Role of Formal TQM Programs : " Australian Empirical Study**<sup>2</sup>

وهدفت إلى تحليل العلاقة بين أداء المنظمات من خلال برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين ممارسات الجودة في المنظمات الأسترالية، وقياس أثر تطبيق الجودة الشاملة في الإنجاز ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة

<sup>1</sup> - Chong VK, Rundus MJ. **Total quality management, market competition and organizational performance.** The British Accounting Review, 36. 2004.

<sup>2</sup> - Prajogo, D.I., & Brown, A.. **The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs:** An Australian empirical study. Quality Management Journal, Vol. 11,2004.



وإنجاز الجودة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة. وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا، وهذا الدور يعد مشجعا للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، إذ أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي

من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة والجودة الشاملة.

- دراسة Hansson 2003 تحت عنوان: <sup>1</sup>

### **Total Quality Management – " Aspects of Implementation and Performance (Investigation with a Focus on Small Organizations"**

فقد عرضت نتائج مشروع بحثي بحث مختلفين، يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق تسيير الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية، حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح والفعال لنظام تسيير الجودة الشاملة. ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة -من خلال تطبيقهما الناجح لنظام تسيير الجودة الشاملة - كحالات دراسية، وتبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المبادئ الأساسية لنظام تسيير الجودة الشاملة التي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام هي أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي: القيادة، التزام جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة أثر دعم الإدارة العليا والتزامها بمؤشرات تسيير الجودة الشاملة. وتعاون والتزام جميع العاملين داخل الشركة من أجل إنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - Hansson, J. Total Quality Management- Aspects of Implementation and Performance, Investigations with a focus on small organizations. Doctoral Dissertation. Lulea University of Technology, Sweden. 2003.

### ما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة نظام تسيير الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية لاسيما مؤسسات الصناعات الغذائية، إذ وجد أن معظم الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم تسيير الجودة الشاملة قد تم تطبيقها على قطاع الخدمات والبنوك ، والمستشفيات والمنظمات غير الحكومية، كذلك يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مداخل هي: الجودة الشاملة والأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات التميز، وواقع الجودة الشاملة في بعض القطاعات والمؤسسات، واتجاهات المسيرين نحو تطبيق الجودة الشاملة ودرجة إلمامها بهذا المفهوم، لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير الجودة الشاملة في المستويات الداخلية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع. وفي هذه الدراسة سيتم التعرف على واقع تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

### دواعي إختيار البحث :

لم يكن إختيار هذا البحث بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة عدة إعتبرات موضوعية و ذاتية حيث تتمثل الإعتبرات الموضوعية في الآتي :

- إقتران الموضوع بالإصلاحات الاقتصادية خاصة المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية .
- إقتران هذه المرحلة الإصلاحية ( تحرير الاقتصاد الوطني ) بمتطلبات المنافسة ، التي تقتضي مراعاة الجودة في تصميم المنتجات والإلتقان في أداء المهام .

أما المبررات الذاتية فهي كمايلي:

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالإلتقان والجودة وإبراز خصوبة البحث فيها .

- محاولة المعرفة والغوص في المواضيع المستجدة .

- إمكانية مواصلة البحث في الموضوع.

### المنهج المقترح للبحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل الإحاطة بكل جوانبه، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي والاستقرائي، اللذان يهدفان إلى الحصول على المعلومات المطلوبة عن الظاهرة المدروسة، من خلال محاولة إبراز تفسير لهذه الحقائق ومن ثم تحليلها للوصول إلى صياغة التوصيات والاقتراحات المناسبة للدراسة.

وقصد التحليل الجيد لكل جوانب البحث سواءً في شقه النظري أو التطبيقي فقد تم استعمال بعض الأدوات التي يراها الباحث مهمة في هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرزها المسح المكتبي الذي شمل المؤلفات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك كل ما تم نشره من أبحاث، ودراسات علمية، ومقالات في الدوريات المتخصصة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاعتماد على شبكة الانترنت لمواكبة كل المستجدات المرتبطة مباشرة مع موضوع البحث، والاطلاع على تقارير وزارة التجارة وتقارير مصالح الجمارك، وكذلك القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بإنشاء هيئات التقييس والاعتماد بالجزائر، ومن أجل تعزيز موضوع الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة فقد قام الباحث بصياغة استمارة استبيان حول موضوع الدراسة، وأسهمت هذه الأخيرة في بناء الدراسة الميدانية حيث تم توزيع أكثر من 267 استمارة وذلك طبعا بعد تحكيمها من طرف أطراف علمية متخصصة، وفي الأخير استطاع الباحث تحليل 174 استمارة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 20) وبرنامج EXCEL.





## حدود الدراسة

1) لقد كان للباحث رغبة جامحة في اختيار أكبر قدر ممكن من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، إلا أن ترامي وانتشار هذا النوع من الصناعات في كافة التراب الوطني حتم على الباحث؛ ضرورة اللجوء إلى بعض المؤسسات المعروفة في القطاع والمعروفة بجودة منتجاتها.

2) من بين المحددات التي واجهت الباحث أيضا هو حصر عينة الدراسة في المسيرين الذين يتواجدون في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات موضوع الدراسة و ذلك يرجع إلى مجموعة من الأسباب التي سيتم ذكرها في الآتي :

-عدم تحمس مسيري بعض المستويات للإجابة على أسئلة الاستبيان لتلقيهم تعليمات صارمة بعدم الإفادة بأي معلومة مهما كانت،على الرغم من التوضيح بأن الهدف الأساسي لهذه الاستمارة هو الاستخدام المباشر لدعم البحث العلمي .

-عدم السماح لكثير من المسيرين الاتصال بالباحث حتى لا يتوقفون عن تأدية عملهم وكانت رغبة الباحث كبيرة في الحصول على إجابات من طرف المسيرين لأنهم الطرف الأكثر مصداقية في الإجابة على استمارة الاستبيان.

-كل فرضيات الدراسة ذات بعد تكتيكي وإستراتيجي وهو من اختصاص بعض المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي.

3) استغرقت هذه الدراسة سنتين كاملتين من بداية سنة 2013 إلى نهاية سنة 2014، ويرى الباحث أنها مدة كافية لإتمام هذا النوع من الدراسات.

### هيكل البحث:

لكي نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ولاختبار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و إيضاح أهميتها ، اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثمانية فصول سبقها مقدمة عامة وتلتها خاتمة عامة تتضمن ملخصا عاما حول الموضوع محل البحث، متبوعا بأهم النتائج التي من خلالها استلهم الباحث توصيات ومقترحات ، لينتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للبحث .

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام تسيير الجودة الشاملة.

ولقد تقسيمه إلى المبحث الأول الذي سيتم فيه التعرض إلى مفاهيم عامة حول تسيير الجودة الشاملة من خلال عرض تطور و نشأة الجودة، ثم نشأة نظام التسيير بالجودة الشاملة، وأهم التعاريف المتعلقة بتسيير الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فسيتم فيه التطرق إلى مبادئ نظام تسيير الجودة الشاملة، ثم بعد ذلك سيتم استعراض جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة في المبحث الثالث من خلال جائزة ديمينج، جائزة مالكوم بالدريدج، شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ASQC ، بعد ذلك في المبحث الرابع سيتم الحديث عن الأبعاد الحديثة لتسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية وتحديات المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظامين متكاملين لضمان جودة وصحة الغذاء، وكذا مستويات وتحديات المسؤولية الاجتماعية في التسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية

### الفصل الثاني: المكونات الرئيسية لنظام الجودة الشاملة.

وكرس هذا الفصل إلى التحسين المستمر في نظام تسيير الجودة الشاملة كمبحث أول من خلال شرح كل من أسس ودوافع وأهداف التحسين المستمر، وكذا مبادئ التحسين المستمر،



كما سيتم في المبحث الثاني المتمثل في المكونات الأساسية لنظام الجودة الشاملة من خلال استعراض المكونات التقنية لنظام الجودة الشاملة، والعامل البشري أساس نظام الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فسيتم فيه التطرق إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد *Juste à temp* من خلال نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد، و بعض التعاريف حول نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وكذا عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وأهم فوائد نظام الإنتاج في الوقت المحدد (jat).

### الفصل الثالث: الإطار العملي لنظام تسيير الجودة الشاملة.

سيتم في هذا الفصل تناول كل مراحل عملية التخطيط للجودة الشاملة كمبحث أول ثم سيتم في المبحث الثاني الحديث عن التنظيم للجودة الشاملة من خلال التنظيم للجودة، ودور قسم مراقبة الجودة وشبكة المسؤولية، وكيفية الانتقال من تنظيم الجودة إلى تنظيم الجودة الشاملة، ثم في المبحث الثالث سيتم عرض سبل توجيه العنصر البشري لتسيير الجودة الشاملة من تحفيز الأفراد للجودة الشاملة وفق هرم ماسلو للحاجات، وأهم الحوافز المادية و المعنوية في إطار الجودة الشاملة، وطرائق الإتصالات في تسيير الجودة الشاملة، وأنماط القيادة في إطار نظام تسيير الجودة الشاملة، وأخيرا في المبحث الرابع سيتم تناول أدوات رقابة نظام تسيير الجودة الشاملة من أدوات قاعدية لرقابة نظام الجودة الشاملة، وكذا أدوات الرقابة المستمرة لتسيير الجودة الشاملة، وأهم الأدوات الأخرى لرقابة نظام تسيير الجودة الشاملة.

### الفصل الرابع: أداء المؤسسة الصناعية في ظل تسيير الجودة الشاملة.

هذا الفصل سيتم تخصيصه للحديث عن المفاهيم العامة لتقييم الأداء في المؤسسة الصناعية في مبحث أول من تعاريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية، وأسس تحديد مؤشرات قياس الأداء، وتقييم أداء الأنشطة الرئيسية، أما المبحث الثاني فسيكون حول تقييم



أداء الأفراد في المؤسسة الصناعية من نظم تقييم أداء الأفراد، والقيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه، وعوامل تقييم الأفراد وأهم أسس المقارنة بين أدائهم، ثم في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى إشكالية تحسين الأداء والاتجاهات المعاصرة لتحسينه عن طريق عرض إشكالية تحسين الأداء، وكذا الإتجاهات المعاصرة لتحسينه، وضرورة التغيير لتحسين الأداء.

### الفصل الخامس: تسيير الجودة الشاملة أحد استراتيجيات التغيير الحديثة.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سيتم في المبحث الأول الكلام عن مداخل قياس الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة ابتداءً بنموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة، ثم بطاقات قياس الأداء المتوازن أحد طرق قياس الأداء الحديثة، وأسس نظام قياس الأداء، في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى تسيير التغيير كضرورة حتمية لمجابهة التغيرات من خلال عرض الإطار المفاهيمي لتسيير التغيير، وأسس ومبادئ التغيير و التطوير التنظيمي، والمقاومة ضد التغيير وردود أفعالها، وأخيرا الخطوات المرحلية لتسيير التغيير، ثم بعد ذلك ومن خلال المبحث الثالث سيتم الحديث عن مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة، المتمثلة في ثقافة المنظمة ، الهيكل التنظيمي، العمليات، أسلوب التسيير المعتمد.

### الفصل السادس: واقع التقييس والاعتماد والصناعات الغذائية في الجزائر.

من خلال هذا الفصل سيتم تناول هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر و الجائزة الجزائرية للجودة كمبحث أول، من خلال استعراض المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر، وأهم هيئات التقييس في الجزائر، وهيئات الاعتماد في الجزائر، وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة، ثم بعد ذلك سيتم في المبحث الثاني الحديث عن واقع وإستراتيجية الصناعات الغذائية في الجزائر، ابتداءً بالتطور المستمر لسوق الصناعات الغذائية العالمية، ثم المقاربة الفرعية للصناعات الفلاحية الغذائية، ومرورا بالدور الاقتصادي للصناعات

الغذائية في الجزائر، وأخيرا إستراتيجية الدولة الجزائرية لدعم و تطوير تنافسية مؤسسات الصناعات الغذائية.

**الفصل السابع: أثر مستويات تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية - دراسة ميدانية استطلاعية.-**

من أجل اتباع الخطوات العلمية لإجراء الدراسة الميدانية كان لابد من تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سيتم في المبحث الأول عرض منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية من خلال التذكير بالإشكالية الرئيسية للبحث، وكذا حدود الدراسة، وأهم أدوات وخطوات إجراء الدراسة الميدانية، ثم في المبحث الثاني سيتم وصف متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 20) عن طريق وصف عينة البحث، وعن طريق أيضا اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولومجروف- سميرنوف) (One Sample K-S).

**الفصل الثامن: تقييم واختبار الفرضيات وتقديم الاقتراحات.**

سيتم تخصيص الفصل الأخير لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 20)، ابتداءً بالمبحث الأول الذي سيتم من خلاله تحليل إجابات المبحوثين إحصائيا ابتداءً بالتحليل الإحصائي للالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، ثم التحليل الإحصائي لإسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، ثم التحليل الإحصائي لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير، ثم بعد ذلك سيتم التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء

المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة، ثم سيتم بعد ذلك التحليل الإحصائي لمدى تبني المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل استراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة، أما المبحث الثاني فسيتم تخصيصه لاختبار فرضيات الدراسة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي لنظام تسيير الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الجودة الشاملة

المبحث الثاني : مبادئ نظام تسيير الجودة الشاملة

المبحث الثالث :جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة

المبحث الرابع: الأبعاد الحديثة لتسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية

وتحديات المسؤولية الاجتماعية

## تمهيد :

يشهد العالم خلال المرحلة الحالية منافسة اقتصادية ضارية مع بداية القرن الحادي والعشرين ، حيث تزداد هذه المنافسة ، في مجال التكنولوجيا ( التقنية ) الحديثة مما يتطلب من الهيئات والمؤسسات والمنظمات الصناعية في الجزائر إلى ضرورة الاستعداد لهذه التوجهات العالمية الجديدة ، ويتأتى ذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر في معدلات وكفاءة الأداء سواء للخدمات أو الإنتاج .

وكما يعلم الجميع أن الاقتصاد الجزائري يعيش في الآونة الأخيرة تحولات عميقة في مختلف جوانبه تمهيدا للاستحقاقات التي أشرفت وستشرف الدولة في الدخول إليها ، منها عقد الشراكة الأورومتوسطية ، المنظمة العالمية للتجارة ، هذه التحولات أدت إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة بين الاقتصاديين من بينها الجودة، الإيزو، تأهيل المؤسسات الجزائرية ...إلخ.

في ظل هذه التطورات و المتغيرات فقد ظهر مفهوم " التسيير بالجودة الشاملة "

( total quality management TQM ) ، والتي تعتبر الطريقة الفعالة والسبيل لبقاء هذه المنظمات والمؤسسات واستمرارها لأداء أنشطتها في ظل هذه المنافسات .

سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : مبادئ نظام تسيير الجودة الشاملة.

المبحث الثالث :جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة.

المبحث الرابع: الأبعاد الحديثة لتسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية وتحديات المسؤولية الاجتماعية.



## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الجودة الشاملة

لقد دخلت المؤسسات الجزائرية إلى القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا ، ووجدت هذه المؤسسات نفسها أمام تحديات كثيرة وكبيرة جدا ، فرضت عليها ضرورة اتخاذ قرارات جذرية وصعبة ، وإن لم يوفر لها الدعم الاجتماعي والسياسي والقانوني لتبني استراتيجيات التغيير الحديثة ، ستبقى هذه المؤسسات تعاني من التخلف والشقاء تحت ضغوط التحديات الكبيرة التي تفرضها البيئة التنافسية .

ولعل من بين هذه الاتجاهات الحديثة، استراتيجية تسيير الجودة الشاملة التي من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على جذور هذا الاتجاه كمطلب أول بعد ذلك سيتم التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بهذا الاتجاه .

### 1. تطور و نشأة الجودة:

لقد مرت الجودة في تطورها بالعديد من المراحل و يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1.1 الجودة عبر العصور:

إن الجودة في السلع والأعمال هو مطلب إنساني يمكن إرجاعه إلى عصور موغلة في القدم ، وهناك العديد من الشواهد ولعل من أبرزها المواد القانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة ، والتي تعود إلى الثامن قبل الميلاد فقد ألزم التاجر في معاملته التجارية أن يقدم سلعة ذات جودة ، وأن يتلافى النقص الذي

هو موجود فيها ويصلح العيوب التي وجدت فيها<sup>1</sup>، كما أن المادة 229 تنص على : " إذا كان بناءً قد بنى بيتاً لرجل لم يُحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".

كما يوجد العديد من الشواهد التي لا تزال إلى يومنا هذا شاخصة مبرزة بذلك جودة العمل وإتقانه ، كما هو الحال مثلاً لأهرامات مصر ، وجدران المعابد وصور الصين العظيم ، ومأذنة الملوية بسامراء، وسد مأرب ناهيك عن المساجد والقصور ، وفي مقدمتها قصر الحمراء في غرناطة ومسجد قرطبة والجامع الأموي ومساجد العثمانيين وقصورهم في الأستانة .

## 1 - 2 - الجودة في الإسلام :

لقد كان للدين الإسلامي قسط وفير من التأكيد على الإتقان في العمل وعن التمعن في الدقة اللامتناهية ، في خلق الله ، كما جاء في الآيات الكريمة : مثل قوله عز وجل " صنع الله الذي أتقن كل شيء " ( سورة النمل 88 ) ، وقوله تعالى : " الذي أحسن كل شيء خلقه " ( سورة السجدة 07 ) ، وقوله تعالى أيضا : " وأحسن كما أحسن الله إليك " ( سورة القصص 77 ) ، وقوله عز وجل أيضا : " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم " ( سورة التين 04 ) ، وقوله عز وجل أيضا " ولتسألن عما كنتم تعملون " ( سورة النحل 92 ) ، وقوله عز وجل أيضا " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " ( سورة الكهف 30 ) ، ولقد جاء في الحديث الصحيح عن النبي صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " <sup>2</sup>(رواه مسلم)

<sup>1</sup> - د مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص.40.

<sup>2</sup> - علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد. الجزء الرابع، دار الكتاب العربي، بيروت، 1407هـ، ص.98.

، وجاء أيضا عنه صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن " <sup>1</sup> (رواه البيهقي) .

والمتمعن في الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة يجد بأن الإسلام يسعى إلى بث روح الرغبة والطاعة والعمل في الفرد ، والمشرع لا يحث العامل على العمل والانصياع فقط ، بل يجد في ثنايا النصوص ولفظها وشرحها أن المرجو منه هو العمل بإتقان والتبذل في عمله بإحسان <sup>2</sup> .

كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم والناجمة عن قوة الإيمان ، والالتزام بمبادئ الشريعة سيكون لها الأثر البالغ في شعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الحياة الدنيا والآخرة <sup>3</sup> ، وذلك مصداقا لقوله تعالى " كل نفس بما كسبت رهينة " (سورة المدثر 38) .

إن الشواهد كثيرة عن إتقان المسلمين لأعمالهم وتركيزهم عن الجودة ومن أمثلة ذلك هندسة الري وشق الجداول ومد القنوات ، فقد كان للعرب والمسلمين إسهامات كثيرة في هذا المجال وقد بلغ ذروته في العهد العباسي، إذ اتسعت الزراعة آنذاك باستصلاح أجزاء كبيرة من الأراضي المغمورة، إذ استغلت مياه الدجلة والفرات أحسن استغلال وأسس نظام ري واسع يستند على أسس وطرق علمية وكانت الدولة تراقب رقابة دقيقة الجانب الزراعي وتشرف بنفسها على إنشاء الجداول وصيانتها وإصلاحها<sup>4</sup>، كما لا تزال السواقي السبعة في بلنسية بالأندلس معلما حضاريا في

<sup>1</sup> - الامام البيهقي شعب الايمان. الجزء الرابع، تحقيق محمد السعيد بسيوني زغلول، الطبعة الأولى، بيروت، دار الكتب العلمية، 1410هـ، ص.335.

<sup>2</sup> - رضوان أمين ، مفهوم الجودة في الإسلام . منتدى التمويل الإسلامي ، [www.islamfin.go-forum.net/t718-topic](http://www.islamfin.go-forum.net/t718-topic) ، 2011/01/21، طوّل بتاريخ 2011/03/21، ص . 1 .

<sup>3</sup> - مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص . 35 .

<sup>4</sup> - مهدي السمرائي ، مرجع سابق، ص . 41 .

عمق الحضارة الإسلامية ، عن تنظيم شؤون الري إلى يومنا هذا ومازالت إلى اليوم مسيرة ومسماة بأسمائها العربية .

وتوصف مدينة الأبله في البصرة بأنها مدينة على حافتي النهر فيها قصور وبساتين متصلة كأنها بستان واحد غرست في يوم واحد و ممدودة على خط واحد <sup>1</sup> .

والمنتوج الصناعي الإسلامي كان مشتهرا ومطلوبا بقوة من طرف باقي الأمم الأخرى، كما هو الحال بالنسبة للنسيج المسمى الدمشقي، الذي كانت تشتهر به دمشق أيام العصر الأموي، كما اشتهرت مدينة الكوفة بصناعة الخز الذي لاقى آنذاك رواجاً كبيراً في عموم الأقطار الإسلامية .

أما في مجال التعليم فقد ظهرت أول مدرسة في العصر العباسي المتأخر ( جامعة المستنصرية ) ، ولا تزال شاخصة إلى يومنا هذا بمجال هندستها وروعة إطلالتها على الضفة اليسرى لنهر دجلة ، التي أمر ببنائها الخليفة العباسي المستنصر بالله في عام 625 هـ<sup>2</sup>، وطبقت فيها كل مبادئ الجودة في بنائها، ومدرسيها ومناهجها العلمية ومكتبتها وتوفير كل الظروف المادية المساعدة على التحصيل العلمي الجيد.

أما في المجال الفكري فقد أسهم ابن خلدون أيما إسهام في سبكه لبعض معالم الجودة والإتقان في العمل إذ يقول في مقدمته " على قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته " <sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة أيضاً أن موضوع الجودة الإخلاص في العمل ومنع الغش والضرر، لم يترك في الدولة الإسلامية على عاتق الفرد ومدى إخلاصه وتوفر الوازع الديني،

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 41 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 42 .

<sup>3</sup> - عبد الرحمان محمد بن خلدون ،مقدمة بن خلدون . دار الفكر الاسلامي الحديث، القاهرة، 2000، . على الرابط : [http://www.mohamedrabeea.com/books/book1\\_3227.pdf](http://www.mohamedrabeea.com/books/book1_3227.pdf) . طوّل يوم 2014/09/17 ، ص.173.

بل وفرت نظاما أو مؤسسة خاصة تتولى تسيير مصالح الناس، حتى لا يخل بها أصحاب المهن والحرفيون، وهذه المؤسسة تدعى ديوان الحسبة<sup>1</sup> ويقوم هذا الديوان على : ( مشاركة السوق والنظر في مكاييله وموازينه ومنع الغش والتدليس وتنظيف الشوارع والأزقة ) .

هذه بعض المؤشرات البسيطة التي أريد من خلالها توضيح أن موضوع الجودة لم يكن غائبا عن أذهان المجتمعات على مر العصور، ولا سيما المجتمعات الإسلامية على وجه التحديد.

### 1. 3 الجودة في العصر الحديث:

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الوجود، إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للتسيير إلا في القرن الماضي، و أصبح ينظر إليها في الفكر التسييري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة كالمشتريات و التسويق.

و شهدت مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى ميلاد عدة مصانع كانت ترجع مسؤولية جودة المنتج لرئيس الورشة الذي يراقب العامل و يملك السلطة<sup>2</sup> ، و كان كل عضو مكلف بأداء مهمة محددة و لم يتم الفصل بين وظيفتي الإنتاج و مراقبة الجودة إلا بعد قدوم " ف. تايلور F. TAYLOR " الذي اهتم بدراسة الحركة و الزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل.

و في بداية العشرينات قامت الشركة الأمريكية "وسترن الكتريك" بصناعة نوع جديد من الاتصال الهاتفي المركزي لكن استحالة تشغيله لكثرة عيوبه لغياب المراقبة و

<sup>1</sup> - منذر قحف ، السياسة الاقتصادية في إطار النظام الإسلامي . الطبعة الثانية ، وقائع الندوة رقم 36، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص . 148 .

<sup>2</sup> - أ عاشور مزريق،أ محمد غربي،تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، الجزائر، الشلف، ص.239،238،237.

التفتيش أثناء مراحل إنتاجه مما دفع "شيوارت" إلى تطوير معامل هذه الشركة بوضع خريطة إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج. و قد اعتبرت هذه العملية هي البداية لمراقبة الجودة إحصائياً.

و كان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثرها إذ توسع إنتاج الأسلحة و تطورت بفعل التكنولوجيا الحربية و الاهتمام بمصالح المراقبة لضمان مستوى الجودة لأكبر كمية منتجة.

و مع بداية الأربعينات بفعل هذا التطور التكنولوجي ارتفع الطلب على مختلف المنتجات الصناعية و الذي كان نتيجة التركيز و الاهتمام بمراقبة الجودة في مختلف مراحل التصنيع، و منه شرع الاهتمام بتطبيق الطرائق و الأساليب الإحصائية لتقييم الجودة في مختلف مراحل التصنيع.

و بداية من سنة 1950 بدأ أول تطبيق لمفهوم الجودة الكلية أي بالاعتماد على الدقة والإتقان في مختلف مراحل الإنتاج و حتى بعد الإنتاج من تخزين و تسليم و خدمات ما بعد البيع، و قد قدّم " ادوارد ديمينج Edward Deming " سلسلة محاضرات عن الطرائق الإحصائية لمراقبة الجودة للمهندسين اليابانيين، وعن مسؤولية المؤسسة في تحقيق الجودة ووضع استخدام هذه المفاهيم حول نمطيات الجودة، و ظهرت عام 1960 أول دائرة من دوائر الجودة بغرض تحسينها وقد تعلم أساليب إحصائية بسيطة و تطبيقها بواسطة العمال اليابانيين، و ظهرت أول حلقات الجودة في المؤسسات اليابانية سنة 1962، إذ يعتبرون الجودة السلاح الاستراتيجي لغزو الأسواق العالمية.

و مع بداية الثمانينات قام المدراء الأمريكيون برحلات متكررة إلى اليابان للاطلاع على التجربة الرائدة في مجال النهضة بجودة المنتجات و الخدمات في مختلف أطوارها و هو ما يعرف بالجودة الكلية أو الشاملة و التي تشمل على الأقل:

- جودة التكنولوجيا المستعملة.
- جودة الاستماع للزبائن.
- جودة الاتصال.
- جودة التسيير.
- جودة الفحص و المراقبة.

و في نهاية الثمانينات بدأت صناعة السيارات في التركيز على الجودة باعتماد مراقبة العمليات إحصائيا و طلب من الموردين أن يستخدموا هذه الأساليب. بالإضافة إلى اعتماد مفهوم جديد لتحسين الجودة المستمر و الذي يتطلب إدارة كلية للجودة.

و يشهد العالم اليوم تحولات تكنولوجية، اقتصادية و تنظيمية تعتمد بالدرجة الأولى على إعادة الاعتبار للإنسان و العامل باعتباره المورد الأساسي للثورة و به يتحقق التسيير الكلي للجودة حيث أصبحت لا تقتصر على مراقبة المنتج في نهاية السلسلة الإنتاجية فقط، ولكن نجدها في مختلف المراحل المسؤولة عن انجاز المنتج أو الخدمة، أي أن العامل ينتج ويراقب في الوقت نفسه.

من خلال رحلة التطور في الثقافة التنظيمية لتسيير الجودة فإن تتابع المراحل المتطورة للجودة لم يحدث بشكل طفرى في الفكر التسييري، لكن كانت من خلال تطور مستمر و كان هذا التطور انعكاسا للاكتشافات التي مرت عبر أربعة عصور متميزة للجودة بداية بالفحص والمراقبة الإحصائية للجودة ثم تأكيد أو ضمان الجودة و انتهاء بتسيير الجودة الشاملة .

## II: نشأة نظام التسيير بالجودة الشاملة

إن الفكرة الأولى للجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الفكرة كان في اليابان على اعتبار أن هاته الأخيرة كانت الأرضية المناسبة لتطبيق هذا النظام<sup>1</sup> ، ولعل الدليل الفعلي على ذلك كون أشهر الرواد في مجال الجودة الشاملة جاءوا من الولايات المتحدة الأمريكية، ونذكر منهم:

### II - 1 - والتر شيوارت :

هو أول باحث أمريكي تكلم عن الجودة سنة 1920 إلا أن أفكاره لم تلق اهتماما في ذلك الوقت، وكان شيوارت باحثا في مخبر Bell وقام بنشر كتابين مشهورين وهما 2:

“Economic control of quality of manufactured product” في سنة 1931 .

” statistical method from the view of point of quality control ”

هذا الأخير جاء لتوضيح مجموعة من الأفكار حول الجودة وخاصة في مجال التحكم في جودة أي منتج مصنع ، وذلك عن طريق الرقابة الإحصائية للمتغيرات والمتمثلة في خصائص المنتج .

<sup>1</sup> - Danniell Duret et Maurice Pillet , **Qualité En Production** . Edition Organisation , Paris , 1998 , p . 28 .

<sup>2</sup>- Document : **La qualité totale** , [www.videotron.ca](http://www.videotron.ca) , Juillet 2012 , p . 2 .



ولقد تم هذا البحث بمساعدة الكثير من الأفراد والمصالح داخل المؤسسة ، وقام شيوارت أيضا بوضع وصف كامل لكل المراحل التي يطلق عليها اليوم مراحل تسيير الجودة الشاملة .

## II - 2- ادوارد ديمينج :

عمل ادوارد ديمينج مهندس تصنيع، ويعتبره معظم الناس الأب الروحي لجودة الإنتاج و رقابة الجودة ، و أدرك ديمينج أن الأفراد هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج ، ابتكر ديمينج ما يسمى بعجلة ديمينج ، و على الرغم من أن ديمينج تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة ، فقد تم تجاهله من طرف قادة الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينات<sup>1</sup> ، وقام اشيرو إيشيكواو رئيس الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية بدعوة ديمينج لإلقاء محاضرات أمام قادة العمل الياباني .

على عكس المسيرين الأمريكيين، فإن المسيرين اليابانيين تقبلوا أفكار ديمينج وأدركوا أنه من أجل رفعة اليابان يجب تغيير أسلوب الإنتاج القديم و ضرورة إنشاء ثقافة جديدة تركز على إنتاجية الجودة<sup>2</sup> .

وفي الخمسينات و الستينات تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة ، فلقد أقاموا المسابقات و رصدوا الجوائز للجودة المحسنة ، زاد ارتباط الموظفين بالعمل وتحسنت جودة المنتجات المصنعة بشكل رائع ، وفي ظرف عشرين عاما تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعة اليابانية رمزا للجودة الشاملة .

<sup>1</sup> - ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص. 32 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص . 32 .

II - 3 - جوزيف جوران :

دعي جوزيف جوران إلى اليابان سنة 1954 بواسطة نقابة العلماء و المهندسين اليابانيين ، و لقد ركزت محاضراته على الأبعاد التسييرية لعمليات التخطيط والتنظيم و الدفع و الرقابة و أهمية التأكيد على مسؤولية المسيرين في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف ، وقد عرف جوران " الجودة على أساس أنها الملاءمة للاستخدام" <sup>1</sup> فيما يتعلق بالتصميم و الملاءمة و التواجد و الأمان و مجال الاستخدام ، وبالتالي فقد اهتم أكثر بوجهة نظر المستهلك و ضرورة القياس والاعتماد على نظام وأساليب حل المشاكل ، وقد ركز أكثر على التسيير من أعلى إلى أسفل و الأساليب الفنية أكثر من الاهتمام بإرضاء العاملين و افتخارهم و اهتمامهم بأعمالهم .

و يعتبر جوران هو أول من أسهم في تقديم مفهوم لتسيير الجودة على أنه أسلوب يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة داخل المنظمة ، ويمكن اعتبار أن إسهام جوران أكثر من إسهام ديمينج لأنه اعتمد على مفهوم الجودة من منظورها الواسع ، بينما اهتم ديمينج بموضوع الرقابة الإحصائية على الجودة .

II - 4 - فاين بام :

وصل فاين بام إلى نتائجه مثل جوران و ديمينج من خلال العمل في اليابان و قد قدم فاين بام نظاما لدمج الجهود لتطوير والحفاظ وتحسين الجودة بواسطة مجموعات مختلفة في التنظيم. وإذا لم يتم هذا فلا يمكن بناء الجودة في المراحل الأولى للعملية. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سليمان عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومشروعات التشييد . ( ط 1 ) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص. 10 .

<sup>2</sup> - البكري سونيا ، إدارة الجودة الكلية . الدار الجامعية ، مصر ، 2002.ص. 28 .

II - 5 - فيليب كروسبي :

يعتبر فيليب كروسبي الكتاب " quality is free " قد حقق نجاحا تجاريا واسعا بتطوير وجهة نظره عن الجودة فقد ذكر أن الجودة الرديئة في أي منظمة تصل إلى 20 % من العائد ويمكن تجنب هذه الجودة الرديئة باتباع ممارسات جودة سليمة :<sup>1</sup>

-تعريف الجودة على أساس التوافق مع المتطلبات .

-نظام تحقيق الجودة هي الجودة الوقائية وليست التقييمية .

-معايير الأداء هي المعيب الصفري zero defects .

-قياس الجودة هي تكلفة عدم الموافقة .

وقد ركز كروسبي على الدوافع و التخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة أو أساليب حل المشاكل، و قد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن تكاليف الوقاية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص و التوفيق والتصحيح وال فشل .

III: تعاريف مختلفة حول تسيير الجودة الشاملة :

قبل التطرق إلى تعريف تسيير الجودة الشاملة كان من الضروري تسليط الضوء على بعض التعاريف المتعلقة بالجودة ثم بعد ذلك تعاريف حول الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.28.

### III - 1 - تعاريف حول الجودة :

يعرف Deming الجودة على أنها " الوصول إلى إرضاء العميل وتحقيق توقعاته " .<sup>1</sup>

أما Joseph M Juran فيعرف الجودة على أنها انتقال من المطابقة للخصائص المطلوبة في المنتج إلى " المواءمة للاستخدام " <sup>2</sup> ، واعتبر أيضا جوران بأن هناك مظهرين للحكم على جودة المنتج يتمثل الأول في " التخلص من كل العيوب الممكنة " ، أما المظهر الثاني فيتمثل في " مميزات المنتج المطلوبة " .

أما Crosby فيعرفها على أنها عبارة عن "مطابقة بعض المتطلبات المحددة من حيث المواصفات " .<sup>3</sup>

أما Feigenbaum فيعرفها على أنها " المحدد لتوجهات المستهلكين و كذا الطريقة المثلى التي تؤدي بها كل الأعمال داخل المنظمة " .<sup>4</sup>

أما Harrington فيعرفها على أنها " إشباع وسبق رغبات الزبائن " .<sup>5</sup>

الجودة هي : " العمل على الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مستوى مواجهة المنافسات بالسوق " .<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- Document de Bernard CLEMENT : **PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE** .

[www.cours.polymtl.ca](http://www.cours.polymtl.ca) , 2003 , Vu le 2013/06/23, p .1 .

<sup>2</sup> - Joseph M Juran , **Juran quality , and century of improvement : The best of quality** . American Society For Quality , Milwaukee, USA , 2005 , p.71.

<sup>3</sup> - P N Mukherjee , **Total Quality Management** . Prentice Hall Of India , Private Limited , New Delhi , India , 2006, p.32.

<sup>4</sup>- Jhon Beckford , **Quality a Critical Introduction** . Routledge , London , England, 1998 , p.74.

<sup>5</sup>- Bernard CLEMENT, op.cit , p .1.

<sup>6</sup> - هلال فؤاد ، الدليل الصناعي إلى إيزو . ( ط . 2 ) ، دار الفجر ، مصر ، 1999 ، ص. 10 .

أما Taguchi فيعرف الجودة على أنها " كل الضياعات الناجمة عن أي منتج أو خدمة والمتحملة من طرف المجتمع في صورة المستهلك النهائي " <sup>1</sup> ، وهذه الضياعات متمثلة أساسا في العيوب ، والاختلالات ، والتذبذب في الأداء ، التلوث ، الضجيج... إلخ ، ويقاس الجودة على أساس شكاوى الزبائن فيما يخص العناصر السالفة الذكر.

الجودة في نظر الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة **ASQC** :

هي : " جميع السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الاحتياجات الضمنية " <sup>2</sup>.

الجودة طبقاً للمواصفة القياسية **ISO 8402** :

هي : " مجموعة السمات والخصائص لمنتج أو خدمة التي تجعلها قادرة على تلبية إحتياجات العملاء سواء تم النص عليها صراحة أو ضمناً " <sup>3</sup>.

الجودة هي : " عمل الأشياء الصحيحة صح ومن أول مرة " <sup>4</sup>.

الجودة " لا تعرف الاعتذار للعملاء عن أخطاء وعيوب بالمنتج " <sup>5</sup>.

الجودة " لا تعنى تكلفة أكثر " .

الجودة " ليست لمستوى تسييري محدد أو لقسم معين " .

<sup>1</sup> - Michel Jaccard , **Objectif Quality : Introduction Aux Systemes De Management De Performance** . 1ere Edition , Presses Polytechniques Et Universitaires , Romande , Lausanne , Suisse , 2010 , p.193.

<sup>2</sup> - البكري سونيا ، إدارة الإنتاج والعمليات . مدخل النظم ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 . ص. 109 .

<sup>3</sup>- Document : **Misez sur la qualité** . Zurich Continental Europe Corporate Risk Management Services (RMS) , version 01/2003 , sur le lien : [http://www.cdumortier.fr/informations/infos\\_files/misez\\_qualite.pdf](http://www.cdumortier.fr/informations/infos_files/misez_qualite.pdf) , Vu le 08/03/2013 , p . 02 .

<sup>4</sup> - علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة . دار غريب ، مصر ، 2001 ، ص. 55 .

<sup>5</sup> - مرسى نبيل ، استراتيجية الإنتاج والعمليات . ( ط . 1 ) ، دار الفجر ، مصر ، 2000 ، ص.335.

الجودة : " لا تعنى الكمال " .

الجودة : " لا تقبل المساومة - إما أن السلعة تحقق رضا العميل وإحتياجاته أو لا تحقق " .

أما من وجهة نظر Henry Mintzberg فإنه يعرفها على أنها " علامة المنتج والمستهلك معا ، أي أنها تقتضي الوصول إلى تحقيق جودة عالية من طرف المنتج مع تحقيق رغبات المستهلك " <sup>1</sup> ، ولهذا فإن ديمينج لا يربط الجودة بوجهة نظر المستهلك فقط بل هي مزيج من الخصائص المطلوبة من طرف المستهلك والتي يراعيها المنتج ، فدرجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظرا لاقترانها بمتطلبات المستهلك ورغباته المتنوعة نحو كل منتج ، مع مراعاة قدراته المالية المتاحة .

إذن من خلال التعاريف التي تم تقديمها فإن الجودة تكون من وجهة نظر المستعمل أو المستخدم للمنتج وليست من وجهة نظر المسؤولين أو المسيرين في المؤسسة ، وأي تعريف للجودة يجب أن يتضمن النقاط التالية :

- مطابقة مواصفات الزبائن .
- مطابقة المطالب القانونية والتشريعية والتنظيمية .
- محاولة التوقع المسبق لرغبات الزبائن المستقبلية .
- تقديم منتجات أفضل من المنافسين .

<sup>1</sup>- Document : La Qualité, un atout concurrentiel , INTERVIEW DE FLORIAN GAGNET , [www.eurogiciel.fr](http://www.eurogiciel.fr) , 04/07 2004 , p . 1 .

III - 2 - تعريف حول تسيير الجودة الشاملة :

هناك العديد من التعاريف لتسيير الجودة الشاملة سيتم ذكر بعضها في الآتي :  
تسيير الجودة الشاملة : هي تحول جذري في الممارسات التسييرية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة المنظمة.<sup>1</sup>  
وفى تعريف آخر :

هي انشاء ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المسيرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق رضاء وتوقعات العملاء وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية.<sup>2</sup>

أما "معهد الجودة الفيدرالي " في الولايات المتحدة الأمريكية فيضع التعريف التالي:  
تسيير الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتناء على ما يقوم به العملاء من تقييم من أجل تحسين الأداء.<sup>3</sup>  
- تسيير الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من المسيرين والعاملين لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل .

- الجودة الشاملة هي ليست هدفا في حد ذاتها بل عبارة عن طريقة لتحسين أداء المؤسسة ، وتعطي الأولوية إلى الجودة في نظر الزبون، وليست الجودة من وجهة نظر المسيرين ، والجودة تشتمل على تقديم وتوفير وعرض جودة للزبائن عن طريق

<sup>1</sup> - سمير عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 . دار الإشعاع ، مصر ، 2000 ، ص. 99 .

<sup>2</sup> - أبو قحف عبد السلام ، رنا أحمد عيتاني ، تجربة الإدارة في اليابان . دارالإشعاع الفنية ، مصر ، 2000 ، ص. 118 .

<sup>3</sup> - Document de : Lance Dixon , Calculating scattering amplitudes effitiently ? , January, 1996 ,  
<http://arxiv.org/pdf/hep-ph/9601359.pdf> vu le 22 Juillet 2012 . p .4.

دمج مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، و أيضا بواسطة تحفيز الأفراد والاتصال الفعال القائم على الوقائع <sup>1</sup>.

-تسيير الجودة الشاملة هي عبارة عن نوع أو طريقة لتسيير منظمة ما ، وترتكز أساسا على الجودة ، وتقوم على المشاركة الجماعية لكل أفراد المنظمة ، وتهدف إلى النجاح على المدى الطويل ، عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبائن وأفراد المنظمة والمجتمع ككل ، تعريف iso 8402 <sup>2</sup>.

- تسيير الجودة الشاملة تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد بها تسعى من خلالها إلى تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ، ويشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات عالية الجودة <sup>3</sup>.

- تسيير الجودة الشاملة هو نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل <sup>4</sup>.

- تسيير الجودة الشاملة هي فلسفة للتسيير ، التي تبحث على التحسين المستمر لمختلف مجالات النشاط ، والمنتجات والخدمات التي تمثل مخرجات هذه الأنشطة ، ولهذا فإن المؤسسات التي تستخدم نظام الجودة الشاملة يكون تركيزها بشكل واضح على تحقيق أعلى مستويات الإشباع الممكنة للزبائن <sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Document : du système de management intégré vers un management par la qualité totale , Anne Cazenave et Marine verley , 2000 , [www.allquality.org](http://www.allquality.org), Juillet 2004 , p . 23 .

<sup>2</sup>- **La démarche qualité dans les services à la personne** , service à la personne ; agence national, GUIDE PRATIQUE 2012  
[http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/qualite/guide\\_demarche\\_qualite.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/qualite/guide_demarche_qualite.pdf) , Vu le 15/09/2014,p.08.

<sup>3</sup> - ريشارد ويليامز ، مرجع سابق ، ص . 5 .

<sup>4</sup>- Jean Brillman , **Les meilleures pratiques du management** . 3 Eme Edition , Edition Organisation , Paris , 2001 , p . 217 .

<sup>5</sup>- Dr. H. Nagaprasad, B. Yogesha, **Enrichment Of Customer Satisfaction Through Total Quality Management Techniques**. Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists, 2009 Vol II IMECS 2009, March 18 - 20, 2009, Hong Kong , link;



ومهما تعددت التعاريف فإنه يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الجودة الشاملة وهو :  
تسيير الجودة الشاملة هو اتجاه أو منهج يمكن من الأداء الفعال لمختلف العمليات داخل المؤسسة وزيادة تنافسيتها وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمل الأفراد والعمليات و بيئة الأعمال .

### المبحث الثاني : مبادئ نظام تسيير الجودة الشاملة

خلال مشواره المهني ركز ديمينج قليلا على الأدوات والتقنيات والتدريب ، وعلى ما أسماه فلسفة التسيير كان يؤمن بأن تسيير الجودة الشاملة يجب أن يكون الأساس والقاعدة الفعلية لأي مؤسسة ، من هذا المنطلق ، ابتكر ديمينج " نظريته الشهيرة ذات الأربع عشرة نقطة " ، في كتابه الشهير: "Out of the crisis" وفيما يلي عرض للنقاط الأربعة عشرة :<sup>1</sup>

1 - وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات : إن أي مؤسسة تضع ربحا صافيا أو قيمة للمساهم كإحدى أولوياتها الأساسية ، وأكد ديمينج على ضرورة أن تأتي الجودة في المقدمة و أن يكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة .

2 - انتهاج فلسفة جديدة : ذكر ديمينج أن انتهاج فلسفة الجودة لا يمكن أن تكون مهمة اللجنة التنفيذية ، بل يجب أن تمثل هذه الفلسفة قرارا يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة ، و حذر ديمينج من أن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة لن تحقق نتائج طويلة الأجل .

[http://www.iaeng.org/publication/IMECS2009/IMECS2009\\_pp1899-1903.pdf](http://www.iaeng.org/publication/IMECS2009/IMECS2009_pp1899-1903.pdf) , Read on 09/06/2014,p.02.

<sup>1</sup>- Raman Sukhija , Quality management : an excellence model . Global Indian Publications PVT Ltd , New Delhi , India , 2009, p.163-167.

3 - التلخص من الاعتماد على التفتيش الشامل : لا يمكن أن تكون الجودة شيئاً ، يضاف إلى عمليات المؤسسة ، بل لابد أن تكون الأساس الذي تركز عليه المؤسسة ، يفترض التفتيش الشامل للمنتجات إمكانية تحقيق الجودة عن طريق تحديد الأخطاء ثم تصحيحها ، ولكن هذا الافتراض أثبت عدم صحته .

4 - إلغاء تقييم المشتريات على أساس السعر فقط : لا يمكن أن يتجاهل العمل المربح إطلاقاً سعر البيع ، ولكن ديمينج أكد على أن تكاليف الحصول على أحد الأشياء لا يجب أن يكون الاهتمام الأول والوحيد ، وقال أن اهتمامات المورد والتزامه برضا العميل المرتقب يجب أن يكونا موضع الاهتمام ، ويتمثل هذا مع تكلفة الحصول على أحد الأشياء القاعدة التي يقوم عليها انتقاء الموردين .

5 - وجود تحسين مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات : يجب أن يؤمن كل أفراد المؤسسة بأنه ما يعد مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ، ويقصد بالتحسين الدائم والمستمر بأنه لا يوجد أعلى مقياس أو مستوى للإنجاز يمكن أن يكون ملزماً في المستقبل ، ومهما يكن مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم فلا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل .

6 - إنشاء مراكز للتدريب الفعال : رغم أن ديمينج اهتم أساساً بالتدريب على الرقابة الإحصائية للجودة ، إلا أنه ذكر أيضاً أن الموظفين يجب أن يتدربوا على طريقة أداء أعمالهم ، يجب أن يكون أداء الموظف محدداً ، ومتعلقاً مباشرة بعمله ، ومناسباً للمسؤولية التي يتحملها ، أكد ديمينج على أهمية تدريب الموظفين على الإنتاج أكثر من أهمية تطوير الطريقة التسييرية .

7 - وجود قيادة فعالة : تقوم قيادة المستوى الأعلى في المؤسسة بتطوير وتطبيق الرؤية الإستراتيجية لفلسفة تسيير الجودة الشاملة ، يشمل ذلك ضرب نماذج مستمرة

للقيم التي تدعم هذه الفلسفة ، وتقوم قيادة مشرفي الخطوط على استخدام تقنيات التدريب المناسبة ، وتوفير الفرص اللازمة للتدريب في حينه لمساعدة الموظفين .

8 - *إزالة الخوف* : يمكن أن يمثل عقبة كبيرة دون تطبيق تسيير الجودة الشاملة عندما يخشى الموظفون من الآثار المترتبة عن حديثهم الصريح أو مغامرتهم أو طرح الأسئلة ، فتقل احتمالية تحسين الجودة بشكل كبير ، « إن هؤلاء المسيرين الذين يستخدمون أسلوب الترهيب في أحكامهم ، من خلال فرض عقوبات أو منح هدايا خاصة ، ينشرون جوا من الظلم الواضح للجميع ، إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة »<sup>1</sup>.

9 - *إزالة الحواجز بين مختلف المستويات التسييرية* : يقول روجرس تانكس ، رئيس مجموعة شركات ريتشارد روجرز: يمكن أن تكون المنافسة بين مجموعات العمل مثيرة في البداية ولكنها على المدى البعيد تضعف من التماسك والأخلاقيات والرغبة في إنجاز العمل " إن النية التقليدية لأي شركة يمكن أن تحفز مختلف المستويات التسييرية ومجموعات العمل على المنافسة فيما بينهم " ، ولكي يتحقق تسيير الجودة الشاملة ، يجب أن يشعر كل الموظفين بإحساس غامر بأن الجودة هي الهدف وليس منافسة الزملاء .

10 - *التخلص من الشعارات والنصائح* : انتقد ديمينج هؤلاء الذين يعتقدون أن الجودة تنتج عن التحفيز والإيحاء ، كما أضاف أن الطريقة التحفيزية تدمر الجودة

<sup>1</sup>- Nick Grisewood, TQM Le Management Par La Qualité Totale Implications Pour La Creation D'un Environnement De Travail Acceptable Et Viable Dans Les Srvices Aux Entreprises .  
Seminaire à Bruxelles, le 20-21 /10/1999, sur le lien;  
[http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26ur1%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba\\_uA&bvm=bv.75097201,d.ZW](http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26ur1%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba_uA&bvm=bv.75097201,d.ZW)  
U , Vu le 14/05/2011, p.14.

لأنها تركز الاهتمام على " الرغبة في عمل شيء " أكثر من " كيفية عمل هذا الشيء " وذكر ديمينج أنه إذا كانت الشعارات الجيدة تعطي للموظفين فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجدوا فيه ، إلا أنها لا تعطي الطريقة أو الكيفية المؤدية إلى الوصول إلى الهدف المنشود.

11 - استبعاد الحصص العددية : التأكيد على أرقام الإنتاج أو الحصص يشجع الأفراد على التركيز على الكمية العددية " أكثر من التركيز على درجة الجودة " أو " مدى الفعالية " ، وغالبا ما يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة كمية الإنتاج بدلا من تحسين الجودة ، إن المعرفة المسبقة لتوقعات العميل له قيمة طويلة الأجل ، أكبر من توقعات العميل الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة .

12 - إزالة العوائق التي تعترض المبادرة والإبداع : افترض ديمينج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عملهم على نحو جيد ، فهم لا يريدون أن يتعرضوا للنقد أو تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة ، وأقل توقعاتهم هي أن يعاملوا بطريقة عادلة ، إن تقييم الأداء السنوي الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة في التحسين وهكذا ، فإن بيئة تسيير الجودة الشاملة تحتاج إلى نظام تسييري يشجع الموظفين على إنجاز أعمالهم على نحو جيد وبأفضل إمكانياتهم ولا يحاول أن يفرض على الآخرين الإذعان له عن طريق استخدام أسلوب الترهيب .

13 - إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين : يعتقد ديمينج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة ، وذكر أن الأدوات والتقنيات هما لغة الجودة ، فهما يعبران عن الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي نحسن من خلالها ولكنه أضاف أنه من الضروري أن يقترح الموظفون سبلا جديدة للعمل الجماعي والمشاركة ، وأن يجدوا سبلا أخرى يمكن من خلالها تحقيق فلسفة التسيير الجديدة والتي تسمى " فلسفة تسيير الجودة الشاملة " .

14 - إيجاد التنظيم المناسب لمتابعة التغيرات : لا يمكن أن تقوم أقلية من الموظفين بتطبيق تسيير الجودة الشاملة بنجاح ، بل من المحتمل أن تفشل أغلبية بسيطة من الموظفين في تطبيقها ، إن الأمر يستلزم التزاما من كل أفراد المؤسسة بتطبيق تسيير الجودة الشاملة بنجاح ، يجب أن يهتم المستوى الأعلى التسييري في المؤسسة بوضع إستراتيجية لتسيير الجودة الشاملة ككل ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيق هذه الاستراتيجية فلا يمكن أن يتوقع من الموظفين تطبيق تسيير الجودة الشاملة بمفردهم .

### المبحث الثالث :جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة :

لقد ظهرت خلال العقود القليلة الماضية العديد من الجوائز وشهادات الجودة وعلى الرغم من أن استلام إحدى جوائز التحسين النموذجي للجودة أو الحصول على إحدى شهادات معرفة أو فهم الجودة ليس ضروريا بالتأكيد ، إلا أن العديد من الأفراد يستمتعون بمثل هذه الأمور بل ويندفعون نحوها وسيتم الآن إعطاء وصف لأشهر الجوائز والشهادات .

#### 1. جائزة ديمينج :

أنشأ إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين ( JUSE ) جائزة ديمينج سنة 1951 تكريما لعالم الإحصاء الأمريكي إدوارد ديمينج؛ لإسهاماته الكبيرة في إنعاش

الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية وتبنيها لمبادئ و معايير الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

وجائزة ديمينج ليست جائزة سنوية إنها تقرير بأن المنظمة أو المؤسسة قد حققت معايير معينة للجودة بعد أن يقوم ( JUSE ) بتدريب المؤسسات الراغبة في الحصول على هذه الجائزة بواسطة الاستشارة لمدة غير محددة ( ما بين سنتين إلى خمس سنوات ) يتم تشكيل فريق لإجراء عملية التدقيق والاختبار لتقييم الوضعية الحالية للمؤسسة ولتقييم أداء المؤسسة الحالي، من جهة وللإجابة على مجموعة بنود من قوائم الاستقصاء الخاصة بالجائزة ، ولا توجد قيود على عدد الشركات التي تحصل سنويا على هذه الجائزة وهو ما يميزها على جائزة مالكوم بالدريدج .

ويعاب على هذه الجائزة خلو بنود الاستقصاء من ذكر أي شيء عن رضا العميل وتركز بنود الاستقصاء بصفة أساسية على بنود المراجعة والتدقيق على الالتزام الدقيق بالمناهج الإحصائية وحل المشاكل على المستوى العملي في كل أنحاء المؤسسة .

## II . جائزة مالكوم بالدريدج:

في سنة 1987 أصدر الكونجرس الأمريكي قانونا يشرع جائزة مالكوم بالدريدج للجودة القومية، وسميت بهذه التسمية نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريدج ، وكانت تمنح جائزة أو اثنتين كل سنة في مجالات : التصنيع ، الخدمة والأعمال الصغيرة ، والهدف من وراء هذه الجوائز هو تقدير الشركات الأمريكية

1 - ماهوني فرنسيس ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، دار الفجر، مصر، 2000 ، ص.31 .

وزيادة وعي الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بالجودة لمواجهة الغزو الياباني والأوروبي للسوق الأمريكية خاصة والعالمية بصفة عامة <sup>1</sup> .

وتصنف جائزة مالكوم بالدريديج بعد جائزة ديمينج ولكن إجراءاتها وشروطها مختلفة تماما ، ومن أجل الحصول على هذه الجائزة يجب أن تخضع مواصفاتها - المؤكدة بوثائق شاملة - لسبعة أنواع من الاختبارات، ويحتوي كل نوع من الاختبارات على عنصرين أو أكثر ، بإجمالي 28 عنصرا محددًا ، تحدد لكل واحد من هذه الأنواع والعناصر قيمة أساسية ترتكز على أهمية كل منها ، ويتراوح معدل قيمة العناصر من 15 - 75 نقطة، ويتراوح معدل الأنواع السبعة للقيم الأساسية من 60 - 300 نقطة ، ويتم فحص طلبات الشركات أولا عن طريق مجموعة من الخبراء يتم اختيارهم من طرف الشركات التجارية والمهنية والهيئات المعتمدة والجامعات والحكومة ، بعد ذلك يتم إجراء الفحص الثاني عن طريق مجموعة أخرى تتكون من 3 خبراء أو أكثر ، لتحديد أي المؤسسات تستحق زيارة الموقع. أما الفحص الثالث فيتم في مصنع المؤسسة ووحداتها التشغيلية ويقوم به خمسة أعضاء على الأقل من الخبراء .

وفي الأخير يستلم المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا نتائج البحث والتوصيات ويقدمها لوزير التجارة الأمريكي الذي يتخذ القرارات النهائية .

إن الشركات التي تتطلع إلى جائزة بالدريديج يجب أن يكون لديها أسباب مقنعة للقيام بهذا العمل فقد يكون الدخول في المنافسة مكلفا ومستنفذا للوقت ولقد عانت الكثير من المؤسسات من التأثيرات السلبية في سعيها وراء جوائز الجودة ، فقد فازت على سبيل المثال شركة والاس - في هيوستن بولاية تكساس الأمريكية - بجائزة بالدريديج سنة 1990 إلا أن رئيس مجلس الإدارة جون والاس يعتقد بأن التكاليف التي

<sup>1</sup> - ريشارد ويليامز ، مرجع سابق ، ص . 94 .

تحملتها الشركة - لكي تشترك بما تعلمته عن تسيير الجودة الشاملة مع الشركات الأخرى - أدت إلى حالة إفلاس .

### III . شهادة الإيزو 9000 :

في أوائل الثمانينات ، أدركت المنظمة العالمية للمقاييس إيزو ضرورة وجود مقياس عالمي لتسيير الجودة الشاملة في عام 1987 وبعد تطوير كبير وبحث مضمّن في هذا المجال تم تشريع شهادة الإيزو 9000 ووافقت عليها 35 دولة مشاركة وقد وافقت على معاييرها أكثر من 50 دولة<sup>1</sup> ، وتشير آخر دراسة مسحية أعدت من طرف المنظمة العالمية للمقاييس في نهاية ديسمبر 2010 على أن 1109905 مواصفة قياسية لـ iso9001:2008 منحت في 178 دولة<sup>2</sup> ، وفي كل مرة يتم إضافة مجموعة جديدة من عناصر الاتفاق فهي ليست مجموعة محددة من الإرشادات ، وتشتمل شهادة الإيزو على سلسلة من المقاييس التي تتناول كل جوانب العمليات الداخلية في المؤسسة ، وعادة ما تجد المؤسسات أنها تنطبق عليها بالفعل أمور معينة ، في مقاييس الإيزو ولكنها تفتقد للوثائق التي تؤكد ذلك .

وتتعلق معظم العناصر في الإيزو ببعضها البعض ، ومن ثم فإنه من الصعوبة بمكان أن تتعامل مع عنصر واحد دون أن تتعرض للعناصر الأخرى المرتبطة به وهذا ما يميز هذه الشهادة؛ لأن الجهود المتداولة تضع من شأنها نظاما متكاملًا وشاملاً للجودة ، وهناك هدفان أساسيان لشهادة الإيزو 9000 :

<sup>1</sup> - سمير عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص . 109 .

<sup>2</sup> - DIVYA SINGHAL, K. R. SINGHAL , Implement ISO9001:2008 Quality Management System: A Reference Guide , 2<sup>nd</sup> edition , Eastern Economy Edition-, New delhi ;India ; 2012; p.xi .



أولا : تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبون فيها .

ثانيا : تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة .

ومن بين المعايير التي وضعت للإيزو 9000 لسنة 2000 :<sup>1</sup>

iso 9000 : المبادئ الرئيسية لأنظمة الجودة الشاملة وبعض المصطلحات .

iso 9001 : تحديد المتطلبات .

iso 9004 : الاتجاهات المتبعة لتحقيق الفعالية والكفاءة في أنظمة الجودة .

iso 19011 : نصائح حول أنظمة الجودة وأنظمة التسيير البيئية .

وقد تم في السنوات الأخيرة استحداث نسخة جديدة للإيزو 9001 لسنة 2008 والتي تحتوي على معايير للقيام بأنشطة منسقة من أجل توجيه وضبط المؤسسة فيما يتعلق بالجودة، وترتكز معايير المواصفة على سبعة مفاهيم أساسية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تقوم بتسيير جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل فعال أم لا، وسيتم إيجاز أهم ما جاء في هذه النسخة فيما يلي<sup>2</sup> :

- تقتضي سياسة الجودة إصدار بيان رسمي من أعلى هيئة تنظيمية ، بحيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالمخططات التجارية والتسويقية وتحديد احتياجات العملاء، أما فيما يخص سياسة الجودة فتتضمن فهم هذا القرار وتطبيقه على جميع المستويات وعلى جميع الموظفين بدون استثناء، وبالتالي يحتاج كل موظف إلى ضرورة وضع أهداف قابلة للقياس من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه بالعمل.

<sup>1</sup>- Document de Pascal BONNABRY: Assurance-qualité: de la certification à la sécurité d'administration , , Automne 2002 , [www.hcuge.ch](http://www.hcuge.ch) , vu le 03/08/ 2004 , p . 24 .

<sup>2</sup> - إيزو 9000 ، من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة ، الرابط :

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88\\_9000#.D9.85.D9.88.D8.AC.D8.B2.D8.A7.D9.8A.D8.B2.D9.88\\_9001:2008\\_ISO\\_.D8.A8.D9.84.D8.BA.D8.A9\\_.D8.B1.D8.B3.D9.85](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_9000#.D9.85.D9.88.D8.AC.D8.B2.D8.A7.D9.8A.D8.B2.D9.88_9001:2008_ISO_.D8.A8.D9.84.D8.BA.D8.A9_.D8.B1.D8.B3.D9.85)

، [D9.8A.D8.A9](http://www.hcuge.ch) ، 2013/06/13 ، طوع يوم 2013/07/25 .

- ويحتوي أيضا على قرارات حول نظام الجودة، والتي تتم بناءا على البيانات المسجلة في النظام وبشكل منتظم من أجل تقييم المطابقة والفعالية لهذه البيانات.
  - كما يجب أن تكون هناك سجلات خاصة تبين كيف ومتى تحصلت المؤسسة على المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، من أجل معرفة المشاكل المتعلقة بكل عنصر وإعادتها إلى المصدر الذي جاءت منه .
  - لابد من تحديد متطلبات العملاء وإنشاء أنظمة من المعلومات حول المنتجات التي تتضمن الاستفسارات، والعقود، والأوامر، وردود الأفعال والشكاوى بهدف التواصل مع العملاء.
  - إن تطوير منتجات جديدة يستلزم تخطيطا جيدا لمراحل التصنيع، مع ضرورة اختبار كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية ، كما ينبغي أيضا اختبار وتوثيق ما إذا كان المنتج يلبي متطلبات التصميم، والمتطلبات التنظيمية واحتياجات المستخدمين.
  - تحتاج أيضا إلى إعادة النظر في الأداء بشكل منتظم من خلال عمليات المراجعة الداخلية والاجتماعات ، وتحديد ما إذا كان نظام الجودة يعمل بشكل جيد والبحث عن سبل إدخال التحسينات عليه ، التعامل مع المشاكل السابقة والمشاكل المتوقعة ، والاحتفاظ أيضا بسجلات لهذه الأنشطة والقرارات الناجمة عن ذلك، ورصد فعاليتها.
  - ضرورة توثيق إجراءات التعامل مع المشاكل الفعلية والمتوقعة ، وتحديد ما يجب فعله مع المنتج المعيب ، والتعامل مع الأسباب الفعلية للمشكلة والاحتفاظ بسجلات لاستخدامها كأداة لتحسين النظام.
- ولتوضيح أهم التعديلات التي طرأت على هذه المواصفة في نسختها الجديدة لسنة 2008 أنظر الملحق رقم(01).

#### IV. شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ASQC:

تأسست الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة سنة 1946 وتضم أكثر من 120000 عضو من كل أنحاء العالم الذين يشجعون ويصممون<sup>1</sup> ، ويحسنون أو يطبقون أساليب الجودة ، وعلى الرغم من أن هؤلاء الأعضاء ينحدرون من أصول مهنية مختلفة إلا أنهم يتحدون بهدف تحسين جودة الإنتاج والخدمات ، ويشترك الأعضاء في أوجه عديدة لضمان و تسيير و هندسة الجودة .

و تقدم الجمعية ASQC عددا من الشهادات لأعضائها ، وتعتبر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية و بأن هذا العضو قد أثبت براعته و إدراكه لمفهوم الجودة ، وتمنح شهادات: مهندس جودة ، فاحص جودة ، مهندس جودة في التدريب ، ميكانيكي جودة ، مفتش جودة .

وتتنظم جمعية ASQC العديد من الدورات التدريبية لكي تساعد أعضائها على الفوز بهذه الشهادة .

#### المبحث الرابع: الأبعاد الحديثة لتسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية وتحديات المسؤولية الاجتماعية :

أصبحت الجودة اليوم ركيزة أساسية في عملية تحسين وتطوير الأداء في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء ، ويعد تطبيقها مهما للغاية باعتبارها أحد أساسيات التسيير الحديث التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء ، من أجل الحصول على رضا

<sup>1</sup> - ريشارد ويليامز ، مرجع سابق ، ص 96 .

المستفيدين ( الداخليين والخارجيين ) ، ونتيجة لكون التغيير هو الحقيقة الثابتة في أي بيئة عمل، فقد أصبح التركيز على النظرة الشمولية للجودة مطلباً أساسياً لمواجهة التحديات والمستجدات المتلاحقة والتعامل معها بكل كفاءة .

ولقد أصدرت منظمة الإيزو مؤخراً مواصفة ايزو 22000، والتي تعنى بإعطاء الشهادات للصناعات الغذائية وتغطي هذه المواصفة المتطلبات الأساسية في مواصفة الإيزو 9001 ،وفي نظام الهاسب HACCP لتعطي مواصفة واحدة متكاملة للصناعات الغذائية، كما أصدرت مؤخراً المواصفة القياسية الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية كمطلب اجتماعي للمؤسسات الاقتصادية وشركات الأعمال .

وسيتيم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أبعاد تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية، ثم تحديات المسؤولية الاجتماعية في ظل تسيير الجودة الشاملة.

#### 1 - تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة

الدولية ISO 22000 كنظامين متكاملين لضمان جودة وصحة الغذاء:

يعتبر الغذاء ذو الجودة المرتفعة والأمن صحياً مطلباً ينادي به اليوم كل المستهلكين للغذاء، وذلك نظراً لتعدد المنتجات الاستهلاكية من جهة، ونظراً أيضاً لزيادة الطلب على نفس المنتجات فقد أصبح من الضروري التعرف على مخاطر التلوث، التي قد يتعرض لها الغذاء، وتحليل تلك المخاطر وتقييم درجة التأثير السلبي لها على سلامة الغذاء، ومن ثم تحديد إجراءات التحكم في تلك المخاطر ومنعها عن الغذاء في المراحل المختلفة للإعداد والتصنيع والتداول.

ويعد "نظام الهاسب HACCP System" والذي يعرف بنظام تحليل مصادر الخطر ونقاط التحكم الحرجة نظاماً مقبولاً لدى الهيئات الدولية،<sup>1</sup> كأداة لتحقيق سلامة الغذاء حيث تركز نظرية النظام على منع الخطأ قبل حدوثه عن طريق تحديد النقاط الحرجة، والتحكم فيها من خلال دراسة وتحليل المراحل المختلفة لإعداد الغذاء وليس بعد الانتهاء من تصنيع الغذاء، مما يجعل من هذه العملية ممارسة وقائية ورقابية في آن واحد، حيث يؤدي تطبيق هذا النظام إلى منع حدوث أي مشاكل صحية للمستهلكين وتقييم أداء المؤسسات الغذائية مما يمنع تعرض القائمين عليها إلى مشاكل عديدة مع الجهات الرقابية والتي قد تصل أحياناً إلى درجة الملاحقات القضائية.

وتمثل المواصفة الدولية لنظم تسيير سلامة الغذاء الإيزو ( 22000)، والتي تم نشر الإصدار الأول لها في سبتمبر 2005 من أحدث المواصفات التي أصدرتها المنظمة الدولية للقياس International Organization for Standardization (ISO)، وتتضمن تلك المواصفة ما يجعلها تتويجاً لنشاط المنظمة في مجال سلامة وصحة الغذاء حيث تنفرد المواصفة الدولية الإيزو 22000 بأن الهدف الرئيسي لتطبيقها هو إنتاج منتوجات غذائية لا تسبب أي مشاكل صحية سلبية للمستهلك وذلك من خلال تطبيق معايير من شأنها السيطرة على المراحل التي تشكل سلسلة الغذاء ويطلق على هذا المفهوم "سلامة الغذاء من المزرعة إلى مائدة المستهلك «From farm to fork» .

<sup>1</sup> - تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء، منتدى الزراعة نت، 2011/12/13، الرابط:

<http://f.zira3a.net/t20312#.T1DZX0hn9K4.blogger>

وتحقيق مفهوم سلامة وصحة الغذاء "خلال سلسلة الغذاء" من المزرعة إلى المستهلك يرتكز على أربعة محاور أساسية تتضمن<sup>1</sup> :

1- الاتصالات الفعالة بين الجهات المختلفة خلال سلسلة الغذاء Interactive Communications.

2- نظام تسيير Management System يحكم الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة الغذائية.

3- تكامل تطبيق برامج المتطلبات الأساسية Pre-Requisite Programs (PRPs) التي تضمن سلامة الغذاء والتي وضعتها اللجنة الدولية لدستور الغذاء Codex Alimentarius Commission، والتي تتضمن أنشطتها تعاون كل من منظمة الأغذية والزراعة FAO ومنظمة الصحة العالمية WHO.

4- تطبيق المبادئ السبعة لنظام الهاسب HACCP System ونجاح تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء Integrated Food Safety Management System فى المؤسسات الغذائية يتطلب تدريب وتوعية العاملين فى سلسلة الغذاء على النقاط الأساسية لتنفيذ أدوات الوقاية والمراقبة والمتابعة لضمان الجودة والأمان الصحي لجميع المنتجات الغذائية التي يتم تصنيعها ، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الضرورية التي تمكنهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم حيث يتضمن البرنامج دراسة عناصر "نظام الهاسب HACCP System" والتدريب على المتطلبات الأساسية للنظام وكيفية وضع الخطط، وتطبيقها، وإجراء عمليات المراجعة الداخلية للتأكد من استمرارية فعالية النظام، وكذلك التوعية بكل من فلسفة وأسس ومفاهيم ومتطلبات المواصفة الدولية لنظم تسيير سلامة الغذاء ISO 22000 ؛ بما يفي باحتياجات أي منشأة فى سلسلة

<sup>1</sup> - Ibidem.

الغذاء ترغب في التطبيق الفعال لتلك المواصفة والتي تجعلها قادرة على الالتزام بمتطلبات المواصفة، مما يتيح للمؤسسة إنتاج منتج غذائي آمن صحياً للمستهلك مع الالتزام بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بسلامة وصحة الغذاء<sup>1</sup>.

## II - مستويات وتحديات المسؤولية الاجتماعية في التسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية :

يركز العالم الاقتصادي اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمؤسسة في تعاملها مع عمالها ومستهلكيها وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتوجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، إسهام المؤسسة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها، ناهيك عن الالتزام بالقضايا البيئية والأخلاقية للمجتمعات التي تعمل فيها، كل ذلك أدى بالمؤسسات إلى تغيير طرق التفكير والتسيير السائدة ، بغية التأقلم مع هذه البيئة المتقلبة .

### II - 1 - تعريف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية:

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتضمن بشكل عام دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في كل أنشطتها و تعاملاتها مع أصحاب المصلحة، وهي ممارسات طوعية لا إجبارية، و قد ظهر هذا المفهوم في الأدبيات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية، في الستينات من القرن الماضي، من خلال كتاب ( H. Bowen) في 1953 : "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، و "مسؤولية المنظمة" لصاحبه (G Goyder) في 1961، و بعدها انتشرت البحوث

<sup>1</sup> - Ibidem.

والدراسات في هذا المجال واتسع نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

ويعرفها كل من Carrol and Holotz بأنها " التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي تلتزم بها المؤسسات تجاه المجتمعات في وقت من الأوقات " <sup>1</sup>.

ويعرفها Harold Kerzner " بأنها مجموعة من التصورات والانطباعات التي تكون لدى الجماهير عن القرارات التي ستتخذها المؤسسات والتي تعود بالفائدة على كل أطراف المجتمع ( حماية المستهلك ، الحفاظ على البيئة ، المحافظة على أمن وسلامة العمال ، الاهتمام بالطبقات المحرومة ) <sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخرج خصائص المسؤولية الاجتماعية:

- يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل المؤسسات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها عملياتها وأنشطتها على البيئة و المجتمع.
- تسعى سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.
- تسهم المسؤولية الاجتماعية في دعم سبل التنمية المستدامة.
- تتمثل أسس و ركائز المسؤولية الاجتماعية في : احترام أخلاقيات العمل، احترام القوانين والتشريعات الحكومية، وكل الضوابط البيئية.
- تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من خلال اعتبارها جزءا لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه المؤسسات.

<sup>1</sup> - Carrol , A.B , and A.K. Buch Holotz, Business And Society : **Ethics And Stakeholder Management**, 5<sup>th</sup> edition, Australia: Thomson South-Western, 2003, p.36.

<sup>2</sup> - Harold Kerzner , **Project Management : Systems Approach To Planning , Scheduling , and Controlling** . 7th edition , John Wiley and Sons , Inc , New York , USA , 2001, p.1028.



أما مواصفة الإيزو 26000 عند تعريفها للمسؤولية الاجتماعية، ترى بأن "مسؤولية المنظمة هي ترجمة لقراراتها و نشاطاتها تجاه المجتمع و البيئة من خلال تبني سلوك شفاف و أخلاقي" وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية وفقا لهذه المواصفة فإنها تأخذ في الحسبان النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة و الرفاه في المجتمع.
- يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح.
- يحترم القوانين السارية، و يتوافق مع المعايير الدولية.
- يدمج في المنظمة ككل و يتم ممارسته و تطبيقه في مستوياتها التنظيمية المختلفة<sup>2</sup>.

ويلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولاً، حيث يتم التركيز فيه على دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، و التنمية في المجتمع، و كذا الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، كما يشير التعريف إلى أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في تسيير المنظمة.

### II - 3 - تعريف المواصفة القياسية العالمية الإيزو 26000:

المواصفة القياسية هي وثيقة أعدت على أساس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة منظمة معترف بها لتقدم (للاستخدام المتكرر) قواعد و إرشادات أو خواص متعلقة

<sup>1</sup> - وهيبة مقدم ، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس/مستغانم. الرابط : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/04/خلال-تبني-المواصفة-الدولية-ايزو-26000-للمسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة.doc>

<sup>2</sup> Site AFNOR, La norme ISO 26000 en quelques mots,

<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>.

بأنشطة أو بنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى للنظام في إطار معين ، كما يساعد الإيزو 26000 المؤسسات على توفير دليل عملي يزودها بتعليمات معينة وفي إطار محدد ولا يعنى بالمخرجات المطلوبة من طرف الزبائن ، وبالتالي فإن المؤسسات التي تتبنى الإيزو 26000 تكون لها الأولوية في الأسواق المحلية أو العالمية من خلال فرض وجودها عن طريق انتهاج نموذج تسييري متعدد الأبعاد لاسيما الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية .<sup>1</sup>

#### II - 4 - تعريف الإيزو 26000:

الإيزو 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"<sup>2</sup>.

و توفر منظمة الإيزو "قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات و التوجيهات المتكاملة، ترتكز على اتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطرافا مختلفة من أصحاب المصالح، و تشجع هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعي في العالم ككل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance Standard on Social Responsibility , Designed by ECOLOGIA , Version Two , May 2011 , <http://www.ecologia.org/isosr/index.html> , p.03.

<sup>2</sup> شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية:إيزو 26000، نشرة تعريفية. الرابط:  
<http://www.csrna.net/index.php/2012-04-29-04-06-50/247--26000>  
2014/08/11.

<sup>3</sup> L'ISO et la responsabilité sociétale, <http://www.iso.org.vu> le 19-07-2014 .

و تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية،\* كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات.

II - 5 - مراحل الإعداد لمواصفة إيزو 26000 ، أهدافها و أهم إرشاداتها و توجيهاتها:

### II - 5 - 1 - مراحل الإعداد لمواصفة إيزو 26000:

لقد شهدت المواصفة مرحلة إعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث "بدأت فكرة مشروع إيزو 26000 ابتداء من سنة 2001 من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك، بعدما كانت هذه المنظمات قلقة حيال توجهات بعض الشركات متعددة الجنسيات ومتخوفة من إمكانية تأثير نشاطات هذه الشركات على ظروف العمل ومستوى المعيشة، فكانت لجنة (COPOLCO)<sup>1</sup> المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين تم البدء في إجراء دراسة معمقة لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية"<sup>2</sup>.

وتوصلت هذه اللجنة إلى أهمية المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما عجل فعلا في تفعيل هذا المشروع، ففي "بداية عام 2003 قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية (SAG)<sup>3</sup> لتختص بالمسؤولية الاجتماعية من أجل المساعدة في تقرير ما إذا كان هذا المشروع المعد

\* تعطي منظمة الأيزو الحق للدول المتحفظة على المواصفة ببناء مواصفة محلية في مجال المسؤولية المجتمعية في ضوء مبادئها الخاصة بها استنادا إلى المواصفة العالمية إيزو 26000.

<sup>1</sup> ISO Committee on Consumer Policy (COPOLCO) . lien:

[http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee.html%3Fcommid%3D55000](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee.html%3Fcommid%3D55000), vu le 08-09-2014

<sup>2</sup> Site AFNOR, La norme ISO 26000 en quelques mots, <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>.vu le 13-05-2014.

<sup>3</sup> ISO Advisory Group on Social Responsibility (SAG).

من ايزو قد يضيف بعض الإضافات للمبادرات والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية القائمة بالفعل<sup>1</sup>.

وقد خلصت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية إلى ضرورة المضي قدما نحو إعداد المواصفة، و تم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيه فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في منظمة الإيزو على اقتراح بند عمل جديد\* ( وهو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعية.

و كان التتابع الزمني لإصدار مواصفة الإيزو 26000 كما يلي<sup>2</sup>:

- تم الانتهاء من مسودة العمل الأولى في عام 2006.
- تم إعداد المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008 .
- تم إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.
- أخيرا تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.

## II - 5 - 2 - أهم الارشادات و التوجيهات التي تقدمها ايزو 26000 للمنظمات:

تقدم ايزو 26000 توجيهات لجميع أنواع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل بأسلوب مسؤول اجتماعيا بتقديم إرشادات بخصوص<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص:3.

\* يعد اقتراح بند العمل الجديد هو الوثيقة الأساسية إلى تقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة القياسية الجديدة، وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

<sup>2</sup> نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، مرجع سابق، ص:8.

<sup>3</sup> شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: ايزو 26000، نشرة تعريفية.

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- خلفيات واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- المواضيع والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في المنظمة بأسرها ومن خلال سياساتها وممارساتها ضمن مجال نفوذها.
- تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم.
- تبادل الالتزامات، والأداء و المعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

## II - 6 - تحديات ومستويات المسؤولية الاجتماعية في ظل تسيير الجودة الشاملة:

لعل من بين أكثر التصنيفات الأكثر انتشارا واعتمادا من طرف الكثير من الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية، تصنيف ( Carroll ) للمسؤولية الاجتماعية المتمثل في ضرورة إيفاء المنظمة بمسؤولياتها الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية والخيرية تجاه المجتمع، أو بتعبير آخر هي كل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق الأرباح والخضوع للقوانين و التصرف بشكل أخلاقي و التقيد بحس إقليمي وطني جيد، ووفقا لهذا التصنيف تتحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة جوانب هي :<sup>1</sup>

1 - عاملة محسن أحمد ناجي ، ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثامن والعشرون 2011، الرابط: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53398> ،طولع يوم 2014/05/08، ص.119-120.

**II - 6 - 1 - المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility:**

ويقصد بهذا الجانب من المسؤولية الاجتماعية التزام منظمة الأعمال بأن تكون منتجة وأن تحقق أقصى ربحية ممكنة للمالكين وحملة الأسهم، إضافة إلى أن تحقق موقفا تنافسيا قويا وأن تتجز كل أعمالها بكفاءة عالية، كما توفر من ناحية أخرى فرص عمل و مداخيل للأفراد العاملين، و أن تسهم في التقدم التقني وفي إنتاج سلع و خدمات تساهم في تطوير المجتمع.

**II - 6 - 2 - المسؤولية القانونية Legal Responsibility:**

هي التزام منظمة الأعمال بانجاز المسؤوليات الاقتصادية ضمن الأطر القانونية للدولة و القواعد والنصوص التشريعية المنفق عليها، فهي تجسد العمليات العادلة كما هو منصوص عليها من قبل المشرعين ، كأمن العاملين و المقاييس البيئية و قوانين الضريبة و ضمان تطبيقها بشكل صحيح و عادل، وأن تؤدي كل التزاماتها القانونية وأن تف بما لا يقل عن الحد القانوني الأدنى من المتطلبات القانونية اللازمة والمطلوبة في منتوجاتها .

**II - 6 - 3 - المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility:**

ويقصد بهذا الجانب الالتزام باحترام المعايير والقواعد والتوقعات الأخلاقية للمجتمع حتى ما لم يتم تدوينه وفق ما تقتضيه الثقافة الدينية لأي بلد، كما يشير إلى احترام تطور المفاهيم والقيم الجديدة التي تعكس اهتمامات أفراد المجتمع والتي قد تتطور مستقبلا لتصبح تشريعات وقوانين، فالمسؤولية الأخلاقية تتفاعل بشكل حيوي مع المسؤولية القانونية بهدف توسيعها لتشمل مستويات أعلى مما حدده القانون، إضافة إلى ذلك عدم انتهاك المبادئ الأخلاقية، ويقصد بذلك مبادئ العدالة والإنصاف والنزاهة و تجنب الأذى تجاه البشر و الطبيعة، وتذهب المسؤولية الأخلاقية إلى أبعاد

مما هو قانوني وبما يتجاوز اللوائح كاحترام الفرد و الوقاية من الحيف و الظلم الاجتماعي .

#### II - 6 - 4 - المسؤولية الخيرية Philanthropic Responsibility :

هي قرار المنظمة الطوعي في الإسهام بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق رضاء و رفاه المجتمع، وهي تنطوي على الهبات و المنح التي تصرف لتحقيق أهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر، و مكافحة الأمية، والوقاية من الأمراض، ومساعدة المؤسسات التعليمية و الثقافية و الخيرية ، وتشجيع العمل التطوعي لموظفيها . ومع ذلك ينظر إليها باعتبارها المسؤولية الأقل أهمية بالنسبة للمجتمع .حيث تسبقها من حيث الأهمية المسؤوليات الثلاثة الأخرى .

لقد أظهرت الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة و فرنسا و ألمانيا و أمريكا وأندونيسيا و الصين، وجود تفاوت في إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية بين الدول المختلفة، حيث ظهر أن اهتمام المستهلك الأمريكي ينصب على الجوانب الاقتصادية من المسؤولية الاجتماعية بينما ينصب اهتمام المستهلك الفرنسي والألماني على المسؤولية الأخلاقية والقانونية، كما أظهر المستهلك في الدول الثلاثة المذكورة استعداده لدعم الشركات المسؤولة اجتماعيا من خلال التزامه بشراء سلعها وخدماتها، فيما تختلف الأهمية التي يوليها المستهلك لأنواع المسؤولية من إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للشركات الاجتماعية في كل من الصين وأندونيسيا وعدد من الدول الآسيوية عن المستهلك الفرنسي أو الألماني أو الأمريكي .

خلاصة الفصل الأول :

لقد أصبحت مشكلة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية تزداد وتتعدد يوما بعد يوم ، نتيجة تمسك المسيرين الجزائريين بأساليب العمل البيروقراطية القديمة ، ولكي تتخلص المؤسسات الجزائرية من هذه المشكلة ، لا بد أن تتخلص من أسلوب التسيير الجامد، الذي لا يقوى على التطوير والتغيير، واستبدالها باتجاه تسييري حديث متمثل في تسيير الجودة الشاملة، ومسيرين يوجدون ويحدثون الظروف الملائمة لتغيير الأوضاع الراهنة .

ولعل المؤسسات الجزائرية اليوم لاسيما الناشطة في مجال الصناعات الغذائية أصبحت بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى انتهاج أسلوب تسييري حديث، يأخذها إلى بر الأمان ويأخذ في الحسبان التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية الحالية ومتطلبات الإيزو 22000 والهاسب HACCP للصحة الغذائية؛ اللتين أصبحتا وسيلتين أساسيتين لمواجهة المنافسة العالمية في مجال الصناعات الغذائية، إضافة إلى التوجه العالمي نحو المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجددة في صورة الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، كل هذه الإفرازات ستحتم على مؤسساتنا الاقتصادية عامة والمؤسسات العاملة في مجال الصناعات الغذائية خاصة تغيير طريقة تفكيرها وأساليب تسييرها .



# الفصل الثاني

## المكونات الرئيسية لنظام الجودة الشاملة

المبحث الأول : التحسين المستمر في نظام تسيير الجودة الشاملة

المبحث الثاني : المكونات الأساسية لنظام الجودة الشاملة

المبحث الثالث : نظام الإنتاج في الوقت المحدد **Juste à temps**

## تمهيد :

إن أهم ميزة تميز هذا نظام تسيير الجودة الشاملة هي التحسين المستمر الذي يعمل دائما على اختيار الأعمال التي تؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والإنتاجية، ولكي يتم الوصول إلى هذا المسعى يجب حث كل الأفراد، والأطراف داخل المنظمة على البحث الدائم والمستمر عن الفعالية والتحسين المستمرين ، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مبدأ التحسين المستمر كشرط أساسي، بعد ذلك المكونات الأساسية لهذا النظام كمبحث ثان ثم سيتم التطرق إلى العامل البشري كعنصر رئيسي في النظام ، وفي الأخير أسس نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

## المبحث الأول : التحسين المستمر في نظام تسيير الجودة الشاملة:

يعد التحسين المستمر من بين أهم مكونات نظام التسيير بالجودة الشاملة ، في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف ، ولذلك تسعى المنشآت إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام ، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أسس ودوافع وأهداف التحسين المستمر ثم مبادئ التحسين المستمر .

## 1. أسس ودوافع وأهداف التحسين المستمر:

مما لا شك فيه أن التحسين المستمر يبني على قواعد وأسس ثابتة تؤدي في نهاية المطاف لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمحور في مجملها حول تحقيق أقصى فعالية ممكنة لكل عمليات المؤسسة ، ولهذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أسس التحسين المستمر، ثم دوافعه وأخيرا أهم أهدافه .

1 - 1 - أسس التحسين المستمر :

إن المنظمات اليوم لا بد عليها من مجارة التغيرات التي من حولها، وعليها أن تحسن ذاتها ليس من وقت لآخر ولكن طول الوقت وباستمرار؛ لأن هناك عدة تحولات بيئية تدفع إلى التطوير والتغيير التنظيمي الكبير ، إن القوى العاملة المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة والاندماج الاقتصادي ونضوج الأسواق العالمية والتحول إلى اقتصاد السوق الحر ، كل ذلك أدى إلى زيادة الفرص والتهديدات على المستويين المحلي والدولي ، الأمر الذي أدى بالكثير من المؤسسات اليوم إلى تبني فرق التوجيه الذاتي والهياكل الأفقية ، التي تعزز الاتصال والتعاون وتنظيم قنوات التجهيز والتوزيع والتغلب على حواجز الوقت والمكان من خلال استخدام التجارة الالكترونية ، واستعمال البرامج الحديثة في تسيير المعلومات والمعرفة والموارد البشرية .

التحسين المستمر هو عبارة عن ترجمة لفظية لكلمة kaizen \* اليابانية والتي تعني التحسين أو التطوير المستمر ، فهي عندهم عبارة عن فلسفة أكثر منه اتجاه ، فهي عبارة عن تحسين مستمر في إشباع رغبات الزبائن المصحوب بتحسين دائم ومنتظم في كل العمليات الإنتاجية للحصول على أفضل المنتجات والخدمات<sup>1</sup> ، وبشكل عام فإن تحسين الأداء التنظيمي لا بد أن يكون الهدف الأسمى للمؤسسة<sup>2</sup> ، ولمتابعة هذه الفلسفة تم وضع العديد من الطرق التي تختلف في طبيعتها وفي كيفية

\* - kaizen : هي فلسفة يابانية ومعناها التحسين من الداخل .

<sup>1</sup> - Larry p Ritzman , Lee Krajewski , **Management des operations : principes et applications** , 2eme Edition , Pearson education Inc/Prentice hall , Paris, France , 2003,p.143.

<sup>2</sup> - Jérôme LÉRAT-PYTLAK , **Le passage d'une certification ISO 9001**

**à un management par la qualité totale** , Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion , Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi , UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES – TOULOUSE I , présentée et soutenue le 16 décembre 2002 , p.7.

استخدامها ولكنها تصب كلها في نفس المسعى الذي هو التحسين المستمر وسيتم ذكر أهمها فيما يلي <sup>1</sup>:

- طريقة les 5 s : وتبدأ بالقضاء التدريجي على نسبة الضياعات والخسائر .
- طريقة 6 sigma : والتي تساعد على الوصول إلى المعيب الصفري <sup>2</sup> .
- طريقة ABC : والتي تعمل على التقليل والحد من التكاليف للمساعدة في اتخاذ القرار .
- طريقة AMDEC : تستخدم للتحكم في الأخطار معتمدة على العصف الذهني .
- طريقة **Business Process Reengineering** : تعمل على كيفية التحكم في العمليات من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن والإنتاجية .
- طريقة CDF : تمكن من استعمال معطيات متعلقة بالمخزون ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأمثلية في عملية التخزين .
- طريقة Desing for x ( DFM / DFX ) : وذلك للتحكم في دورة حياة المنتج .
- مخطط ايشيكوا Diagram Ishikawa : لتحليل الأسباب بتفصيل ودقة متناهيتين .

<sup>1</sup>- Document De Younes Aladlouni , Rémy Garayoa , Chloé Perbet , Emilie Sacriste : **Amélioration continue nombreuses méthodes** , Ecole des mines d'Albi, Decembre 2002 , <http://www.bladi.net/forum/attachments/outils-amelioration-continue-pdf.2746/>, 01/09/2014 , p . 3 .

<sup>2</sup>- Pour en savoir plus , Document de Aline Berger : Six Sigma : Un échelon en plus dans la productivité , [http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20\(57\).pdf](http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20(57).pdf) , Dossier technologique des pays de savoir ( JITEC ) , vu le 31/08/2014 , p .01-04 .

- طريقة الانتاج في الوقت المحدد (JAT) le Juste à temps: تساعد على الوصول إلى الأمثلية بواسطة التغيير النهائي والجذري لطريقة العمل، وسيتم تقديم عرض كاف عن هذه الطريقة في مبحث مستقل.
  - طريقة Poka Yoke : وسيلة للقضاء على الأخطاء العشوائية .
  - طريقة SMED : تعمل على تغيير الأدوات في أقل من عشر دقائق .
  - إعادة تنظيم المعامل والورشات في شكل جزيرات الإنتاج \* وذلك بواسطة تكنولوجيا المجموعة .
  - طريقة TPM : " الصيانة الكلية للإنتاج " وتعمل على تحقيق الإنتاجية بواسطة صيانة مستقلة .
- والتحسين المستمر لا تأتي نتائجه بالصدفة ، بل يجب أن تتم في إطار متسلسل ومتكامل داخل المؤسسة ويجب أن يتم مراقبتها ومتابعتها من طرف مسيري المستوى الأعلى أو مجموعة القيادة العليا فهي تركز بصفة كبيرة على تحسين أداء الأفراد .

## 1 - 2- دوافع التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات :

هناك العديد من الدوافع التي تساعد على تحسين جودة المنتجات المادية والخدمية باستمرار سيتم عرضها فيما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ تشبع الأسواق بالمؤسسات والشركات ذات الاختصاصات المتشابهة.
- ✓ ارتفاع عدد المنافسين الهجوميين الجدد وامتلاكهم لأدوات دعائية حديثة .
- ✓ التطور التكنولوجي السريع وتسبق العديد من المؤسسات إلى امتلاكها رغم تكاليفها الباهظة .

\* - - جزيرات الإنتاج تعني وضع الآلات التي يتم بواسطتها إنتاج منتج معين في ورشة واحدة ، نفس الشيء بالنسبة للمنتج الثاني ....وهكذا .

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص . 221 .

✓ التغييرات العديدة التي طرأت على البيئة الذي تنشط فيه المؤسسة لاسيما المحيط السياسي والعلمي والاجتماعي .

✓ زيادة متطلبات العملاء والزبائن وصعوبة إقناعهم والتأثير عليهم .

كل هذه العوامل السابقة الذكر أدت إلى حتمية تحسين جودة المنتجات والخدمات ، حتى تضمن المؤسسات استمرار نشاطها والحفاظ على بقائها في ظل التقلبات المستمرة لمحيط المؤسسة طبقا للمقولة المشهورة: إما أن تجدد أو تتلاشى " Innovate or Evaporate ".<sup>1</sup>

والتحسين المستمر بمفهوم عام هو فلسفة البحث الدائم عن الطرق الممكنة لتحسين العمليات ، مع تقادي حدوث أي مشكل قد يلجأ من جرائه إلى استغراق زمن واستنزاف وقت لحل هذا المشكل .

### 1 - 3 - أهداف التحسين المستمر :

إن عملية التحسين المستمر يبحث عليها كل أفراد المؤسسة لـ :<sup>2</sup>

- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- تغيير الخسائر والضياعات إلى فوائد وأرباح .
- تقليص الآجال .
- تحسين الإنتاجية .
- عقلنة الطرق .
- رفع مستوى الأداء .

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، نفس المرجع السابق ، ص . 222 .

<sup>2</sup> - Amélioration continue nombreuses méthodes , op.cit , p . 5 .

إنّ فإن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر من أجل استعمال أفضل للموارد المتاحة والموجودة في المؤسسة وذلك بالتخلص من العمليات التي لا تؤدي إلى إنشاء قيمة مضافة.

## II. مبادئ التحسين المستمر :

إنّ التحسين المستمر يعمل دائما على تحليل ما هو موجود في المؤسسة عن طريق إجراء التعديلات الطفيفة يوما بعد يوم وهذا التحسين يجب أن يكون بصفة دائمة ومستمرة وخاصة في مجال الإنتاج ، كما يجب أيضا تغيير هيكل النظام الإنتاجي وذلك لتحسين عملية التسيير<sup>1</sup> .

كمرحلة أولى يجب تحسين أداء المستوى التنفيذي في الهيكل التنظيمي لكي يصبح العمل :

- أكثر إنتاجية .
- أقل تعباً .
- أكثر فعالية .
- أكثر دقة .

ثم يأتي بعد ذلك وكمرحلة ثانية إجراء تحسينات أو إدخال تعديلات فيما يخص المعدات والتجهيزات ، ثم بعد ذلك سيكون من الضروري إعادة النظر في الإجراءات المتعلقة بالعملية الإنتاجية .

<sup>1</sup>- Ibidem .

## II - 1 - اتجاهان مختلفان للتحسين المستمر :

يوجد هناك اتجاهان اثنان للتحسين المستمر :

الاتجاه الأول يتمحور حول البحث واستكشاف الإضطرابات في العمل بغية القضاء عليها والتخلص منها نهائيا ، إلا أن هذا الاتجاه قليلا ما ينجح على المدى الطويل .

أما الاتجاه الثاني فيدور حول طرح التساؤل التالي :

لماذا نحن مجبرون على القيام بعمل متقن ومفيد ويحقق أفضل النتائج على المدى الطويل ؟ بالموازاة مع الأعمال التصحيحية والتحسينية على المدى القصير .

هذان المبدآن ( الوقاية من المشاكل والأخطاء ) و ( التحسين المستمر ) وهما أساس تسيير الجودة الشاملة ، وثقافة الجودة الشاملة هي البحث المتواصل عن كل ما يؤدي إلى التحسين المستمر، في كل من الأشخاص والمعدات والتجهيزات والمواد والإجراءات وحتى بيئة العمل .

وذلك بغية الوصول إلى أقرب درجات الكمال الذي لا يمكن تحقيقه<sup>1</sup>؛ إذ أن الكمال لله ، وقد طور والتر شيوارت Walter Shewart وهو أحد رواد تسيير الجودة الشاملة ، نموذجا دائريا يعرف بـ ( PDCA ) \* وهي بمثابة آلية التحسين المستمر .

ثم أخذ بعد ذلك العالم الأمريكي Edward Deming هذا المفهوم إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، أين وجد الأرضية الخصبة لتطبيق هذا المفهوم<sup>2</sup>، وطبق

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سابق ، ص . 223 .

\* PDCA : هي ترجمة مختصرة لاستخدام دورة ديمينغ للتحسينات المستمرة PDCA ( خطط : Plan ، اعمل : Do ، افحص أو راقب: Check ، اعمل : Act ) .

<sup>2</sup> - Nick Grisewood , **Le management par la qualité totale : Implications pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises** . Séminaire à Bruxelles, 20-21 octobre 1999 , <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCA>



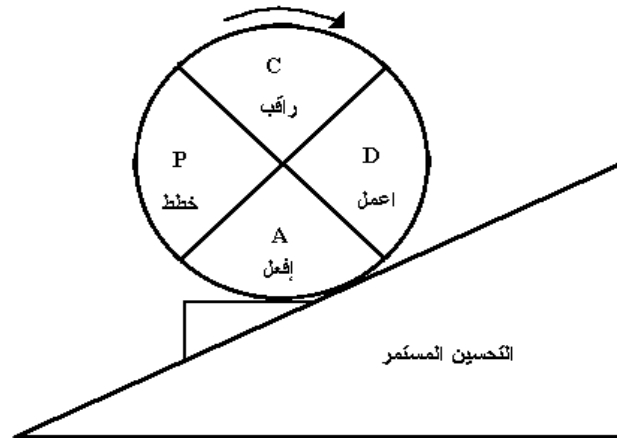
فعليا في العديد من المؤسسات اليابانية جنبا إلى جنب مع مفهوم الكايزن KAIZEN ، الذي سبق الحديث عنه بأنه فلسفة البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات والوصول إلى أرقى درجات التميز في الإنتاج<sup>1</sup>.

ولكي يتم الوصول إلى هذه الأهداف يجب أن يتم اتباع مجموعة من الدورات والمراحل المنتظمة التي يمكن توضيحها في عجلة ديمينج المشهورة .

## II - 2 - عجلة ديمينج La roue de Deming :

ويمكن توضيح هذا الاتجاه بواسطة عجلة دائرية على أرضية صاعدة لغرض الرفع من مستوى الجودة في العمليات وضمان هذه الجودة، ويتم تحقيق ضمان الجودة بواسطة حاجز يمنع العجلة من الرجوع إلى الوراء .

### الشكل رقم (01) يبين عجلة ديمينج



المصدر : عيسى حيرش ، محاضرات في تسيير الإنتاج ، الدورة الثانية ( تخصص تسيير الانتاج )، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سبتمبر ، 2002.

[http://www.amelioration-continue.fr/2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=IIsEVJVRhN845JiBkAE&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba\\_uA](http://www.amelioration-continue.fr/2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=IIsEVJVRhN845JiBkAE&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba_uA) , vu le 01/09/2014 , p. 14 .

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سابق ، ص . 223 .

\* خطط :

- توزيع الموارد البشرية والمادية.

- عملية وضع وصياغة الاستراتيجية .

\* افعل :

- عملية التصور .

- عملية الإنجاز .

- عملية التسيير والتحكم في وسائل القياس .

\* راقب :

- عملية قياس مدى إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستماع إليهم.

- عملية التدقيق .

- عملية الحفظ .

- عملية تحليل البيانات التي تم حفظها .

\* اعمل :

- عملية التحكم في المنتج المعيب أو الناقص .

- عملية التحسين والتعديل .

- العملية الوقائية .

**المبحث الثاني : المكونات الأساسية لنظام الجودة الشاملة :**

إن نظام الجودة الشاملة يعتمد في عمله على مجموعة من المكونات التي تساعد على تطبيق هذا النظام ، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المكونات الأساسية لهذا النظام .

**1 - المكونات التقنية لنظام الجودة الشاملة :**

لنظام تسيير الجودة الشاملة مكونات تقنية ومكونات بشرية ولا يمكن لنظام تسيير الجودة الشاملة أن ينجح إلا بتكامل المكونين، وسيتم في هذا المطلب تناول المكونات التقنية ثم سيتم التعرّيج إلى العنصر البشري في مطلب ثان .

**1 - 1 - القضاء المنهجي والنهائي على التبذير :**

إن أي عمل أو نشاط لا يسهم في إشباع حاجات ورغبات الزبائن ولا يضيف أي قيمة للمنتوج يجب القضاء عليه بشكل نهائي وبالتدرّج وعلى سبيل المثال : الإنارة الزائدة ، مخزونات غير مفيدة ، عمالة زائدة ، ...إلخ .

ويجب على المسيرين أيضا متابعة ومراقبة ظروف العمل ومحاولة التخلص من الاضطرابات داخل العمل، خاصة الحدود بين أنشطة العمليات وبين الوحدات المنتجة والسلسلة مورد - زبون<sup>1</sup> ، كما يجب أيضا الاعتماد على بعض الأساليب مثل القياس المقارن benchmarking ...

<sup>1</sup>- Du système de management intégré vers un management par la qualité totale , op.cit , p .26 .

1 - 2 - القياس :

وتسمح هذه العملية بمعرفة المكان الذي توجد فيه المؤسسة وكيف يمكن تحقيق أي تقدم ، أو بتعبير آخر معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وكيف يمكن الوصول إلى الوضعية المرغوبة ، وذلك بطبيعة الحال بالنسبة للمنافسين الآخرين ، وتسمح أيضا لكل فرد داخل المؤسسة بالتحكم في مجال نشاطه بطريقة عقلانية ودقيقة ، والتعرف على الأخطاء الموجودة في العمل ، وكيف يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الأخطاء ، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين <sup>1</sup> .

1 - 3 - التحكم في مختلف العمليات وضمان الجودة :

من البديهي أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على التحويل الناجح والعقلاني للعمليات الأساسية للمؤسسة إلى مزايا تنافسية استراتيجية ، تؤدي دائما إلى إنشاء أكبر قيمة موجبة للزبون .

والجودة الشاملة يجب أن تركز اهتمامها على كيفية ضمان جودة العمليات الأساسية للمؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإلتقان والتحكم الدقيق في هذه العمليات <sup>2</sup> ، " حيث أصبح التفكير الرئيسي لمختلف المسيرين اليوم في الدول المتقدمة حول كيفية

<sup>1</sup> - pour en savoir plus voir : Richard S Solma , How to measure managerial performance , Beard Books , , Washington , USA, 2000 , p.183-188.

<sup>2</sup>- Document : Human resources management and total qualité management , Marie-Catherine Escolan; Université de Montréal. Département d'administration de la santé.; École nationale de la sante ´ publique (France); Université de technologie de Compiègne. Editeur : Montréal : Université de Montréal, [Département d'administration de la santé, 2001] , collection QUÉOPS

, [http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_sante/2000-2001/queops\\_2000\\_2001/Escolan/Escolan.pdf](http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_sante/2000-2001/queops_2000_2001/Escolan/Escolan.pdf) ; Vu Le 09/08/2014 , p .12.

الوصول إلى الوقاية " 1 لأنها في نظرهم الوسيلة الاقتصادية الوحيدة التي أثبتت نجاعتها في الوصول إلى جودة النتائج المحصل عليها .

ويرون بأن تكاليف إجراءات الوقاية أفضل من تكاليف الحصول على منتجات معيبة وأن تكاليف إجراءات الوقاية تمتص تلقائياً التكاليف الأخرى في المنتجات المعيبة .

ويمكن التحكم في العمليات من خلال ست نقاط أساسية :<sup>2</sup>

- جودة العمليات ( الأداء ، التكاليف ، الآجال ) .
- إنتاجية العمليات ( جودة المنتج بالمقارنة مع الوسائل المستخدمة ) .
- التنظيم الهيكلي للعمليات ( الأدوار ، المسؤوليات ، السلطات ) .
- النظام العملي للعمليات ( أنشطة ، سير العمل ، القيمة المضافة ) .
- التوجه الاستراتيجي للعمليات ( التسيير ، الثقافة ، المهارات ، الرؤى ،... ) .
- نظام المعلومات للعمليات ( الموارد البشرية والمالية ، تقنيات ) .

وهذا يستدعي :

- توضيح العمليات العمودية والأفقية الرئيسية التي تمكن من الوصول إلى تحليل أولي ووضع مخطط لمختلف العمليات الرئيسية التي من خلالها يتم

<sup>1</sup>- Document : LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL , Mohammed NOUIGA , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers , THESE PRESENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARTS ET METIERS, Spécialité : GENIE INDUSTRIEL , Soutenue le 10 janvier 2003 , , <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/04/66/50/PDF/tel-00005705.pdf>, Vu Le 01/09/2014 , p . 173 .

<sup>2</sup>- Du système de management intégré vers un management par la qualité totale , op.cit , p .26 .

توضيح العلاقات مع المحيط الخارجي ( الأسواق ، الزبائن ، الموردين ، المتعاملين الاقتصاديين ، الجماعات المحلية ، ...).

- توضيح المراحل الحساسة للعمليات من خلال التوجه الاستراتيجي للمؤسسات:

\* مؤسسة موجهة للمنتوج : يكون اهتمامها بعمليات التصميم وصناعة المنتوجات.  
\* مؤسسة موجهة للمستعملين والزبائن : يكون اهتمامها حول عمليات الاستماع للزبائن .

\* مؤسسة موجهة للقدرة على الإنتاج : تعطي الأولوية للتسيير العقلاني لعمليات الإنتاج وتسيير المخزونات .

\* مؤسسة ذات توجه تكنولوجي: فإنها تعمل على تحسين عمليات البحث والتطوير.

ولضمان جودة العمليات يتم الاعتماد على<sup>1</sup>:

- تحليل مخاطر نقص الجودة<sup>2</sup>.
- إعداد وثائق تبيين كيفية سير كل العمليات.
- التعريف بالمسؤوليات و حدود هذه المسؤوليات .
- المتابعة المستمرة للسير الحسن للعمليات .
- دفع العمال في المستوى العملي وتحميلهم المسؤوليات .

<sup>1</sup>- Ibid , p .27.

<sup>2</sup>- Pour en savoir plus , [SENSIBILISATION A LA DEMARCHE QUALITE](#) , op.cit , p . 6.

## 1 - 4 - العلاقة زيون - مورد وضرورة الإستماع للمستهلكين :

إن الزيون هو الشخص المهم بالنسبة للمؤسسة وهو الحكم الموضوعي على جودة منتجاتها ، ولهذا وجب دائما التقصي على حاجات ورغبات الزبائن في إطار العلاقة زيون - مورد عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن السوق للإستجابة الدقيقة لاحتياجاتهم ، فدراسة السوق أصبحت أولوية حتمية بالنسبة للمؤسسة لمعرفة الحاجات والرغبات المعلنة أو غير المعلنة وذلك عن طريق بحوث التسويق ( استمارة الاستبيان ، المقابلات ، الملاحظة ، الشكاوى ،... ) لمعالجة المشاكل الحدودية بين المورد و الزيون ولكي تبقى المؤسسة على اطلاع دائم برغبات الزبائن.

## 1 - 5 - التسيير الأفقي والتسيير بالعمليات :

إن التوجه نحو الزيون يقضي على المؤسسة إعادة النظر في عملياتها الكبرى وخاصة في إطار العلاقة مورد - زيون ( داخلي ، خارجي ) من أجل خلق أكبر قيمة للزبائن ، وتتكون كل عملية من مجموعة من الوظائف التي تركز على " المهنة <sup>1</sup> métier ، لقيادة الأنشطة وتنسيقها مع الوظائف الأخرى .

إن التحسين المستمر يعد أمرا ضروريا لتحسين أداء مختلف الوظائف، ويبقى دائما مربوطا أو مرهونا بتحقيق الأمثلية في العمليات التي تكون السلسلة الأفقية للعلاقات

<sup>1</sup>- Document : Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service .

VéroniqueMALLERET,Rapportderecherche ,lien:

<http://www.hec.edu/content/download/48937/423149/version/2/file/CR645.pdf> ,

المورد - زبون والتي تمكن من الوصول إلى أداء عقلائي باستغلال كل الموارد المتاحة ( المالية ، والبشرية ، والتكنولوجية ، ... ) .

#### 1 - 6 - الاتصال :

فهو عبارة عن عامل من عوامل التحفيز المهمة عن طريق الأثر المكون والذي يكون له وقعته على الحيوية و بعض أنواع العمل ، فهو يوجب ضرورة التركيز على الاستماع<sup>1</sup> و الاستجابة لهذه الرغبات أو هذه الحاجات للزبائن وكذلك للأفراد العاملين داخل المؤسسة ، والتركيز أكثر على الاتصالات الأفقية لحسن سير مختلف العمليات .

#### 1 - 7 - الاستراتيجية و المهمة :

للوصول إلى تطور مستمر للمؤسسة ، من المهم أن تكون هناك نظرة شاملة و عامة ومعرفة لجميع أفراد المؤسسة ، فهي تتبع الخط المستقيم لتوجهات المؤسسة. وهدف الإستراتيجية يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة والاعتماد على " سبق الفعل بدل رد الفعل " <sup>2</sup> و لهذا يجب على المسيرين أن يقوموا بتصميم إستراتيجية على المدى الطويل، وكذلك نظرة على المدى البعيد، ونمو المؤسسة يكون مضمون بإتباع إستراتيجية منسجمة وتتميز بالليوننة؛ لكي ننسق بفعالية مجهودات كل الأفراد

<sup>1</sup> - رمضان القذافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والتنظيم . الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1997 ص. 336 .

<sup>2</sup> - عيسى حيرش ، محاضرات في تسيير المؤسسة ، الدفعة الثانية ( تخصص تسيير المؤسسات ) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2002 .



الموجودين في المؤسسة و المتعاملين مع المؤسسة ( الزبائن ، أفراد ، موردين ، الشبكات التجارية ، الوسط الاجتماعي ) .

إذن يجب دمج الجودة في إستراتيجية المؤسسة و العمل على متابعتها ومراقبتها يوميا ، الإستراتيجية يجب أن تكون مفهومة من طرف كل الأفراد<sup>1</sup>، وأهدافها واقعية تتمحور حول تحسين أداء المؤسسة، و ترجمة هذه الأهداف تكون في أنشطة كل فرد ، حتى يستطيع كل واحد منهم معرفة مدى إسهامه في أهداف المؤسسة؛ وبالتالي إسهامه في الإستراتيجية العامة ككل .

والجودة الشاملة يجب أن يتم انتهاجها كثقافة يتم دفع الأفراد للوصول إليها، عن طريق توزيع الموارد المتاحة بكيفية جيدة من أجل توجيه كل الجهود نحو الاتجاه الصحيح، إذن بجودة الإستراتيجية المعتمدة يمكن الوصول إلى تعبئة كل الموارد سواء البشرية أو المادية للالتفاف حول الهدف الشامل للمؤسسة المتمثل في الجودة المستمرة .

## II - العامل البشري أساس نظام الجودة الشاملة :

إن تحفيز الأفراد أمر جد ضروري و هذا الاتجاه الذي هو التسيير بالجودة الشاملة يعتمد على إقناع الأفراد، فلا يجب أبدا أن يكون هناك تقدير زائد للتغييرات الضرورية ، وهذا الأخير لا يمس فقط التسيير أو العمال أو الأفراد داخل المؤسسة بل يمس أيضا الموردين و الزبائن .

<sup>1</sup>- Document : Management et Qualité , Septembre 2003 , [www.saq.ch](http://www.saq.ch) , Centre Romand De Formation Et De Conseil En Systemes De Management , Juillet 2004 , p .11 .

## II - 1 - تقييم الأفراد و تحميلهم مسؤوليات :

المورد البشري كما هو معروف لا يستهلك و لكنه يتطور بالتجربة أو الخبرة ، خاصة إذا كانت مرتبطة بالتكوين<sup>1</sup>، فإن الفرد المكون والمدرّب بصفة جيدة تكون له القدرة على التأقلم بسرعة وله القدرة أيضا على الحكم الشخصي ويقوم بتقييم عمله بنفسه، وتكون لديه روح المبادرة ، ولهذا فإن الجودة الشاملة تركز على الأفراد لكي تقوم بتطوير الطرق وظروف وعلاقات العمل، وأيضا تشجيع روح المبادرة والإبداع (لأن التوجهات العامة للمؤسسة معرفة بوضوح، فكل فرد يجب تركه يحسن ويجري وراء تخيلاته و طموحاته والبحث عن حلول فردية أو جماعية للمشاكل الموجودة داخل العمل ) .

## II - 2 - الإعراف بالأفراد و تقييمهم :

كل فرد يرغب أن يكون معترفاً به في المؤسسة وبمدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة ، و مجالات تطبيقات التسيير في سياسة الجودة الشاملة تقوم على الحوار وحماية العمل ، هذا الاعتراف يكون على أساس الاحترام الذي يكنه المسير للأفراد ، ولقيمة مهاراتهم و إسهاماتهم في العمل<sup>2</sup>، يمكن ترجمة هذا الاعتراف من خلال بعض الأعمال التحفيزية كتحسين مستقبلهم الوظيفي أو منح شهادات تقدير ...إلخ.

<sup>1</sup> - يورك برس ، الحفز لأداء أمتل . ( ط . 1 ) ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 2002 ، ص.53.

<sup>2</sup>- Du système de management intégré vers un management par la qualité totale , op.cit , p .29 .

## II - 3 - مجموعات العمل :

من خلال تنظيم العمل في جماعات ( الأفراد الذين لهم نفس المؤهلات والمهارات في مجال معين سواء فيما يخص طبيعة العمل أو المستوى التعليمي والثقافي ) وهو عامل للتشجيع مهم جدا<sup>1</sup>، و يسمح أيضا بالاتصال في حالة ما إذا كان هناك أفراد يشاركون في أكثر من فريق عمل، وهو أيضا عامل مهم يساعد على تحسين الإنتاجية و الجودة في حالة المنشآت أو المنظمات التي تتطلب وجودا دائما ومستمر لهاته المجموعات . و يمكن أيضا من الإسهام في تطوير العمل في أوقات جزئية ، أو في أوقات العمل الأخرى .

## II - 4 - القيادة :

القيادة تحدد قدرة المسير الشخصي على تدريب مجموعة من الأفراد الموجودين داخل المؤسسة و القدرة أيضا على قيادة أو توجيه التغيير ، فهو الذي يمثل القدوة و يعطي المثال للأفراد العاملين معه يوميا ، ( مثال : حث وتحريك الأفراد ، شفافية وهيكلية نشر المعلومات ) ، الجودة الشاملة تلح على الضرورة الحتمية للمسيرين أن يسلكوا سلوك القائد ، القيادة يجب أن تكون ظاهرة وواضحة ومثالية وتفرض عليه الحضور الإيجابي و الفعال واليومي في ميدان العمل وتبنيه وتوجيه المرؤوسين ( الإستماع إلى الأشخاص وسيرورة عمل المصالح ... )<sup>2</sup>.

و القائد أيضا هو الذي يسعى دائما إلى ضمان التلاحم والفعالية في أعمال مجموعته وفي العمل على إتباع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

1- Ibidem

2- Document : Good Human Resource Practice , op.cit , p . 3 .

**المبحث الثالث : نظام الإنتاج في الوقت المحدد : Le Juste à temps**

يمكن اعتبار نظام الإنتاج في الوقت المحدد فلسفة جديدة تتطوي على مفاهيم وأساليب جديدة في تسيير العمليات على المستوى الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، وعلى المستوى العملي ( التشغيلي ) لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وجدولتها والاستجابة الفعلية للتغيرات في الطلب وحاجات الزبائن، و لقد حقق هذا النظام الذي ابتكرته شركة تويوتا نتائج مبهرة و متميزة ومستويات عالية في تحسين الأداء، الشيء الذي أثر بصورة مباشرة على الشركات اليابانية الأخرى التي سارعت إلى تبني هذا النظام، إلا أن الحاجة للتعمق ولدراسة هذا النظام تفسره بعض الجوانب المهمة من عوامل التفوق الياباني وطريقة التفكير والمعالجة اليابانية لعمليات أساسية في الشركات الحديثة كالتوريد، المخزون، التصميم ، الإنتاج ، ضبط الجودة ، الشراء والتوزيع ، العلاقات مع الموردين<sup>1</sup>.

إن المبدأ الأساس لنظام الإنتاج في الوقت المحدد يتمثل في تزويد الزبون بعدد من المنتجات في الوقت الذي يطلبه، و في المكان المرغوب وبالجودة المتوقعة وبأقل التكاليف، وهذا يستلزم أن كل الجهاز الإنتاجي يجب أن يكون خاضعا لطلب الزبون (الداخلي والخارجي)<sup>2</sup> ، و من هذا المنطلق فإن المؤسسة يجب أن تنتج بسرعة لتتبع بسرعة لأن الطلبات قد تصبح أكثر تنوعا، وأجال التسليم أقل مدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص.345.

<sup>2</sup> Samir LAMOURI , André THOMAS, Juste à temps et qualité totale : Concepts et Outils, techniques de l'ingénieur traité l'entreprise , lien ;

[http://www.echoumac.com/v2/ebook/ingenieur/2.L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE/2.2/l'entreprise\\_in\\_dustrielle/2.2.20%20Juste%20C3%A0%20temps%20et%20qualit%C3%A9%20totale%20concepts%20et%20outils.pdf](http://www.echoumac.com/v2/ebook/ingenieur/2.L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE/2.2/l'entreprise_in_dustrielle/2.2.20%20Juste%20C3%A0%20temps%20et%20qualit%C3%A9%20totale%20concepts%20et%20outils.pdf), 10/10/ 1999 , Vu Le 01/09/2014, p.1.

### 1. نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

طورت شركة تويوتا للسيارات نظام (JAT) في البداية في اليابان، في منتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي، ولا تزال الشركات اليابانية تطلق عليه نظام تويوتا<sup>1</sup>.

و لفهم سبب تطوير (JAT) لا بد من الرجوع قليلا الى الوراء لمعرفة ثقافة اليابانيين، فاليابان بعد الحرب العالمية الثانية خرجت مدمرة ومكسورة ومخرية، تملك موارد محدودة وتعددا سكانيا ضخما وكان اليابانيون حريصين كل الحرص على عدم تبذير هذه الموارد المحدودة<sup>2</sup>، بما في ذلك الأرض(المكان)، والوقت والعمالة، ونتيجة لذلك تميل عادتهم في العمل إلى القضاء على التبذير واحترام بعضهم بعضا وينبني نظام (JAT) على ثلاث قوى دافعة<sup>3</sup>:

(1) القضاء على التبذير و إزالة كل صوره.

(2) التحسين المستمر للعمليات والنظم الإنتاجية.

(3) الاحترام المتبادل بين العمال داخل المصنع.

و بالرجوع إلى جذور هذا النظام أي (JAT)، فيرجع الفضل في ظهوره إلى المهندس Taiichi Ohno خلال خمسينات القرن الماضي، عندما قام بدراسة مقارنة بين العمال الأمريكيين، و العمال اليابانيين في مجال صناعة السيارات<sup>4</sup> ، وتوصل إلى

<sup>1</sup> سكوت شافير، جاك ميرديث، إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب: م سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص.860.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.860.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.860.

<sup>4</sup> – Jean Brilman, Jacques Hérard , Management: Concepts et meilleures pratiques. 6<sup>ème</sup> Edition , Eyrolles Editions

d'organisation,Paris , France , 27 mai 2011 , p . 308.

نتيجة مفادها أن العامل الياباني أقل إنتاجية من العامل الأمريكي، ثم استنتج بعد ذلك أن عمال شركة تويوتا كانوا يقومون بأعمال زائدة وغير مفيدة ومضيعة للوقت مما أدى إلى انخفاض في إنتاجية العامل الياباني<sup>1</sup>.

و هناك من يرى بأن هذا النظام ليس يابانيا أصلاً، و إنما هو أمريكي حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن مصنع السيارات "ريفير روج" لهزري فورد في ميشغان، قام خلال العشرينات من القرن الماضي ببناء مجمع معقد، ترتبط به مصانع مختلفة بشكل متكامل لصناعة السيارات كنموذج لهذا النظام، وأن أنصار هذا الاتجاه يرون بأن الإنجاز الكبير لنظام (JAT) في أغلب مفاهيمه جاء من الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>.

والواقع أن اليابانيين لا ينكرون الاستفادة من طرق التسيير الأمريكية، فمدير شركة Sony يرى بأن شركته تطبق 60% من طرق التسيير اليابانية و 40% من طرق التسيير الأمريكية، إلا أن هذا المزيج التسييري عبر عنه تاكوفوجياكا من شركة "هوندا" اليابانية حين قال: أن التسيير الياباني و الأمريكي متشابهان بنسبة 95% ولكنهما يختلفان في بعض الجوانب الهامة<sup>3</sup>.

## II. تعاريف حول نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يعرف كالفي ريتشارد نظام الإنتاج في الوقت المحدد بأنه فلسفة ذات تطبيق عالمي تسعى إلى تحقيق نتائج معينة عن طريق نشر التغيير الذي يهدف إلى عقلنة التدفقات الإنتاجية داخل أو خارج المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1,2,3</sup> تجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.348.

<sup>4</sup> - Calvi Richard , la gestion des achats en Jat /Flux tendus , approche Typologique d'un changement inter organisationnel , Revue Gestion 2000, volum 15 , num 4 , 1998, P. 56.

ويعرف نظام الإنتاج في الوقت المحدد من طرف شانتل ، ماري وايفز بأنه مجموعة من المبادئ والتقنيات لتنظيم العمل الإنتاجي عن طريق القضاء على التبذير، ومراجعة كل العمليات الإنتاجية وإلغاء الحدود بين كل الوحدات الإنتاجية وباقي الوظائف الأخرى، بما في ذلك وظيفتا التسويق والبحث والتطوير<sup>1</sup>.

ويعرف (JIT) بأنه فلسفة تصنيعية تسعى إلى وضع نظام تصنيعي بسيط وفعال وقادر على تحقيق الأمثلية في استعمال مصادر التصنيع المتمثلة في رأس المال ، التجهيزات الإنتاجية والأرض. وينتج عن هذا التطوير في النظام الإنتاجي قدرة المؤسسة على تقديم منتوجات ذات جودة للعملاء، وكذلك مقابلة هذا الطلب من المنتوجات بأقل تكلفة تصنيعية ممكنة ، إذا فهذا النظام الإنتاجي يقوم على أساس طرح تساؤلين اثنين وهما<sup>2</sup>: ما الذي يطلبه الزبون ؟ و متى يتم إنتاج ما يطلبه الزبون ؟

ويعرف أيضا نظام (JIT) بأنه ذلك النظام الإنتاجي الذي يتطلب من المنتجين عقد اتفاق مع الموردين و ناقلي المواد الأولية على إمداد المؤسسة بالمواد المطلوبة في خطوط التجميع ( الإنتاجية ) في الوقت المحدد الذي تكون المؤسسة بحاجة فيه إلى الإنتاج<sup>3</sup>. أي أن المادة الأولية تدخل إلى المؤسسة عندما تحتاج إليها فقط ، وبالتالي فإن (JIT) يسعى إلى التخلص من الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزونات.

<sup>1</sup> - Morley Chantal , Bia – Figueiredo Marie , Gillette Yves , **Processus métiers et SI : Gouvernance , Mangement Modélisation** . 3<sup>ane</sup> edition , Dunad , Paris , France , 2011 , P. 8, 9.

<sup>2</sup> - Halevi Gideon , **Hand Book of production Mangement Méthodes**. Elsevier Science and Technology Books , London , 2003, P. 7.

<sup>3</sup> - Gourdin , Kent N , **Global logistics Mangement A compététive advantage for the 21<sup>st</sup> Century**. 2<sup>nd</sup> Edition , Malden, Mass. [u.a.] : Black Well Publishing , 2006, P.77.

### III. عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

مما لا شك فيه أن نظاماً إنتاجياً مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد لا يمكن تحديد عناصره بصفة نهائية ، لا سيما أنه لا يزال قيد الدراسة والتحليل ، و لهذا يوجد العديد من الذين درسوا وحلوا هذا النظام إلا أنهم لا يتفقون في عناصره الأساسية رغم اتفاقهم في العديد منها، وسيتم الآن عرض أهم هذه العناصر :

#### 1) القضاء على التبذير:

إن إزالة كل مظاهر التبذير هو أساس (JAT) في جميع عناصره الأخرى، لأن هذا النظام يهدف إلى القضاء على كل أشكال التبذير<sup>1</sup> ، سواءً كان متعلقاً بالمفهوم التقليدي كالوقت والتجهيزات ورأس المال وتمثل في الحقيقة عوامل إنتاجية معطلة والتلف وتوقف الآلات والطاقة الاستيعابية غير المستغلة سواءً فيما يتعلق بالآلات أو الأرض<sup>2</sup> ، و لهذا فإن (JAT) تبني مفهوماً حديثاً يتمحور حول إنشاء القيمة المضافة في إطار ما يسمى بالمواد الدنيا المطلقة (Absolute minimum resources) ، فالعناصر التي لا تؤدي إلى إنشاء القيمة ك: النقل، التأخير، الفحص، التخزين، توقف الآلات، نوعية رديئة للمنتجات، عدم استغلال الفضاء، طول فترة إعداد الطلبات، طول مدة النقل، وأوقات الانتظار<sup>3</sup>.

و التي يعتبرها (JAT) أو نظام تويوتا تقننا في التبذير ولا يعتبرونها ضمن الموارد الدنيا المطلقة.

<sup>1</sup> Philip Stephen, **application of DMAIC to integrate lean manufacturing and six sigma**.thesis submitted to the faculty of Virginia polytechnic institute , Blacksburg , Virginia , 11-06-2004 ,p.2.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص.349.

<sup>3</sup> Keki R.Bhote, **The power of ultimate six sigma**, AMACOM, New York, USA, 2003,p.216.



## (2) المخزون الأدنى:

يعتبر المخزون الأدنى من أهم المواضيع الأساسية التي يواجهها المديرون في مختلف المنظمات ، و هذا لا يعود فقط على الوظائف المهمة التي يضطلع بها المخزون من أجل استمرار الإنتاج، و إنما إلى حقيقة ما يمثله المخزون من موارد كبيرة وتكاليف باهظة، كان من المفروض أن تستخدم بكفاءة عالية، فقيمة المخزون تصل بالمتوسط في هذه المنظمات إلى 25%<sup>1</sup> من مجموع رأس المال المستثمر، كما تتراوح هذه القيمة في المؤسسات الصناعية من 9% إلى 55%<sup>2</sup>، وبما أن المخزونات تؤدي إلى تجميد الموارد المالية ، ورأس المال المستثمر في الأرض و البنايات والمعدات المخزنية، والمواد المخزنة ، فإن مسيري وظيفة التخزين يسعون إلى خفض المخزون من أجل خفض كلفته<sup>3</sup>.

إن الفائض في المخزون هو السبب الرئيسي لفشل الشركات والمؤسسات، ونتيجة لذلك فإن الشركات الحديثة بدأت تأخذ بأسباب خفض المخزون واستحداث طرق حديثة في عملية الشراء والمعروفة بالشراء من اليد إلى الفم (from hand to mouth buying) ، و هذا يعني الاحتفاظ بصفر مخزون أو اقرب إلى الصفر، و مع أن المخزون لا يزال يمثل حقيقة قائمة في نظام المنظمات المختلفة إلا أن التطور الكبير حصل في اتجاهين، الأول تمثل في تطوير نماذج التخزين (inventory models) و هي نماذج كمية الطلبية الاقتصادية (EOQ) و نقطة إعادة الطلب (ROP)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص.352 .

<sup>2 3 4</sup> نفس المرجع سابق ، ص.352، 353.

ومع نظام (JAT) فإن نماذج المخزون لا تعود مقبولة، فمن حيث المبدأ لا يوجد مخزون أمان، كما أن المخزون عند كمية الطلبية الاقتصادية (أي عندما تتساوى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تكلفة الطلبية) ، لا يعود مقبولا ولا بد من تخفيضه إلى أدنى حد ممكن بحيث تكون كمية الطلبية الموضوعة، اليوم تكفي لاستهلاك اليوم التالي مع خفض تكلفة الطلبية (ordering costs)<sup>1</sup> إلى أدنى مستوى لها.

بما في ذلك تكلفة نقل الطلبية بالاعتماد على موردين يكونون قريبين من المصنع، كما هو الحال بالنسبة لشركة تويوتا التي يقع حوالي 80% من مجموع مورديها (أي 220 موردا من بين 250) الذين تربطها بهم علاقات طويلة الأمد على بعد ساعة واحدة من مصانعها<sup>2</sup>.

### (3) الحصص الإنتاجية صغيرة الحجم:

إن الإنتاج وفق حصص إنتاجية كبيرة يحقق العديد من المزايا، ومن بينها تخفيض تكلفة الإعداد (cost set up)<sup>3</sup>، و الحالة المثالية وفق هذا المفهوم التقليدي هي إنتاج حصة كبيرة تغطي السنة كلها ولكن هذه الحالة لا تكون متاحة دائما، وإزاء هذه الميزة تبرز مشكلات وصعوبات تنشأ من الحصص الإنتاجية ذات الحجم الكبير ومنها : زيادة حجم المخزون، مشكلات الجودة، تكاليف الفحص والتفتيش و إعادة العمل، تكون أكبر مقارنة مع تكاليف الحصص الإنتاجية ذات الحجم الصغير،

<sup>1</sup> - Joel Wisner, Keah-Choon Tan, G. Leong , **Principles of Supply Chain Management**. 2<sup>nd</sup> edition , South Western Cengage Learning , Ohio, USA, 2 mai 2008 , p.234.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص.353 .

<sup>3</sup> - Sven Axsäter , **Inventory Control**. 2<sup>nd</sup> edition, Springer Science & Business Media, New York , USA. 21 avr. 2007, p.44.

وكذلك الحاجة إلى وقت أطول لانتهاء الحصة، وهو ما يحد من المرونة في الاستجابة لحصص أخرى ، وضعف الاستجابة لتحسين المنتج وغيرها.

ولمواجهة المشاكل السابقة الذكر فان نظام (JAT) يقوم على الإنتاج بحصص صغيرة الحجم، تسهم في خفض المخزون، ولتوضيح ذلك يمكن الإشارة إلى طريقتين شائعتين لقياس عملية التشغيل هما : مستويات المخزون تحت التشغيل (work in process)<sup>1</sup> و الوقت المستغرق خلال التدفق (flow through time) ، فكلما زاد حجم الحصة الإنتاجية يرتفع العمل تحت التشغيل ويزداد الوقت المستغرق خلال التدفق والعكس، وهو ما ينبني عليه نظام (JAT)<sup>2</sup> ، حيث يكون حجم الحصة الإنتاجية عاملا مهما في تحسين أداء عملية التشغيل إلى جانب عدد مراكز العمل ووقت الدورة (متوسط الوقت المستغرق في حركة المادة المراد تصنيعها في مركز العمل)<sup>3</sup>.

كما أن الإنتاج وفق الحصص الصغيرة الحجم يوفر مرونة عالية في الجدولة ، وذلك لأنها تساعد على الانتقال إلى حصة إنتاجية أخرى في فترة أقصر، ما يوفر مرونة أكبر للاستجابة للتغيير الحاصل في الطلب، وهو ما يؤدي إلى استنتاج مهم، وهو أن نظام (JAT) أكثر ارتباطا بالسوق وحاجاته والتغيرات الحاصلة فيه من نظم الإنتاج التقليدية القائمة على الإنتاج ذات الحجم الكبير.

<sup>1</sup> - Don Hansen, Maryanne Mowen, Liming Guan, **Cost Management: Accounting and Control**. 6<sup>eme</sup> edition, South Western Cengage Learning, Ohio, USA, 24 déc. 2007, p.176.

<sup>2</sup> - نجم محمود نجم، مرجع سابق ، ص.353.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.353.

إن استخدام حجم الإنتاج وفق الحصص الصغيرة يرتبط في نظام (JAT) بالانسياب المتماثل (Flow uniform) أو الإنتاج اليومي بكمية قياسه (Standard Quantities)، بالإضافة إلى أن العمال يقومون بتجميع أنواع من المنتجات النهائية يوميا ، فمثلا شركة تويوتا تستخدم دورة تجميع تتألف من تجميع أنواع من السيارات كل يوم في شهر كامل<sup>1</sup>، و نتيجة للتكرار المستمر في عمليات التجميع فإن العمال يتعودون عليها خلال الشهر بسبب تماثل الانسياب و يتم خلال خط كورولا-ياكوهاما تجميع الأجزاء بشكل متماثل من حيث الوقت و المكان وفق نظام جدولة دقيق يدعى (TACTO)<sup>2</sup>.

#### (4) خفض وقت الإعداد:

إن الإنتاج وفق حصص صغيرة الحجم يزيد من عدد فترات الإعداد، لهذا فإن نظام (JAT) يسعى بشكل جدي إلى تخفيض وقت الإعداد، الذي هو وقت إعادة تعديل ومراقبة الآلات قصد الشروع في الحصة الجديدة.

و لقد باشرت شركة تويوتا تخفيض وقت الإعداد في بداية السبعينات من خلال إطلاق حملة واسعة لإنتاج حصة جديدة تتكون من (800) طن من أغطية وصفائح السيارات بوقت تهيئة أمده ساعة واحدة، و هي فترة قصيرة في عملية الإعداد، وفي غضون 5 سنوات تمكنت تويوتا من خفضه إلى 12 دقيقة فقط، وذلك خلافا لوقت الإعداد في الشركات الأمريكية الذي يستغرق 6 ساعات أي ما يقارب 30 ضعفا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.358.

<sup>2</sup> - نجم محمود نجم، مرجع سابق، ص.359.

<sup>3</sup> - James P. Womack, Daniel T. Jones , **Systeme lean: penser l'entreprise au plus juste.** 2<sup>eme</sup> edition, Pearson Education France, Paris, France, 2009, p.81.

### (5) جدول الإنتاج المستقر:

كما تمت الإشارة إليه فان نظام (JAT) يتطلب انسيابا متماثلا للمنتجات، ومن أجل التنسيق بين كل العمليات لا بد للنظام أن يعمل دون وقت متقطع أو بأقل منه، ولهذا يجب اتخاذ إجراءات عديدة لضمان الانسياب السلس (Smooth Flow) ، بدءا من إشعار الموردين بمواعيد التسليم بدقة عالية واحتساب الاحتياجات في كل فترة، وعلى ضوء جدولة رئيسية مستقرة.

إن اليابانيين، ولكي يتجنبوا مشاكل التأخير أو الانجاز المبكر في تنفيذ الجدول تبناوا مفهوم الأداء بلا زيادة ولا نقصان (concept of Plus Minus zero performance)<sup>1</sup>، ووفق هذا المفهوم فان العمال يقومون بإكمال جدول مخطط يومي في الوقت المحدد، إذ أنهم بمجرد أن يكملوا الجدول فإنهم يذهبون إلى بيوتهم، ولكن إذا لم يكملوا الجدول فإنهم يبقون في العمل حتى ينجزوا ما هو مطلوب منهم في اليوم المحدد ولا يؤجلونه إلى اليوم الموالي<sup>2</sup>.

كما يستعمل نظام (JAT) تحليل يويو (Yoyo analysis) لقياس الاحتياجات عند المستويات المختلفة في الطلب و تحويلها إلى احتياج إنتاج<sup>3</sup>.

أي يقوم بتطبيق المعادلة القائمة على أساس الطلب = الإنتاج<sup>4</sup> أي أن المنتج لا ينتج إلا الكمية المطلوبة من طرف الزبون و في الوقت المحدد.

<sup>1</sup> نجم محمود نجم، مرجع سابق ، ص.360.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص.361.

<sup>3</sup> – Jared Bernstein , **All Together Now: Common Sense for a Fair Economy**. Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco, California, USA, 11 mai 2006, p.51.

<sup>4</sup> نجم محمود نجم، مرجع سابق ، ص.362.

**(6) المصنع المركز:**

إن المصنع المركز يطلق في اليابان على وحدة الصنع المتكامل والتي يرى اليابانيون بأنها لا يجب أن تتجاوز (300 عامل)، وهو الحجم المفضل لوحدة الصنع في نظام (JAT) <sup>1</sup>.

ويعتمد نظام الإنتاج التصنيعي المركز على مزيج إنتاجي محدود موجه لمجموعة متجانسة من الزبائن في نطاق محدد من الأسواق بما يحول المصنع إلى مجموعة محدودة ومركزة و قابلة للتسيير<sup>2</sup>، من المنتجات والتكنولوجيا ، الأحجام، الأسواق. والأهم هو أن المصنع يتحول إلى سلاح تنافسي.

إن نظام (JAT) يقوم في الحقيقة على مفاهيم المصنع المركز فإلى جانب أنه نظام يعمل إلا في إطار عملية الصنع المتكرر (repetitive manufacturing) حيث أن خط الإنتاج الذي يستخدم نفس المعدات لإنتاج نفس الأجزاء المستخدمة في منتجات مختلفة، يوجد تماثلاً في المهام يكون أساساً مهماً في اختيار مجموعة متماثلة من المنتجات التي يتم التركيز عليها من حيث تطوير الخصائص، التكنولوجيا المستخدمة والأحجام والأسواق <sup>3</sup>.

**(7) تكنولوجيا المجاميع:**

إن تكنولوجيا المجاميع هو تحليل و مقارنة الأجزاء والمنتجات من أجل تصنيفها في عائلة منتجات أو أجزاء (products or parts family) وتتسم بحاجتها لنفس الآلات والحسابات والمسار التكنولوجي، وهو ما يشكل نمطاً هجيناً (hybrid type)

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص.362.

<sup>2</sup> نجم محمود نجم، مرجع سابق ، ص.362.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص.362.

بين كل من شكل الإنتاج المستمر في صورة التنظيم الداخلي الخطي (line layout)، وشكل آخر للإنتاج وهو الإنتاج بالحصص في صورة التنظيم الداخلي الوظيفي (functional layout)، كما أن نظام الإنتاج (JIT) يعتمد على الإنتاج بخصص صغيرة ويعمل بجد من أجل خفض وقت الإعداد، ولهذا فإن تكنولوجيا المجاميع تمثل أداة مهمة للتوصل إلى ذلك وهو ما يحقق كفاءة الإنتاج في تطبيق (JIT) <sup>1</sup>.

## 8) الصيانة الوقائية والعلاجية (preventive and curative maintenance) :

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات عند وضع برنامج للصيانة الوقائية تدور حول تحديد عدد مرات التفتيش ونوعية الإصلاحات التي ينبغي القيام بها، والفترات المحددة لعملية التفتيش، وترتفع تكاليف الصيانة بارتفاع عدد مرات التفتيش، وتخفض عدد مرات التفتيش نتيجة التوقف المفاجئ للآلات، كالقيام مثلاً بتشحيم الآلات و تغيير زيوتها بعد استخدامها في تصنيع كمية معينة من الإنتاج بصفة دورية.<sup>2</sup>

ويؤخذ على هذا النوع من الصيانة تحديد أولويات الأجزاء التي يجب استبدالها، فهل يتم استبدال الأجزاء التي فقدت فعاليتها واستفحلت فيها العيوب؟ أم يتم استبدال كل الأجزاء المتشابهة في خصائصها، والتي استخدمت تحت نفس الظروف، ومن هنا

<sup>1</sup> - George Kanawat , **Introduction to Work Study**. 4<sup>th</sup> edition, International Labour Organization, Geneva, Swizerland, 1 janv. 1992, p.203.

<sup>2</sup> - هيثم محمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص.334.

جاءت الحاجة ملحة إلى استعمال الصيانة العلاجية كبديل للصيانة الوقائية التي تظهر إليها الحاجة عندما تتوقف الآلات ، أو عندما تفشل في القيام بدورها بشكل طبيعي ، ولهذا فإن التصرف المناسب في مثل هاته الحالات هو استبدال الأجزاء المتآكلة أو المستهلكة أو الآلة ككل .<sup>1</sup>

في نظام الإنتاج (JIT) الذي يعتمد على أدنى حد من المخزونات فإن توقف الآلات يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة، ولهذا فإن النظام يعمل على جعل توقف الآلات أدنى ما يمكن، وذلك باستخدام برامج الصيانة الوقائية التي تساعد على الاحتفاظ بالآلات في ظروف تشغيلية جيدة، واستبدال الأجزاء أو القطع التي تكون معرضة للعطب، ويوجد في هذا النظام قسم كبير من أعمال الصيانة الوقائية يقوم بها عمال الإنتاج، إذ أنهم أدرى بالآلات من غيرهم، فبمجرد سماع صوت الآلة يمكنهم أن يعرفوا هل تعمل بشكل جيد أم لا، و قبل أن تصل إلى مرحلة حرجة .<sup>2</sup>

إن الحالة المثالية التي تسعى إليها الصيانة الوقائية، هي حالة الأعطال الصفيرية (ZERO BREAKDOWNS)<sup>3</sup> ، ويمكن أن يوفر ميزتين في هذا المجال:

- الميزة الأولى: يعتمد على مبدأ إيقاف العملية ( STOPPING THE PROCESS)، و ما يوفر فرصة كبيرة لتركيز الجهود من أجل إيجاد سبب العطب بسرعة لإزالته.
- الميزة الثانية: إن حدوث الأعطال في نظام الإنتاج (JIT) يكون مؤشرا لاحقا لإصلاح المعدات والآلات ، قطع الغيار، وتدريب العمال على تجنب مثل هذه التوقفات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص.334.

<sup>2</sup> نجم محمود نجم، مرجع سابق ، ص.364.

<sup>3</sup> - Keki R Boht , **The Power Of Ultimate Six Sigma** . AMACON , New York , USA, 2003 , p.220.



**(9) العمال متعددي المهارات (MULTI-SKILLS WORKERS)**

في إطار المصنع المركز فإن فترة الدورة التدريبية تعطى لكل أفراد المنظمة من أجل تعظيم زادهم المعرفي والتزامهم وحماسهم الذي تستلزمه فترة الدورة التسييرية ككل. ومن خلال التنوع التدريبي الذي يتلقاه كل عامل فإن تصنيفات العمل سوف تنقص بشكل كبير، فمرونة العامل وقدرته على حل المشاكل في الآونة الأخيرة أصبحتا ميزة الأجر القائم على المستوى والترقية المحتملة، ففي أحد أقسام موتورولا يعتبر مستوى الأجر الذي يتلقاه العامل في أحد مصانعها المركزة يقوم على أساس العدد الإجمالي للآلات والعمليات التي يتحكم بها، هذه المصانع المركزة تصنف ضمن خانة الأجور المرتفعة في الو.م.أ التي تمكنت من مواجهة المنافسة اليابانية بنجاح<sup>1</sup> ، واستطاعت أن تزيح العديد من المنافسين اليابانيين الذين ينشطون في نفس المجال.

**(10) نظام الكانبان:**

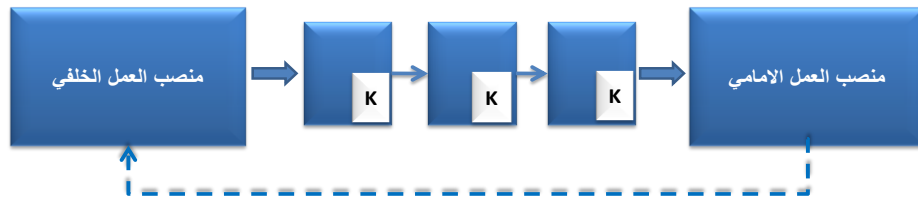
يعتبر هذا النظام من متطلبات نظام الإنتاج (JAT) يهدف إلى إعطاء الإرشادات لمدى الاحتياج إلى مزيد من الأجزاء و التأكد من أن تلك الأجزاء تنتج في الوقت المحدد لها لتجهيز العمليات التصنيعية اللاحقة، و هذا يحدث بواسطة دفع الأجزاء إلى خط التجميع النهائي، ويستلم هذا الخط من دائرة الشحن أو دائرة إعداد التقارير، الجدول الخاص بالعمليات التصنيعية ضمن الخط المذكور سابقا، و يتم إعداد هذا الجدول يوميا حيث يتم تسليمه إلى كل الأطراف المشاركة في عملية التصنيع في شكل أوامر إنتاج يطلق عليها بطاقات الكانبان، هذا الأخير يقوم على أساس يقوم

<sup>1</sup> - Ron Moore , **Selecting The Right Manufacturing Improvement Tools :What Tool ? When ?** . Elsevier Science and Technology Books , Burlington MA USA, 2006 , p.173 .

على أساس الإنتاج في حالة وجود طلب من مركز العمل الأمامي، ولا يتم التصنيع إلا بوجود الطلب من هذا المركز<sup>1</sup>، و بالتالي فإن الإنتاج يتوقف طالما لم يستلم عمال المركز الخلفي بطاقة الكانبان .

إن نظام كانبان هو نظام سيطرة فيزيائي يعتمد على البطاقات والحاويات والشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم(02) يبين طريقة عمل بطاقات الكانبان



source: Alain Contois, Maurice Pillet, Chantal Martin Bonnefous, gestion de production, 4<sup>em</sup> édition, édition d'organisation, Paris,2005,p.266.

#### IV. فوائد نظام الإنتاج في الوقت المحدد (jat):

إن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة خاصة على المستوى الإنتاجي ويمكن توضيح هذه الفوائد فيما يلي :

أ- تخفيض تكلفة التخزين : يعد تخفيض تكلفة المخزون من بين أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من هذا النظام (JAT)، إذ أن المخزونات في صورة مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع تمثل في حقيقة الأمر

<sup>1</sup> - مؤيد الفضل ، تخطيط ومراقبة الانتاج (منهج كمي مع حالة دراسية) ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ،

2007 ، ص.263.

أموالا مجمدة في هذه المخازن، وبما أنه يستحيل إزالة تكلفة التخزين بصفة نهائية وجعلها تؤول إلى الصفر لأن المنظمة تحتاج باستمرار إلى مخزون أدنى لضمان العمليات التشغيلية، ومن هنا كان لزاما تخفيض حجم المخزونات إلى أقل ما يمكن<sup>1</sup>، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة طلباتها الحالية والمستقبلية .

ب- تخفيض وقت الانتظار و وصول المواد : في بعض الأحيان قد يطول وصول المواد من المخازن إلى المنظمة خاصة إذا كانت المخازن بعيدة عن المصنع<sup>2</sup>، إلا أن هذا الانتظار قد ينخفض إذا كان المورد ملتزما وحريصا على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المناسب، وبالكمية اللازمة وبالجودة المطلوبة .

ج- تقليل تكلفة النقل : عادة ما تسعى المؤسسات وفق النظام الإنتاجي التقليدي إلى شراء كميات كبيرة من المواد التي تحتاجها من المورد الذي يقدم أقل سعرا بغض النظر عن المسافة التي تفصل بين موقع المورد ومصانع المؤسسة، إلا أنه في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد فإن المؤسسة تقوم بشراء كميات أقل وبعدها شحنات أكبر، مما يتطلب ضرورة قرب موقع المورد من مصانع المؤسسة ما يسهم في تخفيض تكاليف النقل الإجمالية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على بنود العقد المبرم بين المؤسسة ومورديها .

د- تقليل المسافة المخصصة للإنتاج والعمليات : إن عدم وجود مخازن كبيرة وتدفق المواد بدون صفوف انتظار، يؤدي إلى تخفيض المساحة المخصصة للإنتاج وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة وعلى كفاءة كبيرة في استغلال الموارد والمساحات .

<sup>1</sup> -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2009، ص.164.

<sup>2</sup> -محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق ، ص.164.

وقد أثارت هذه الفلسفة جدلاً كبيراً بين العاملين في المجال الصناعي ، اتهم كثير من العمال خاصة في مجال الصناعات الأوتوماتيكية، بالخصوص في مجال صناعة السيارات في الو.م.أ المسؤولين عن تطبيق هذه الفلسفة بأنها طريقة تصنيع يابانية بحتة وتلائم الثقافة اليابانية ، ويرجع الكثيرون الفشل في تطبيق هذه السياسة في تصنيع السيارات الأمريكية التي لم تحقق ما كان مرجواً منها، إلى عدم القدرة على تخفيض المخزونات كما في الصناعات اليابانية بسبب مشاكل جغرافية، فالصناعات اليابانية مركزة والمسافات التي تفصل مواقع الموردين عن مصانع المؤسسات مسافات قصيرة جداً، أما الصناعات الأمريكية تعتمد على أجزاء منتجة في بلدان أخرى وتحصل عليها من مناطق جغرافية بعيدة. وهو ما يؤدي إلى ارتفاع عامل الخطر المتمثل في إمكانية عدم إيصال الطلبات في الوقت المحدد، أو عدم استلام الأجزاء الكافية أو تسليم بعض الأشياء المخالفة للمواصفات مما يؤثر على جدولة الأجزاء المجمعة، وهو ما قد ينجم عنه التسليم المتأخر .

و بغض النظر عن الجدل القائم بين مؤيدي هذه الفلسفة التسييرية ومعارضيه ، فإن الوضع القائم في الدول النامية يوحي بعدم إمكانية تطبيق كامل لهذه الفلسفة، إلا أنه يمكن تطبيق أبعاد كبيرة منها، والاستفادة قدر الإمكان من مزايا عديدة يمكن أن تحققها المنظمات، كتخفيض حجم المخزونات والأموال المجمدة في شكل مخزون إلى أقل حد ممكن، وهو ما قد يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج على المؤسسة وعلى العميل وعلى المجتمع ككل .

## خلاصة الفصل الثاني :

مما سبق يتضح أن التسيير العصري أصبح يعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف تسيير العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتغيير دوره داخل المؤسسات، ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة، وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام عمليات المؤسسة، فمعالم وخصائص التسيير الحديث تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيرا جذريا، وبناءً على ما سبق يمكن الوصول إلى صياغة علاقة تفاعلية بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المؤسسة على أمثلية استخدام الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية ، وهو ما يتضح جليا في مبادئ وأسس وأهداف أسلوب التحسين المستمر المساعدة في نجاح تسيير الجودة الشاملة ومكونات نظام تسيير الجودة الشاملة التقنية والبشرية التي يمكن استخدامها في نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، إذ يعتبر النظام الإنتاجي العصري المصمم وفق المبادئ اليابانية الذي يدرس كيفية توفير واستخدام موارد المنظمات بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، بالاعتماد على المعارف والخبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقضاء النهائي على التبذير وتحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

# الفصل الثالث

## الإطار العملي لنظام تسيير الجودة الشاملة

المبحث الأول : عملية التخطيط للجودة الشاملة

المبحث الثاني: التنظيم للجودة الشاملة

المبحث الثالث: توجيه العنصر البشري لتسيير الجودة الشاملة

المبحث الرابع : أدوات رقابة نظام تسيير الجودة الشاملة

**تمهيد :**

لقد سبق الحديث عن أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الجودة الشاملة وأهم مبادئها، وهذا يقود طبعا لمعرفة أهم الخطوات المرحلية لتجسيد نظام الجودة الشاملة في أي مؤسسة كانت سواء خدمية أو صناعية، و كما أن التسيير بصفة عامة يتضمن الوظائف الرئيسية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة . ولهذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث بغية وضع الإطار العملي لتسيير الجودة الشاملة وفق التسلسل المرحلي للوظائف السالفة الذكر، انطلاقا من المبحث الأول الذي سيتناول خطوات عملية التخطيط للجودة الشاملة، ثم المبحث الثاني الذي سيتم فيه توضيح التنظيم العام للجودة الشاملة، وسيتم التطرق في المبحث الثالث إلى توجيه الجهود الجماعية للجودة الشاملة، وأخيرا سيتم التعرض إلى أهم الأدوات المستخدمة في رقابة الجودة الشاملة .

**المبحث الأول : عملية التخطيط للجودة الشاملة:**

يعد التخطيط أول وظائف التسيير من حيث الترتيب، أين يتم وضع الأهداف العامة للجودة الشاملة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؛ ولهذا سيتم في هذا المبحث تناول أسس التخطيط للجودة الشاملة ، ثم الشروع في عملية التخطيط وكذا الأهداف العامة للجودة الشاملة.

**1. التخطيط للجودة الشاملة :**

تسيير أي مؤسسة هو بمثابة قيادة سفينة في عرض المحيط لإيصالها إلى المكان المرغوب، ولذلك لا بد أن يكون بحوزة المسيرين مخططا أو خريطة توضيحية

توجههم خلال مسيرتهم العملية<sup>1</sup>، ولهذا فعمل المسيرين هو تطوير مخططات تحدد فيها الأهداف العامة المسطرة، المنتجات والخدمات التي ستوفرها للزبائن، وطرق الإنتاج و التوزيع الممكنة، وشريحة الزبائن المستهدفة، وكذلك الأسعار المتاحة.<sup>2</sup> هذه المخططات تتضمن أيضا الرؤى التنظيمية والمهمة والتكتيكات الخاصة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

و في إطار الجودة الشاملة لا بد من الأخذ في الاعتبار كل احتياجات أصحاب الأسهم ، والعملاء والعاملين في المؤسسة.<sup>4</sup>

وكذلك الثقافة التنظيمية التي تستوجب تغييرا تدرجيا لتحقيق الجودة الشاملة، فالثقافة هي الطريقة التي اعتاد الناس أن يؤديوا بها الأعمال في المؤسسة<sup>5</sup> ، أوهي عبارة عن نظام للقيم والعادات والمعتقدات التي تنشأ داخل المؤسسة وتحرك سلوكيات كل أفرادها<sup>6</sup>، وهو ما يوفر للمنظمة توجيهها غير مقروء و لا مكتوبا لسبل بقائها<sup>7</sup>.

فثقافة المؤسسة العسكرية تختلف في أساسها من ثقافة المؤسسة الاقتصادية، وهذه الأخيرة تختلف ثقافتها عن المؤسسة التعليمية و هكذا، وتحتوي الثقافة على ما يلي<sup>8</sup>:

1) رؤية شاملة بعيدة المدى لما تريد أن تكون عليه الشركة ، و مثال على ذلك :  
رقم واحد في إطفاء الضمأ في أمريكا ( شركة كوكاكولا ) ، وتتطلع شركة (زيروكس) أن تكون الشركة الأولى في أمريكا للوثائق .

<sup>1</sup> -Bob Nilson, Peter Economy, **The Management Bible**, John Wiley And Sons, Inc, Hobo Ken , New Jersey, USA, 2005, p.5.

<sup>2</sup> - Ibidem

<sup>3</sup> - Ibidem

<sup>4</sup> - جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر ،الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.277.

<sup>5</sup> -Bob Nilson, Peter Economy, Op cit , p.7.

<sup>6</sup> - John Schermerhovn , Jr , James G.Hunt , Richard N. Osborn ,**Organizational Behaviour** , 7<sup>th</sup> edition , John wiley sons Inc , University of Phoenix , USA , 2002 , p.185.

<sup>7</sup> - Ibidem

<sup>8</sup> - جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص.283.



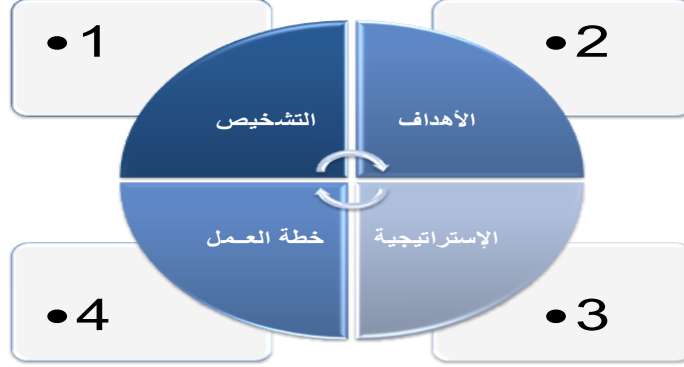
- (2) مجموعة من القيم التي يلتفت حولها جميع أفراد المنظمة عند إجراءاتهم لأعمالهم ومثالا على ذلك الشركة: التي يمكنك أن تثق فيها دائما أو الشركة التي تهتم (بالعميل، البيئة، المجتمع) .
- (3) أن تتضمن تنفيذ رسالة معينة، يتم صياغتها في شكل مصطلحات دقيقة وواضحة وعملية، توضع فيها الأهداف البعيدة التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة .

### 1.1 الشروع في عملية التخطيط :

يبدأ التخطيط بتشخيص الوضعية العامة للمنظمة، وبناءً على هذا التشخيص يتم وضع أهداف الجودة الشاملة، ومن الواضح أن هذه الأهداف لا بد أن تكون متفقة مع رسالة المنظمة، وبعد ذلك يتم اختيار الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق الأهداف بأفضل صورة وعلى أحسن وجه، ثم تقوم المنظمة بعد ذلك بوضع خطة عمل تحدد فيها بالتفصيل الأنشطة الضرورية<sup>1</sup>، وتوزع الموارد والمهام والمسؤوليات، وكذلك الجداول الزمنية اللازمة لتحقيقها، والميزانية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المرجوة، والشكل الموالي يوضح ما سبق قوله .

<sup>1</sup> - نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الازو، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص.25.

شكل رقم (3) يوضح مراحل تخطيط الجودة الشاملة



Source: JN.Kelada, **Comprendre et réaliser la qualité totale**, 2<sup>nd</sup> ed.(dollard des-Ormeaux).

### 1.1.1 تشخيص الجودة الشاملة :

يعد تشخيص الجودة الشاملة أحد أهم الأنشطة في أي مشروع لتسيير الجودة الشاملة، ويتمثل في معرفة كل الحقائق المرتبطة بالجودة الشاملة داخل الشركة وخارجها<sup>1</sup> ، من أجل تقييم أين تقف الشركة و إلى أين تتجه ، وتتكون عملية التشخيص من المكونات التالية<sup>2</sup>:

1. قياس درجة رضا أصحاب أسهم الشركة أو مالكيها ، واحتياجاتهم و توقعاتهم المالية ، و كذلك بعض العناصر غير المالية الأخرى، كدرجة فخرهم بامتلاك شركة معروفة وناجحة ومميزة في مجالها، والرغبة في التأثير الاجتماعي للمؤسسة على مجتمعيها الوطني والعالمي.

2. قياس مدى رضا أو عدم رضا الزبائن سواء كانوا فعليين أو منتظرين عن المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، سواء كانت سلعا أو خدمات، حتى تعرف آراءهم عن أسباب إقبالهم أو عزوفهم عن اقتناء منتجات المؤسسة .

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ،ص.284.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ،ص.284.

3. قياس مدى رضا العمال داخل المؤسسة عن ظروف العمل ، والجانب المادي (الأجور ، الرواتب ، التعويضات ، المزايا العينية ، علاقة العمل ، ثقمتهم بمسؤوليتهم و رؤسائهم ، و الأهمية النسبية للجودة و مدى إدراكهم لفائدتها ).
4. تقييم فعالية نظم المؤسسة التقنية والفنية ، و طرقها ، إجراءاتها ، تسهيلاتنا ومعداتها وأدواتها وما إلى ذلك .
5. تقييم علاقة المؤسسة بالمتعاملين الخارجيين سواء في التدفق الخلفي أو الأمامي، ويُخَصُّ بالذكر موردو السلع والخدمات ( المواد الأولية ، النصف مصنعة ، البنوك والخدمات المالية الأخرى... ) موردو الكفاءات والمهارات (وكالات العمالة ، الجامعات ، المدارس و الكليات... )، الناقلون و الموزعون، أفراد الأمن و تجار الجملة و التجزئة ، وما إلى ذلك، ويشمل التقييم أيضا نظرتهم للجودة الشاملة .
6. قياس درجة الاهتمام بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة ( الهواء ، الماء ، تلوث الصوت ، الأماكن الخضراء ، وحماية طبقة الأوزون ، المحافظة على العنصر البشري ) و هذا طبعا يدخل ضمن تقيدها بالمسؤولية الاجتماعية .

### 1.1.2 أهداف الجودة الشاملة :

إن الهدف هو عبارة عن نتيجة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها أو تحقيقها، وكما يرى Juran فإن تخطيط الجودة الشاملة هو " النشاط المتمثل في وضع أهداف للجودة ثم تطوير المنتجات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"<sup>1</sup>، وهذا المطلوب لا يعني بأن الأهداف تمس فقط المستويات والوظائف التنظيمية، بل يجب أن تمس

<sup>1</sup> -David Hoyel ,Quality management essentiels . First edition , Elsevier , great britain , 2007 , p.34.

كل المستويات داخل المنظمة، وليس المستويات داخل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup> وهذا يعني بأن الأهداف المرجوة يجب أن تقابل المنتوجات المطلوبة من طرف العملاء، ولهذا فإنه يوجد 5 مستويات على أساسها يتم صياغة الأهداف التحسينية والرقابة اللازمة<sup>2</sup>:

- (1) أهداف على المستوى العام للمؤسسة أين تكون موجهة لكل أنحاء المنظمة لتمكينها من تنفيذ رؤيتها .
- (2) أهداف على مستوى العمليات أين تكون موجهة لعمليات محددة لتمكينها من تحقيق الأهداف المشتركة .
- (3) أهداف على مستوى المنتج أو الخدمة أين تكون الأهداف موجهة لمنتوجات أو خدمات أو خطوط إنتاجية تمكنها من تلبية احتياجات وتوقعات العملاء .
- (4) الأهداف على مستوى الوظائف والأقسام، أين تكون موجهة للأجزاء التنظيمية لتمكينها من تحقيق الأهداف المشتركة .
- (5) أهداف على مستوى الأفراد، أين تكون موجهة لتطوير كفاءة الأفراد العاملين داخل المنظمة .

## II. التنظيم للجودة الشاملة :

بعد ما تم التطرق إلى أنشطة التخطيط الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة لابد بعد ذلك من وضع الإطار الملائم لتحقيق المخططات والأهداف الموضوعية، وتقسيم المهام والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية، وتوزيع السلطات والموارد

<sup>1</sup> - My Iso Job guidance for delegates and experts. International organization for standarzition Iso , [www.Iso.org](http://www.Iso.org) , Geneva , Switzerland , 2008 , vu le 17/12/2012, p.9.

<sup>2</sup> - David Hoyle , Iso 9000 Quality systemes hand book ,5<sup>th</sup> Edtion , elsevier , Great Britain , 2006 , p.256.

على مختلف مسيري المؤسسة<sup>1</sup>. ويؤكد هارولد كونتز Harold Koontz وكيريل أودونيل Cyril Odonnel أنه " لكي يمكن للأفراد العمل بفعالية تجاه تحقيق الأهداف يجب تصميم هيكل شامل لمختلف الأدوار والمحافظة عليه"<sup>2</sup>. و يرى بعض الكتاب بأن نظرية التنظيم تقوم أساسا على بعدين رئيسيين : المحور العمودي المتمثل في التدرج السلمي ( La hiérarchie )، و المحور الأفقي يتمثل في كل ما يتعلق بالتخصص و تقسيم العمل، والتدرج السلمي يعني سلسلة إصدار الأوامر<sup>3</sup>، وينبني أي تنظيم على أساس تقسيم العمل والمسؤولية ولا يتحقق ذلك إلا بثلاثة طرق ممكنة: <sup>4</sup>

- (1) التنظيم الوظيفي : مهيكلاً بناءً على العمل الذي ستنتجه المؤسسة .
- (2) التنظيم على أساس الأقسام : مهيكلاً بناءً على أكثر العلاقات أهمية فيما يخص المحيط الخارجي والأسواق .
- (3) التنظيم المصفوفي : مهيكلاً بناءً على العديد من علاقات العمل الترابطية (أكثر من علاقيتين )، كالمنتوج والتقسيم الجغرافي، أو الوظيفة والتقسيم الجغرافي... إلخ).

## II . 1 التنظيم للجودة :

قبل التطرق إلى كيفية التنظيم بغرض تحقيق الجودة الشاملة، لابد أولاً من التطرق إلى تنظيم الجودة، فمع بداية القرن العشرين أصبح كل فرد في المؤسسة يخضع

<sup>1</sup> - عيسى حيرش ، محاضرات في تسيير المؤسسات ، ماجستير تخصص تسيير المؤسسات ، دفعة 2002 - 2003 ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص . 309.

<sup>3</sup> - Bengt Karlof Fredrick Helin Lovingsson , **Reorganization** , translated by Michael Parsley , Verlag Berlin Heidelberg , Germany , 2007 , p.11.

<sup>4</sup> - Ibid, p.12.

لرقابة مستمرة ودورية، من طرف مسؤول عن الجودة يقيمه عن جودة مخرجاته، ومع ظهور المصانع الكبيرة تم تحديد مسؤولية الجودة للقائمين بالفحص (المفتشين)، ثم انتقلت بعد ذلك الشركات إلى مراقبة الجودة عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية<sup>1</sup>، وفي وقتنا الحاضر فإن الكثير من الشركات تجمع معظم هذه الأنشطة تحت قسم مراقبة الجودة .

إضافة إلى ذلك فإن الجودة في المؤسسة تتأثر بأكثر من قسم أو مصلحة، فقسم التسويق يتأثر باعتبارات الجودة لما يقتضيه من معرفة وإلمام باحتياجات العميل ومتطلباته، ويتولى أمور الضمانات على المنتجات و شكاوى العملاء وخدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>، والأقسام التقنية ملزمة أيضا باعتبارات الجودة ( الأبحاث والتطوير، الهندسة وما إلى ذلك ) والتي تطور المنتج و تصميمه، وعمليات التصنيع اللازمة التي يتطلبها قسم الإنتاج من خلال تصنيع أو إنتاج منتجات وفقا لمواصفات الجودة وللمعايير التقنية التي تحددها الأقسام السابقة<sup>3</sup>، وقسم المشتريات الذي يحصل على المواد التي يجب أن تحقق مستوى الجودة المطلوب، ودون نسيان قسم الأفراد الذي يوفر التدريب اللازم حول متطلبات الجودة في كل الأقسام داخل المؤسسة<sup>4</sup>، وعليه فإن الجودة هي محور اهتمام كل المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .

## II. 2 دور قسم مراقبة الجودة :

يمكن أن يتحدد لقسم مراقبة الجودة دور أفقي ودور ميداني. ويتمثل الدور الأفقي في سلطة إعطاء الأوامر؛ أي المنفذ لهذا الدور عادة ما يقوم برقابة العمال والبحث عن وجود الأخطاء والعيوب، وهو ما يولد حالة عدم ارتياح لدى العمال نظرا لتعرضهم

<sup>1</sup> - مدحت ابو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 59.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.311.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.312.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.312.

إلى نوع من التربص بالأخطاء<sup>1</sup> ، أما النوع الثاني و هو الدور السائد بعد ثمانينات القرن الماضي، والمتمثل في منح الثقة في العمال وتكوينهم على طرق رقابة الجودة حتى يتمكنوا من اكتشاف الأخطاء والعيوب بأنفسهم وهو ما يطلق عليه بالرقابة الذاتية<sup>2</sup> (L'autocontrôle)، ولكل دور عيوب فيمكن مثلا أن يوقف مسؤولو مراقبة الجودة الذين لهم دور أفقي عملية الإنتاج أو شحن المنتجات النهائية إذا كان هناك سبب للاعتقاد أن هناك منتجات معيبة، أما في دور مراقب الجودة الميداني فيمكنه أن يخطر المسؤولين عن وظيفة الإنتاج والشحن الذين يقومون بإجراء التصحيحات اللازمة<sup>3</sup>.

ولا يمكن في الأخير التأكيد على فاعلية إحدى الطرق على الطريقة الأخرى؛ إذ يبقى أن الفعالية تعتمد بصورة كبيرة على ظرف كل موقف ودرجة تعقيد المنتج ، وعلاقات العمل الحالية ، وحجم الشركة.

## II. 3 شبكة المسؤولية:

لقد سبق القول أن الكثير من الأقسام والأفراد يشتركون في مسؤولية جودة المنتج، والأنشطة التي تؤثر عليها، وهو ما يجعل شبكات المسؤولية مفيدة من ناحية تحديد المسؤول عن القرار ومن يشارك في هذا القرار ومن يستشار بشأنه، ومن يتم إعلامه باتخاذ القرار وفي الأخير لابد أن يكون متخذ القرار طرفا وحيدا، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ،ص.313.

<sup>2</sup> -Gerard Baglin, Olivier Bruel , Alain Garreau , Michel Greif , Laoucine Kerbache , Christian Van Delft , **Management industriel et logistique. concevoir et piloter la supply chain** , 5<sup>eme</sup> edition , ed economica , Paris, 2007 , p.538.

<sup>3</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.313.

شكل رقم (04): يبين توزيع المسؤوليات على الأقسام

شبكة المسؤولية									
النشاط	القسم	اعلى مستوى تنظيمي	البحث و التطوير	التسويق	الإنتاج	الأفراد	المشتريات	المالية	ضمان
									الجودة
مستوى الجودة		D	P	P	C	—	C	C	I
التحفيز		C	—	—	D	P	—	C	I
فرق الجودة		D	—	—	P	P	—	C	C
منتج غير مقبول		—	C	C	D	—	—	I	P
اختيار المورد		—	C	—	P	—	D	I	C
C: طرف استشير حول القرار						D: متخذ القرار			
A: طرف يتم اعلامه بالقرار						P: مشارك عملية القرار			

المصدر: جوزيف كيلادا ، تعامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ، ص.314.

و من خلال الشكل فان متخذ القرار D يكون مسؤولا عن القرار الذي يتخذ لأي نشاط أما P فيمثل الطرف المشارك في اتخاذ القرار ، و المشاركة هنا تعني الالتزام بتقديم الآراء و الملاحظات لمتخذ القرار الذي يأخذها في الحسبان، أما في حالة استشارة أحد الأفراد أو أحد الأقسام في قرار معين فإن المستشار C يقدم رأيه في القرار الذي سيتم اتخاذه، ثم أخيرا لابد من إشعار أو إخطار الأفراد أو الأقسام الذين يمسهم القرار المتخذ بالرغم من عدم إسهامهم في اتخاذ القرار النهائي.

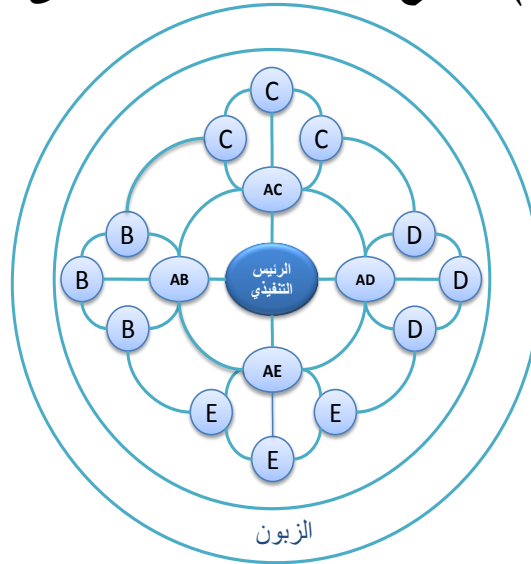
II. 4 من تنظيم الجودة إلى تنظيم الجودة الشاملة:

وفق تنظيم الجودة الشاملة لم يصبح بمقدور الأفراد اتخاذ قرارات فردية، بل تتخذها مجموعات تمارس ما يسمى بالتسيير بالإجماع (Management by



(Consensus) ، و يفترض التسيير بالإجماع مشاركة فاعلة من طرف كل أعضاء فرق العمل ، ويستمد التنظيم وفق التسيير بالإجماع مبادئه وأساسه من التنظيم المثالي للجودة الشاملة والذي يطلق عليه تنظيم الزهرة ، والذي تمثل خريطته التنظيمية تنظيماً أفقياً يعمل فيه المدير التنفيذي للجودة الشاملة مع فريق مكون من مسيرين لفرق أخرى ، الذين بدورهم يعملون كقادة لأفراد الفريق الذين يعملون معهم مع ضرورة تحفيزهم وتوجيههم لأداء المهام المنوطة بهم<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح الخريطة التنظيمية في شكل زهرة.

### شكل رقم (05) يوضح الخريطة التنظيمية على شكل الزهرة



المصدر: جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي إبراهيم، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص.330.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح أنه يوجد في مركز هذه الخريطة التنظيمية الرئيس التنفيذي للجودة الشاملة المكلف من طرف أعلى سلطة في المؤسسة، وينعقد حول الرئيس التنفيذي في هذه الدائرة المركزية فريق العمل A الذين يعتبرون بمثابة

<sup>1</sup> - Harold Kerzner , **Project Management a systems approach to planning scheduling, and controlling** , 7<sup>th</sup> Edition , Jhon Wiley and Sons , Inc , new York , USA , 2001 , p.217.

منفذين يعملون إلى جانب الرئيس التنفيذي، ويمثل كل هؤلاء المنفذين السابقين طرفاً آخر في فريق ثانٍ مشكلين بذلك دائرة عمل أخرى، ومثال ذلك كأن يكون المنفذ AC عضواً في الفريق C و AB عضواً في الفريق B وهكذا...  
و يتميز هذا النوع من التنظيم بحرية الاتصال بين كل الوحدات التنظيمية لفرق العمل المتاحة.<sup>1</sup>

و بالتالي فإن الفرد الذي يكون في المستوى 1 يمكن أن يكون عضواً في المستوى 2 و أيضاً يمكن أن يكون عضواً في المستوى 3 إلى غاية آخر مستوى تنظيمي .  
و مع التسيير بالإجماع فإن عملية اتخاذ قرار تتم عن طريق إجماع كل المشاركين في المستويات السالفة الذكر.<sup>2</sup>

هذا فيما يخص الناحية التنظيمية لفرق العمل وسبل اتخاذ القرار، أما من الناحية العملية فإنه يتم اختيار أحد أعضاء أعلى مستوى تنظيمي لترأس لجنة قيادة الجودة الشاملة، و يظل في اتصال مستمر مع الرئيس التنفيذي ومع المنسق من ناحية أخرى، ويقوم منسق الجودة الشاملة بإعداد خطة عمل مبنية على اتصالات خارجية مع كل الأطراف الفاعلة للمؤسسة ( موردين ، عملاء ، تنظيمات حكومية ، تنظيمات تقدم خدمات التدريب ، شركات تعمل في نفس مجال الشركة ... ) .  
ويبقى بعد ذلك أن لا تترك مسؤولية الجودة الشاملة لقسم الجودة؛ لأن هذا خطأ كبير، فالجودة عمل كل فرد ولا بد من تنسيق الأنشطة اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.330.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.331.

### III. توجيه العنصر البشري لتسيير الجودة الشاملة :

يعد العنصر البشري المكون الأساسي لكل جهد لتحقيق الجودة الشاملة وتعتمد كفاءة النظم والأساليب وطرق العمل أو إجراءات المراقبة على الولاء أو التحفيز ومقدرة الناس على تطبيقها .

إن التوجه الحديث للموارد البشرية يؤكد على تفعيل أدوات الإتصال والتحفيز والقيادة، ومعاملة الأفراد داخل المنظمة كأكثر الموارد إنشَاءً للقيمة، ومصدر للميزة التنافسية من خلال التزامهم ووفائهم وتقديم أفضل مستويات أدائهم <sup>1</sup>.

إن أهم ميزة تميز بها نظام تسيير الجودة الشاملة هو ضرورة إشراك كل العاملين في المؤسسة و كذلك فرق تحسين الجودة وباقي فرق العمل الأخرى ، و توعيتهم بأهمية الجودة و كيف تسهم مجهوداتهم في تكريس مبادئ الجودة داخل المنظمة <sup>2</sup>.

وإذا أريد للجودة الشاملة أن تتجح فلا بد من تعديل السلوك البشري من خلال فهم الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه، فلدى كل فرد قناعات شخصية نابعة من تفكيره الخاص، وتنبتق عن هذه القناعات مواقف، ولذا يجب توعية الأفراد أولاً عن طريق الشرح المنطقي، وتقديم الجودة الشاملة كمكسب يعود عليهم بالنفع وتحقيق احتياجاتهم الخاصة، وإذا شعر الأفراد بأنهم محفزون فسينجم عن ذلك سلوك إيجابي تجاه الجودة الشاملة ويصبح بعد ذلك التدريب ضرورياً، فما هي أساليب التحفيز المناسبة لتحقيق الجودة الشاملة ؟

<sup>1</sup> - Michael Armstrog , **Human Resource Management Practice** , 10th Edition , Kogan page , London , United kingdom , 2006 , p.12.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.241.

### III. 1 تحفيز الأفراد للجودة الشاملة وفق هرم ماسلو للحاجات :

باستخدام هرم ماسلو للحاجات كدليل لاحتياجات البشر يجب أن يتم الربط بين احتياجات الأفراد وسبيل تحقيق الجودة الشاملة، فتكون الاحتياجات الفيزيولوجية والنفسية الأساسية لبني آدم من إشباع للجوع والعطش وسقف يعيشون تحته وملابس يرتدونها... إلخ وكلها تحتاج إلى إنفاق مبلغ من المال وبالتالي فهم يحتاجون إلى العمل من أجل الحصول على المال ، ومن الواضح جدا أن مبيعات المؤسسة المرتفعة تحقق أرباحا عالية ما يؤدي إلى ضرورة الاحتفاظ بعدد من العمال الأكفاء<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي مرادفة لضمان منصب عمل، فعلى جميع العاملين أن يدركوا بأن إسهامهم في الجودة الشاملة ما هو إلا ضمان لفرص عملهم في المؤسسة على المدى الطويل، وضمان عملهم على المدى الطويل يعتبر في حد ذاته مرورا مباشرا إلى إشباع المستوى الثاني من الحاجات حسب سلم ماسلو للحاجات وهي الحاجة للأمن، ذلك كون الجودة الشاملة تحقق لهم نوعا من الأمن الوظيفي نتيجة السمعة الجيدة للشركة المنتهجة للجودة الشاملة التي تضمن مبيعات على المدى الطويل وبالتالي ضمان عمل آمن<sup>2</sup>.

إضافة إلى ضمان العمل يحتاج الأفراد إلى الشعور بالانتماء إلى فريق يعمل أعضاؤه بتقان لتحقيق أهداف مشتركة، وبذلك تحقق فرق العمل أثناء مساعدتها في تحقيق الجودة الشاملة احتياجات الأفراد الاجتماعية.

أما فيما يخص الحاجة لحب الذات فتتم من خلال إظهار العمال لجهودهم و تميزهم، ولهذا يجب على الطاقم المسير دائما أن يعبر عن هذا التميز والتقدير للجودة

<sup>1</sup> - Michael Bolduc , **Power of Motivation how to succeed in all circumstances** , Guaranteed success strategies edition , Canada , 2000 , p.47.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.241.

الشاملة من طرف العاملين بطرق عديدة كإختيار عامل الأسبوع أو عامل الشهر، ومنح مكافأة أو علاوة، ... إلخ كما هو الحال بالنسبة للشركات اليابانية<sup>1</sup>.  
و أخيرا يشعر بعض الأفراد بحاجة قوية للإنجاز أو ما يسمى بالحاجة لتحقيق الذات ومن خلال سعيهم إلى الابتكار والتجديد، وإحداث التغيير ولهذا ينبغي على مسيري المؤسسة في إطار الجودة الشاملة الاستفادة من مهارات هؤلاء الأفراد وتشجيعهم على استخدام أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم .

### III . 2 الحوافز المادية و المعنوية في إطار الجودة الشاملة :

#### III . 2 . 1 الحوافز المادية الداعمة للجودة الشاملة :

لقد أجبرت العديد من المؤسسات على إيجاد طرق تحفيزية جديدة تجعلها أكثر تنافسية، كما أجبرت هذه المؤسسات في نفس الوقت على إجراء تعديلات هائلة على المستويات التنظيمية والأفراد من خلال تقليل المستويات الهرمية والسعي في البحث عن عمال أكثر مهارة ولهم القدرات على تعلم مهارات جديدة<sup>2</sup>.  
و هو ما أدى بالمؤسسات إلى التخلي عن الطرق التقليدية في تسديد أجور العاملين و التي كانت مبنية على أساس المنصب أو الوظيفة، و تحولت إلى طريقة حديثة في تسديد أجور عاملها و المتمثلة في طريقة تسديد الأجور القائم على المهارة<sup>3</sup> Skills Based Pay (SBP).

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص.242.

<sup>2</sup> - Michael Armstrong ,op. cit , p.718.

<sup>3</sup> - Charles R.Greer , **stratigic human resource Management** , Pearson Custom Publishing , New Jersey , USA , 2001 , p.384.

و هناك من يطلق عليه تسديد الأجر القائم على المعرفة knowledge based pay هي عبارة عن طريقة حديثة بدل طريقة دفع الأجر التقليدية التي تركز على مهارات الأفراد وليس المنصب، فهي لا تراعي المنصب بقدر ما تراعي عدد المواهب والمهارات التي يملكها العامل، وهي تسدد أجره بناء على عدد هذه المهارات التي يتقنها .

وبناءً على ذلك فإن المؤسسة تلجأ إلى هذا العامل عند وجود نقص في منصب معين يملك ذات العامل المهارة المطلوبة لشغله .

وبهذا فإن الأجر القائم على المهارة يساعد العاملين على تنمية قدراتهم و مهاراتهم المعرفية بغية الحصول على أكبر عائد مالي ممكن<sup>1</sup>.

ومثال على ذلك مهندس تقني في مصنع في مستوى معين يملك مهارات عالية في المجال الإلكتروني فيلجأ إليه المصنع في حالة وجود أي خلل إلكتروني، وطبعاً سيتحصل على أجر مرتفع لامتلاكه مهارات تقنية وكذلك إلكترونية .

### III . 2 . 2 الحوافز المعنوية جنباً إلى جنب مع الحوافز المادية :

لقد أخطأ فريديريك تايلور في تعامله مع العمال بعد صياغته لطريقة التقسيم العلمي للعمل، إذ اعتبر أن الإنسان بمثابة آلة وأنه سيسعى إلى الحصول على الأجر، في حين يسعى أرباب العمل إلى الربح، وهذه النظرة الاقتصادية سرعان ما تلاشت مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (1924-1930) بعد تجارب هاوثورن؛ أين أثبت علمياً بأن مكان العمل هو بمثابة نظام اجتماعي تحكمه سلوكيات إنسانية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - William J.Rothwell , Roland .L.Sullivan , **Practicing Organization Development** , 2<sup>nd</sup> Edition , Pfeiffer , San Fransisco , USA , 2005 , p.431.

<sup>2</sup> - Marilyn M.Helm , Op.cit , p.513.

و تغيرت بعد ذلك النظرة الاقتصادية للإنسان، ولم يعد الجانب المالي هم المحفز الوحيد للأفراد، بل تعدت إلى التحفيز المعنوي كالأستقرار الوظيفي والاعتراف بالإنجاز وفرص الترقية المتاحة. ومهمة المسيرين اليوم هو تشجيع العاملين على ممارسة أكثر فعالية في الأعمال التي يؤدونها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعني أحد أساليب تحفيز العمال، وهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام المسيرين لإراداتهم<sup>1</sup>، كما أن منح الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازٍ لمستحقيها بصورة علنية وأمام مرأى العاملين سيؤدي لا محالة إلى زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز على تطبيق مبادئ وأسس الجودة الشاملة .

### III . 3 الإتصالات في تسيير الجودة الشاملة :

هناك نوعين من الاتصالات التي يجب أن تشملها الجودة الشاملة :

- اتصالات مع العميل الداخلي .
- اتصالات مع العميل الخارجي .

### III . 3 . 1 الإتصالات مع العميل الداخلي :

من أجل ضمان فعالية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة، يستوجب على كل الأفراد المشاركة في توطين نظام الجودة في المؤسسة، عن طريق إعلامهم بعمليات الجودة التي تم الاتفاق عليها من طرف مسؤولي المؤسسة في أعلى سلطة تنظيمية.<sup>2</sup> ويقع على عاتق مسير الجودة في المؤسسة مسؤولية إعلام أي فرد بمتطلبات، وأهداف ونهايات عملية الجودة .

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتصنيفات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ص.135.

<sup>2</sup> - Roy Tricker , ISO 9001 : 2008 for Small businesses , 4th Edition Elsevier , London , England , 2010, p.127.

ولا ينبغي مراعاة كيفية توزيع المعلومات، بقدر مراعاة كيفية تطبيق هذه المعلومات.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الطرق الإعلامية المستعملة في هذا السياق، كالاجتماعات التنظيمية،<sup>2</sup> الفرق التعليمية، واللوحات الإعلانية، المجالات والجرائد والدوريات المنزلية، وسائل الإعلام السمعي والبصري وأنظمة إعلامية أخرى .

كما يجب التنويه إلى أن الاتصالات في التنظيم العمودي قد تعاني من انفصال الأقسام وهو ما يؤدي إلى وجود حواجز وفجوات بينهم، فمسير الهندسة إذا لم يتكلم مع مسير التصنيع وهذا الأخير لم يتكلم مع مسير التجهيزات والآلات، وهذا بدوره لم يتكلم مع مسير الجودة، فإن كل مساعي الجودة ستقتل لا محالة<sup>3</sup>، ولهذا يجب تفعيل الاتصالات الأفقية والفرق المسيرة ذاتيا التي أصبحت قوة تنظيمية أساسية لمواجهة تحديات المنافسة .

### III . 3 . 1 الاتصالات مع العميل الخارجي :

هناك العديد من المحطات التي تكون فيها الاتصالات مع الزبائن ضرورية ومفيدة، وكما أن أهم عملية لقياس رضا الزبائن تكون عن طريق الدراسات الإحصائية المسحية لمعرفة متطلبات الزبائن<sup>4</sup>، وقد تكون هذه الدراسات الإحصائية المسحية بواسطة الرسائل البريدية أو عن طريق البريد الإلكتروني، واللذان تعدان أنجع عمليات الاتصال بالزبائن .

<sup>1</sup> - Keki .R. Bhote , the power of ultimate six sigma , AMACOM. Books , New York , USA , 2003 , p.86.

<sup>2</sup> - Roy Tricker , Op.cit , p.127.

<sup>3</sup> - Keki .R. Bhote , Op.cit , p.127.

<sup>4</sup> - Roy Tricker , Op.cit , p.142.



كما أن هناك ثلاثة مواضيع أساسية في عملية الاتصال بالزبائن التي لا بد أن تتضمنها الدراسات المسحية :<sup>1</sup>

- كيفية شرح هذه الأدوات الإحصائية للزبائن حتى يتم ضمان مشاركتهم الفعالة وتحسين إدراكهم بالهدف من هذه الدراسات.

- توفير تغذية عكسية بعد الدراسة المسحية لإعلامهم بالنتائج المتوصل إليها والمكاسب التي قد تتجم عن هذه الدراسة.

- ضرورة الاتصال المستمر والمنتظم بالزبائن لإعلامهم بالتحسينات التي قامت بها المؤسسة من جراء هذه الدراسة المسحية.

#### III . 4 القيادة في إطار نظام تسيير الجودة الشاملة :

تعتبر القيادة التنظيمية من القضايا الرئيسية اللازمة لتشجيع عملية الالتزام وتطبيق تسيير الجودة الشاملة، فالقيادة والالتزام متلازمتان ويمشيان جنباً إلى جنب في تكريس مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة،<sup>2</sup> كما أن خطة الجودة الشاملة تحتاج إلى إنشاء ثقافة للجودة يشترك فيها كل الأفراد في المنظمة.

كما أن تطور الجودة في السنوات الأخيرة كان له وقع كبير على القيادة التنظيمية، التي انتقلت من الرقابة الإحصائية للعمليات الإنتاجية إلى تطوير الأنظمة وتصميم عمليات القيادة الداعمة لتسيير الجودة الشاملة،<sup>3</sup> فالقادة موجودون في كل المستويات داخل المنظمة، وكل فريق يحتاج إلى وجود قائد يوجه كل أفراد الفريق إلى قيم

<sup>1</sup> - Nigel Hill , Bill self , Greg Koche , Customer Satis faction Measurement for ISO 9000 : 2000 , Butterworth – Heinemann , Oxford , London , England , 2002 , p.101.

<sup>2</sup> - Keki .R. Bhote , Op.cit , p.80.

<sup>3</sup> - Bruce Klatt , Marry Heibert The Encyclopedia of leadership Megrew Hill Companies , New York , USA , 2001 , p.223.

المؤسسة<sup>1</sup>، وهذا السلوك للقائد هو الذي يؤثر في حياة الناس ليس فقط في مجال الأعمال بل حتى داخل العائلات وكل مجالات الحياة.<sup>2</sup>

إن الأسلوب التسييري الجديد الذي أكدته فلسفة تسيير الجودة الشاملة يتمثل في تفسير البحث والتقصي، الذي تمتاز بقيام القائد بالتقصي والبحث عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة حيثياتها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه، فضلا عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع المستويات التنظيمية الأخرى،<sup>3</sup> بالشكل الذي يحقق إسهاما كبيرا في تحسين أداء العاملين؛ لأن الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها .

إن القادة هم المسؤولون عن المحيط الداخلي للمؤسسة و خصوصا العمال، وإن نقص سعادتهم وقلة تحفيزهم وعدم رضاهم وهو خطأ القائد، ولهذا فإن القيادة وفق الجودة الشاملة تقتضي توفر مجموعة من المميزات في القائد سيتم ذكرها فيما يلي :

4

- أن يكون القائد سباقا للفعل وأن يكون قدوة حتى يتبعه الناس.
- أن يفهم ويستجيب للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.
- أن يأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب الحقوق والمصالح.
- أن يقوم بصياغة نظرة واضحة عن مستقبل المؤسسة.
- أن يقوم بإرساء قيم مشتركة ونماذج أخلاقية على كل مستويات المنظمة.
- أن يقوم بترويض الثقة في وسط الأفراد ويزيل الخوف.

<sup>1</sup> - David Hoyle , **Quality management Essentials** , Elsevier , Oxford , London , England , 2007 , p.26.

<sup>2</sup> - Ibidem , p.26.

<sup>3</sup> - مؤيد حسن علي الهاشمي ، رسالة ماجستير تحت عنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و اثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية ، علوم إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2006 ، ص.26.

<sup>4</sup> - David Hoyle , Op.cit , p.27.

- أن يقوم بتعليم وتدريب وتوجيه الأفراد.
- أن يوفر الإمكانيات المطلوبة للأفراد ويمنحهم الحرية في التصرف مع منحهم المسؤولية ومحاسبتهم على المهام المنجزة.
- أن يقوم بتفعيل الإتصالات المفتوحة والشفافة.
- أن يضع أهدافا تحفيزية للعمال.
- أن يقوم بوضع خطة واضحة لتحقيق هذه الأهداف .

### المبحث الثالث : أدوات رقابة نظام تسيير الجودة الشاملة :

إن الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر يعتمد في نجاحه على مجموعة من الأدوات التي تمكن من تحقيق مختلف مراحل هذه الطريقة، وبالتالي فإن المعرفة الجيدة لكيفية استخدام هذه الأدوات سوف يؤدي - لا محالة - إلى نجاح نظام تسيير الجودة الشاملة، هذه الأدوات تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، سيتم التطرق إلى كل واحدة منها ابتداءً بالأدوات القاعدية لتسيير الجودة الشاملة، ثم الأدوات الحديثة لتسيير الجودة الشاملة أو ( أدوات الجودة الشاملة )، وفي الأخير بعض الأدوات الأخرى التي يمكن استعمالها لرقابة الجودة .

#### 1. الأدوات القاعدية لرقابة نظام الجودة الشاملة :

وهناك من يسميها أدوات الجودة ، وتضم مجموعة من الأدوات ، يتم اعتمادها للقيام بمختلف إجراءات التحسين الممكنة لحل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج، ومن خلال هذا المطلب سيتم ذكر بعض هذه الأدوات في الآتي :

## 1 - 1 - تخطيط رقابة الجودة:

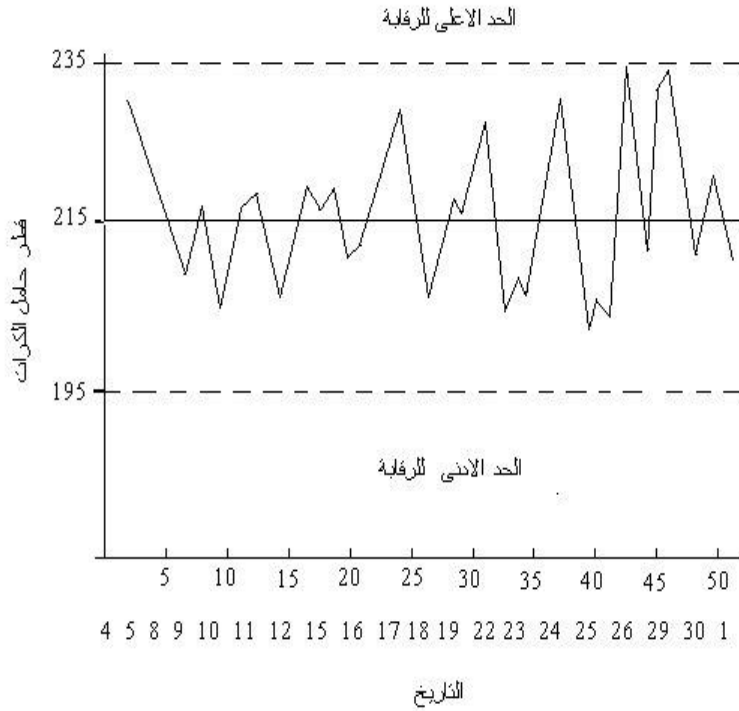
تعد من الأدوات القاعدية للجودة ويظهر تخطيط رقابة الجودة نتائج الرقابة الإحصائية على العملية، ويوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، يمكن عدد قليل من قياسات تخطيط رقابة الجودة من التفاوت المسموح به، وتكون معظم نقاط البيانات إما أعلى أو أسفل خط الوسط، يسمى الاختلاف المتوسط للقياسات العشوائية (نقاط البيانات) عن خط الوسط عموماً بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف القياسي مدى التغير، ويحتوي هذا التخطيط على خطين إضافيين لتفسير البيانات، وهما الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة<sup>1</sup>.

سوف يتراوح 99% (من نقاط البيانات) ما بين  $3+$  و  $3-$  من الانحرافات القياسية عن خط الوسط أي ثلاثة أضعاف الاختلاف المتوسط عن خط الوسط، ولن يتوقع أحد أن يتحصل على قياس منخفض جداً أسفل خط الوسط بثلاثة أضعاف الاختلاف عن خط الوسط وهكذا يشار إلى الانحرافات القياسية  $3+$  على أنها الحد الأعلى للرقابة، بينما تسمى الانحرافات القياسية  $3-$  الحد الأدنى للرقابة.

وعندما يشير توزيع نقاط البيانات على التخطيط إلى أن العملية تخضع للرقابة، فإن متوسط النقاط يمكن أن يظل عالياً جداً، بل يمكن أن يكون حجم التغير أكبر من المرغوب فيه، فيمكن أن يساعدك تخطيط رقابة الجودة في تحديد أسباب هذه الظروف وبالتالي يمكن تصحيحها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - ريشارد ويليامز، مرجع سابق، ص 69.

الشكل رقم ( 06 ) يبين تخطيط رقابة الجودة



المصدر : ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص . 70 .

من خلال الشكل يتضح بأن الخط الأوسط يمثل المتوسط الإحصائي المتبع في عملية المعاينة، والحد الأدنى والأعلى للرقابة تشير إلى أن القيم الإحصائية المتواجدة بين الحدين تعد مقبولة ، وأن معظم القيم الإحصائية للعينات تقع داخل هذين الحدين، وهذا طبعاً يعبر عن مجال التغير المحتمل للطريقة الإحصائية المتبعة<sup>1</sup> ، فإذا كانت النقاط الممثلة في القيم الإحصائية المستعملة تقع ضمن حدود

<sup>1</sup> - Luan Jaupi , **Contrôle de la qualité : MSP Analyse des performances et contrôle de réception** . Edition Dunod, Paris , 2002,p.56.

الرقابة، فإن العملية الإحصائية المقترحة تعتبر مستقرة ومسيطر عليها، أما إذا حدث العكس وتواجدت القيم الإحصائية خارج حدود الرقابة، فإن العملية الإحصائية غير مستقرة .

### 1 - 2 - أوراق كشف المعطيات :

وثيقة مهيكلة تسمح بجمع المعلومات بطريقة منهجية ، وهي واحدة من الأدوات القاعدية للجودة ، فهي وثيقة معدة خصيصا لجمع المعطيات ، ويمكن استعمالها في مختلف مراحل تسيير الجودة الشاملة ، وتهدف إلى :<sup>1</sup>

- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بمشكل ما.
- توضيح خصائص كل مشكل على حده .
- حفظ المعطيات التي تم جمعها من أجل استغلالها في المساعدة على اتخاذ القرار .

### 1 - 3 - تخطيط باريتو:

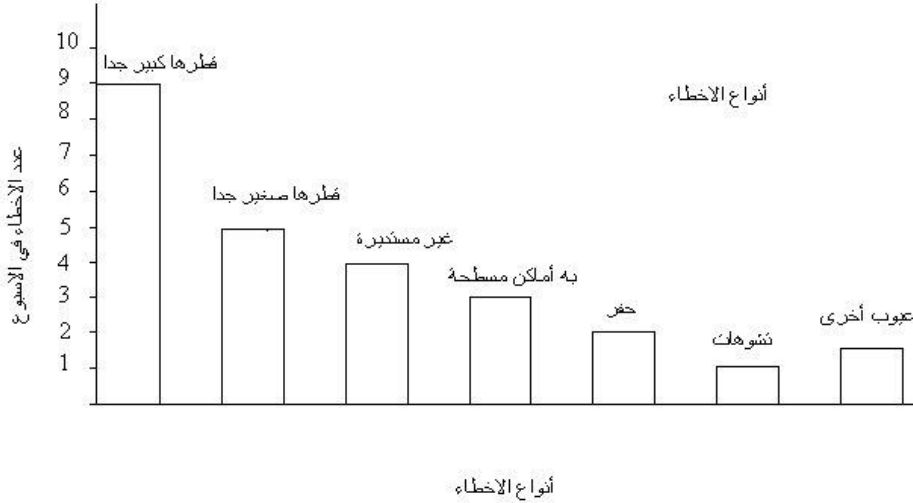
كان فيلفيدو باريتو اقتصاديا إيطاليا رائدا في القرن 19 ، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع ، ولاحظ باريتو أن نسبة صغيرة من عدد السكان تستأثر على نسبة كبيرة من الثروة ، هذه الملاحظة قادته إلى اكتشاف أن مدى 80 % من

<sup>1</sup>- Document : **Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé** . Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé , Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf) ,vu 19/07/2004 , p . 76 .

النتائج تسببها 20 % من الأسباب ، فعلى سبيل المثال يقضي المسير 80 % من وقته في التعامل مع 20 % من الموظفين وتأتي 80 % من أرباح الشركات من 20 % من خط إنتاجها ، و 80 % من حجم خسارة المؤسسة يكون بسبب 20 % من منتجاتها ، منذ ذلك الحين اعتبر مبدأ باريتو مبدأً قياسياً في التسيير<sup>1</sup> ، وتعد من الأدوات القاعدية للجودة، ويوضح تخطيط باريتو عدد المشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي ، ويستخدم المسيرون تخطيط باريتو لمواجهة أو للقضاء على 20 % القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80 % من مشاكل الجودة .

والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم ( 07 ) يبين تخطيط باريتو



المصدر : ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص . 72 .

<sup>1</sup> - ريشارد ويليامز ، مرجع سابق ، ص . 71 .

## I - 4 - تخطيط عظم السمكة :

ويعرف باسم آخر وهو تخطيط إيشيكاوا\* ، لأنه أول من وضع هذا التخطيط ، وتظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط ، ثم يتفرع من العمود الفقري، ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة التي تنقسم إلى أربعة أنواع : آلات ، تقنيات ، موارد ، قوى بشرية وهناك من يطلق عليه اسم تخطيط Ichikawa ، وهناك من يطلق عليها اسم طريقة M 5<sup>1</sup> ، طريقة العائلات .

ويمكن أن يساعد هذا التخطيط في مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض ، و استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة ، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة ، ولقد استخدم المسيرون تخطيط عظم السمكة كداية لمناقشة مشاكل الجودة .

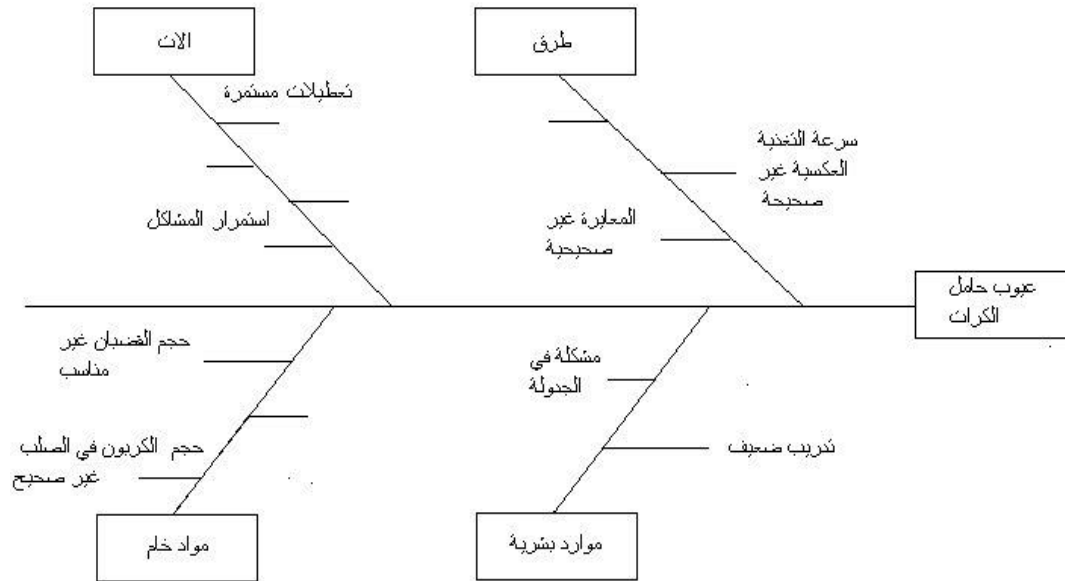
والشكل الموالي يوضح ذلك :

\* كارو إيشيكاوا: ولد في طوكيو (1915 م - 1989 م) وهو بروفيسور ياباني من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير تسيير الجودة وأن اليابانيين يعتبرونه "الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة" في مجال الجودة ومن أهم أعماله كانت سمكة إيشيكاوا .

<sup>1</sup>- Ibid , p . 80 .



الشكل رقم ( 08 ) يبين تخطيط عظم السمكة:



المصدر : ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص . 73 .

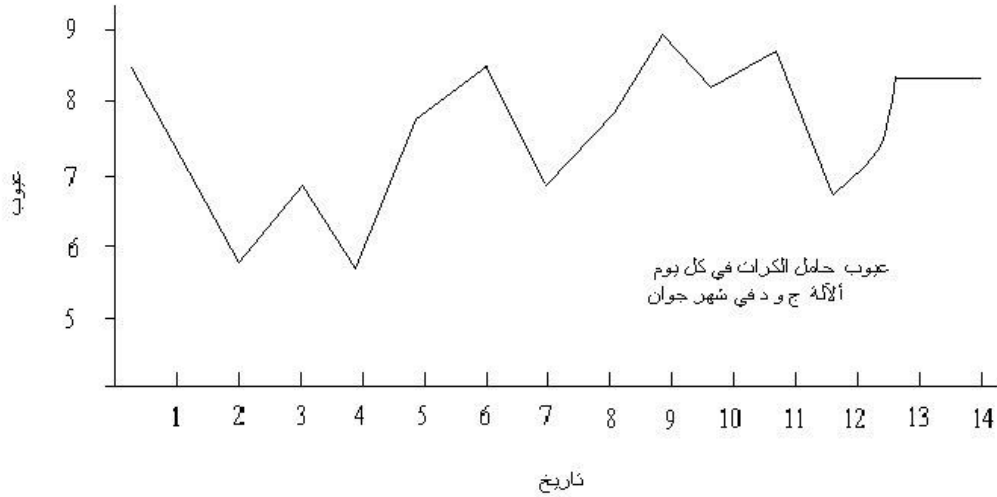
1 - 5 - تخطيط الإتجاه :

ويسمى أيضا تخطيط الميل والرسوم الخطية ، تظهر الكمية أو الحجم على المحور الرأسي بينما يظهر الوقت على المحور الأفقي ، يجب أن يمتد نطاق الحجم في نقطة عندما تشير البيانات المتغيرة بأن تحولا حدث في الخط الأساسي ، إنها طبيعة مختلف الأفراد في أن يرغبوا في تحسين العمليات أو المنتجات ، والذي يمكن أن

يشعروا به عندما يتجه الخط إلى الأعلى أو إلى الأسفل ، ويمثل المحور الأفقي الوقت بالساعات أو الدورات أو حتى الأسابيع <sup>1</sup> .

والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم ( 09 ) يبين تخطيط الاتجاه:



المصدر : ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص . 73 .

و يعبر تخطيط الاتجاه عن مجموعة من نقاط البيانات خلال وقت محدد ويستخدم عادة للبحث عن الأوقات والفترات الحرجة ، عندما توشك أن تحدث مشكلات متعددة .

1 - ريشارد ويليامز ، المرجع السابق، ص . 74 .

## I - 6 - العصف الذهني :

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم ، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة، فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة<sup>1</sup> .

## II . أدوات الرقابة المستمرة لتسيير الجودة الشاملة :

ويطلق عليها أيضا الأدوات الحديثة للجودة تضم أيضا مجموعة من الأدوات ، وتم استعمالها من طرف اليابانيين كأدوات مكملة للأدوات القاعدية للجودة، فهي تساعد على فهم الوضعيات المعقدة واتخاذ الإجراءات الملائمة والمساعدة على حل مشاكل التحسين .

## II - 1 - تخطيط التدفق:

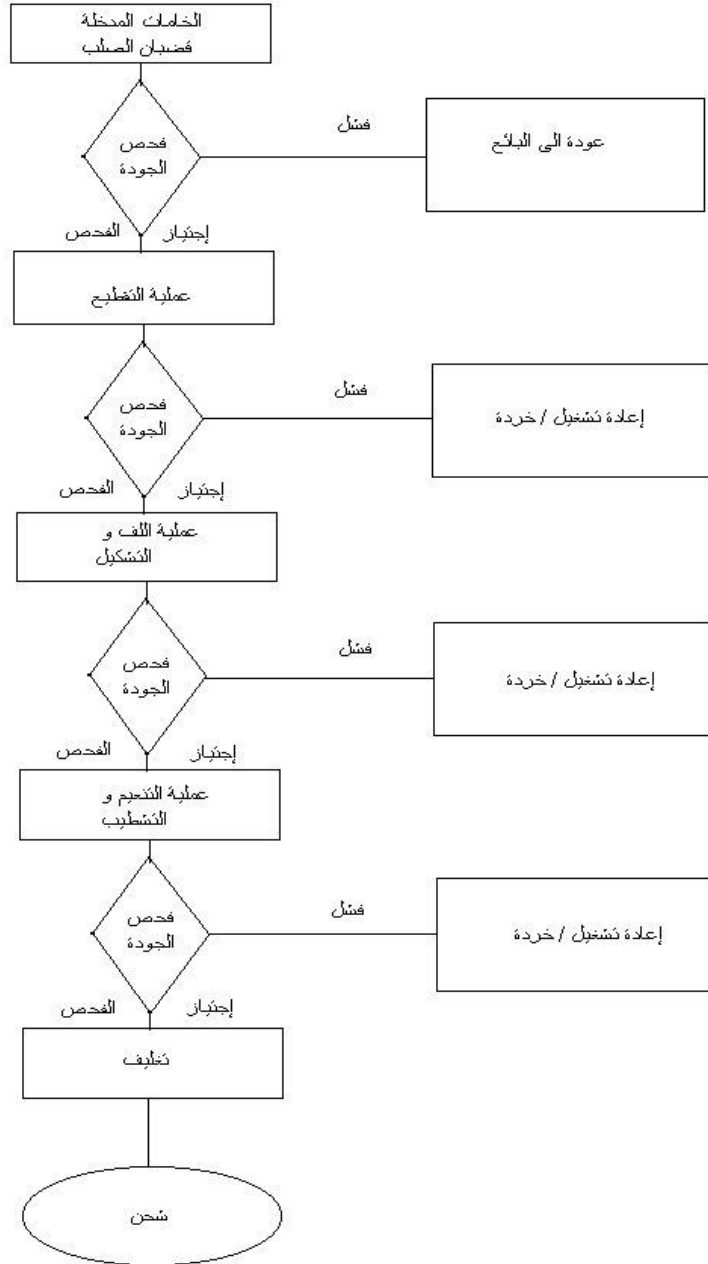
يوضح الخطوات التي تتم في عمل محدد ، ويستخدم تخطيط التدفق رموزا متشابهة لكي يشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في مربعات، ولا يمثل شكل الرمز أهمية على الإطلاق طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - عبد الجواد محمد ، كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك ...أفرادك...مؤسستك . ( ط . 1 ) ، دار البشير

للثقافة والعلوم ، مصر ، 2000 ، ص. 84 .

<sup>2</sup> - ريشارد ويليامز ، مرجع سابق ، ص. 76 .

الشكل رقم ( 10 ) يبين تخطيط التدفق



المصدر : ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص 76.

ولقد وجد المسيريون الذين يستخدمون مبادئ الجودة الشاملة أن تخطيط التدفق مفيد جدا في فهم كيف تتم العملية وكيف يمكن تحسينها ، ويمكن أن يتم الاعتماد على

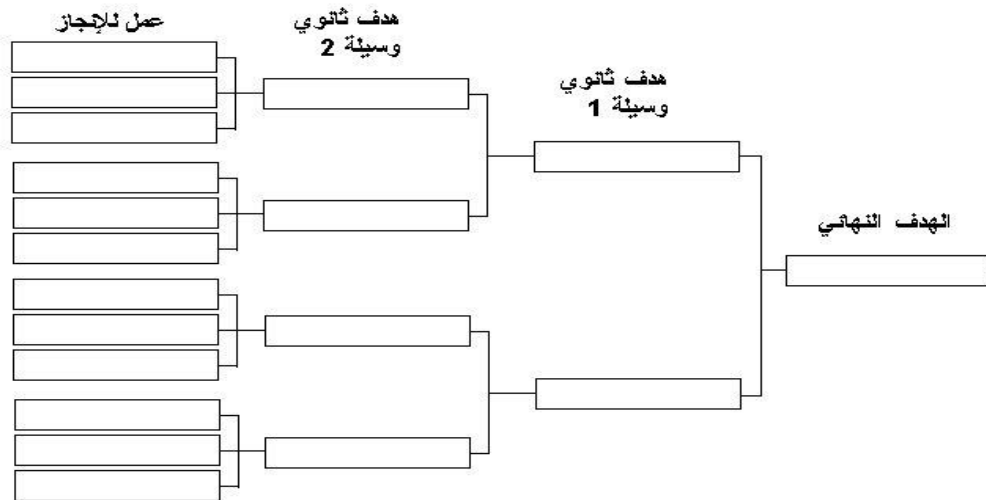
هذا النوع من التخطيط كأداة ممتازة للتدريب لتوضيح كيف يمكن أن يطبق إجراء جديد على عملية معينة أو قائمة .

## II - 2 - رسم تخطيطي في شكل شجرة:

سمي هكذا لأنه يقدم في شكل شجرة ، يتم وضع هدف أولي ثم تتشعب أو تتجذر منه أهداف أخرى ثانوية، وأيضا يحدد الوسائل المساعدة على إنجاز هذا الهدف وهو واحد من الأدوات الحديثة للجودة ويهدف إلى 1 :

- البحث عن مجموعة الوسائل لإنجاز أو الوصول إلى الهدف المحدد.
- توضيح هذه الوسائل.

### شكل رقم ( 11 ) يبين التخطيط بواسطة الشجرة:



source : : **Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé** . Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé , Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf), p .97 .

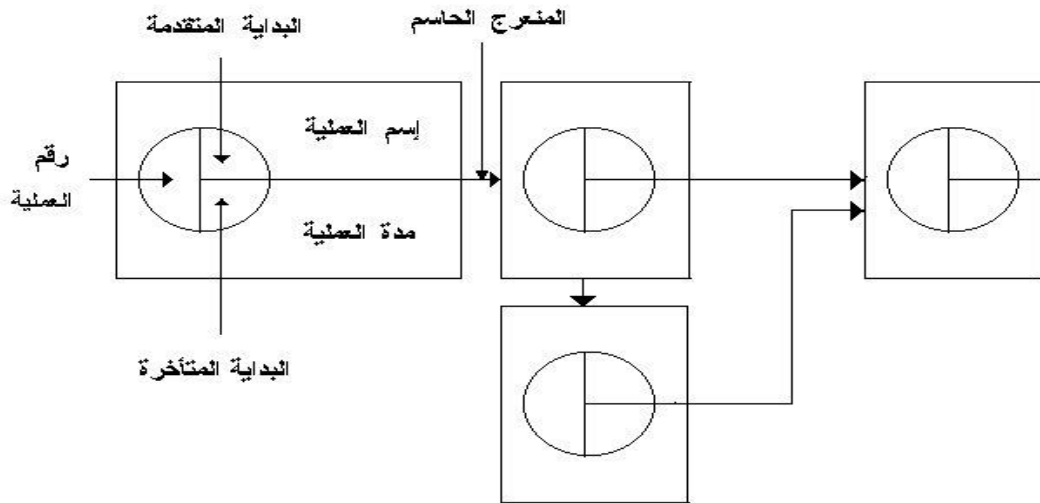
<sup>1</sup>- pour en savoir plus : Mouvement Français pour la Qualité. Les outils du management de la qualité (OMQ). Paris: MFQ; 1991.

II - 3 - رسم تخطيطي بالأسهم :

أداة تخطيط و متابعة للمشاريع يتم توضيحها في شكل بياني ، ويتم على أساسها تحديد الآجال المتوقعة لمراحل متعددة ، وتسمح أيضا بضمان متابعة جيدة للمشروع<sup>1</sup> ، وتعتبر واحدة من الأدوات السبعة الحديثة للجودة و تهدف إلى :

- العقلنة أو الأمثلية في التخطيط لمشروع ما .
- ضمان المتابعة للمشروع .
- توضيح الطريق الإنتقادي أو المسلك الحرج فيما يخص الآجال .
- إنتقاء مختلف أخطار التأخر بسرعة .

الشكل رقم ( 12 ) يبين الرسم التخطيطي بالأسهم:



source : : **Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé** . Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé , Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf) , p .101.

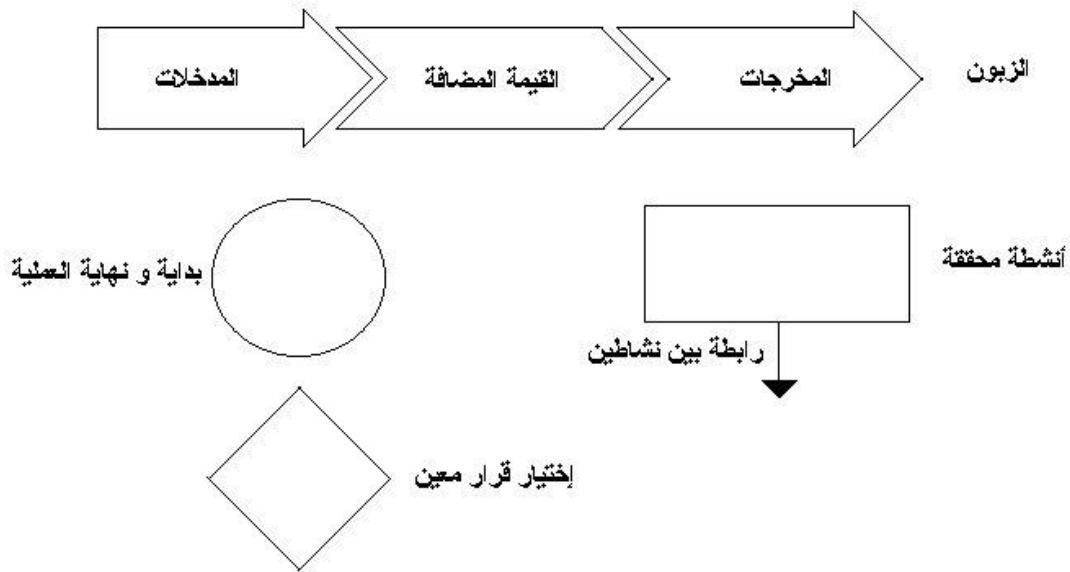
<sup>1</sup>- Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé , op.cit , p .92 .

## II - 4 - الرسم البياني المتعدد المراحل :Logigramme

هو عبارة عن تقديم خطي بسيط يوضح تسلسل المراحل المتعددة ، و التي تكون عملية معينة و الهدف منها هو <sup>1</sup>:

- توضيح التقدم في عملية ما أو جزء من العملية .
  - يقدم أنشطة أو أجزاء العملية التي سيتم تحويلها من مدخلات إلى مخرجات .
- و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم ( 13 ) يبين الرسم التخطيطي المتعدد المراحل:



source : : **Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé** , Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé, Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf), p . 102 . 103 .

<sup>1</sup>- pour en savoir plus : Chauvel AM. Méthodes et outils pour résoudre un problème. 30 outils pour améliorer la qualité de votre organisation. Paris: Dunod; 1996.

### III. الأدوات الأخرى لرقابة نظام تسيير الجودة الشاملة:

وهناك أدوات أخرى تم استخدامها في مجال الجودة الشاملة ، وسوف يتم التطرق إلى بعضها :

#### III - 1 - دوائر الجودة :

و هي عبارة عن جماعات صغيرة من العمال تخصص جزءا من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم .

وتقوم فكرة هذه الدوائر على أساس أن العامل إذا ما تم إعداده وتدريبه جيدا يمكنه الاكتشاف المسبق للمشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها، ويعتبر المشرفون هم المسؤولين عن التدريب باعتبارهم قادة لهذه الدوائر يعمل أعضاء كل دائرة من دوائر الجودة على حل المشاكل المتصلة بالجودة في الاجتماعات التي تتم أسبوعيا <sup>1</sup> .

#### III - 2 - استمارة الاستقصاء :

استمارة الاستقصاء هي عبارة عن وثيقة تضم مجموعة من الأسئلة وتتمحور كلها حول معرفة شعور المستهلك أو الزبون بواسطة مجموعة من الإجابات عن رغباته الصريحة أو الضمنية ( هل تم إشباعها أم لا ) <sup>2</sup> .

وتهدف هذه الأداة إلى :

<sup>1</sup> - صادق سعد ، إدارة المشروعات . الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص.301 .

<sup>2</sup> - Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé , op.cit , p .108 .



- تقييم الفرق بين الجودة المحققة والجودة المنتظرة من طرف الزبائن.
- جمع البيانات والمعلومات بواسطة الاستمارة عن مستوى الإشباع المحقق عن طريق مجموعة نقاط يتم جمعها وتحليلها من استمارة الاستقصاء.
- صياغة النتائج المتوصل إليها للقيام بالأعمال الضرورية لتحسين المنتج وتحقيق رضا الزبائن .

### III - 3 - تدقيق الجودة :

وتعد هذه لأداة اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى معرفة هل الأنشطة والنتائج المتعلقة بالجودة حققت المخططات الموضوعية مسبقا ؟ وهل هذه الخطط التي تم وضعها أنجزت بطريقة فعالة أم لا؟ وهل هي قادرة على تحقيق الأهداف العامة من الجودة أم لا ؟

وهذا التدقيق يمكن القيام به داخليا عن طريق دعوة الأعضاء داخل المنظمة أو خارجيا عن طريق استدعاء مدققين خارجيين عن المنظمة<sup>1</sup> . وسيتم الآن تقديم جدول يبين أهم الأدوات المستعملة في نظام تسيير الجودة الشاملة:

#### جدول رقم (01) يبين مختلف الأدوات المستعملة في الجودة

توضيح	تحليل	جمع المعطيات	إختيار	متابعة	قياس	
		X			X	أوراق كشف المعطيات

<sup>1</sup>- Ibid , p . 113 .

X			X		X	المخطط البياني PARETO
X	X					المخطط البياني لأسباب و النتائج
X						الرسم البياني
		X				العصف الذهني
		X				* Qqoqcp
X	X					المخطط البياني للصلات
X	X					المخطط البياني العلاقات
			X			المخطط البياني المتعدد الميزات
X	X		X			المخطط البياني بالشجرة
X	X		X			المخطط البياني للقرار
X	X			X		المخطط البياني بالأسهم
X	X					Logigramme
			X			اقتراع عادي
			X			اقتراع تفاهمي
			X			تدقيق الجودة

source : : **Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé** . Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé , Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf) , p . 74 .

\* - QQQQCP (quoi ? qui ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?) .

## خلاصة الفصل الثالث :

مما سبق يتضح بأن عملية تسيير الجودة الشاملة تمر بمراحل متسلسلة ومرتبة ابتداء من التخطيط للجودة الشاملة ثم تنظيمها ثم توجيهها وأخيرا مراقبتها، حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها بفعالية واستخدام مواردها بكفاءة وعقلانية، فالهدف الأول للمؤسسة هو تحقيق الجودة المطلوبة والإلتقان المنشود في كل العمليات من خلال خريطة توضيحية يتم فيها شرح كل النهايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم تقوم بعد ذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على كل الأطراف بدون استثناء لأن الإلتقان مهمة الجميع، ثم لابد من توفير بيئة العمل الدافعة لأداء المهام من خلال تفعيل طرق وأدوات الاتصال المناسبة وتحفيز العمال والموظفين ماديا ومعنويا، والعمل على التحلي بالسلوك القيادي الذي يعمل على التأثير في السلوك، ثم لابد في الأخير من مراقبة ما تم انجازه مع ما كان مخطط انجازه حتى يتم تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

# الفصل الرابع

## أداء المؤسسة الصناعية في ظل تسيير الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني : تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الصناعية

المبحث الثالث : إشكالية تحسين الأداء والاتجاهات المعاصرة لتحسينه

## تمهيد :

يعتبر الأداء بمثابة المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وهو يشتمل على مجموعة من الأبعاد تتمحور كلها في أداء كل من الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وكذلك أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ، وأيضاً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الموجودة فيها .

فالأداء بصفة عامة هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما .

فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس ، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل مستوى تسييري تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة ، ويقاس أداء كل مستوى تسييري بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية ، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها ، فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء الذي ينبنى أساساً على قياس أداء الفرد وباقي مستويات التسيير في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً .

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسة الصناعية مبرزين أهم مؤشرات الأداء ، وأيضاً أهمية قياس أداء الأفراد في المؤسسة على اعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة ، وفي الأخير سيتم التطرق إلى

مشاكل قياس الأداء في المؤسسة الجزائرية ، وبعض الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء .

### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية:

يعتبر تقييم الأداء من الأمور البديهية التي يجب على أي مؤسسة المرور عليها ، وذلك حتى تعرف كل مؤسسة هل تسير في الاتجاه الصحيح أم لا ، والقيام بمختلف الإجراءات التحسينية أو التصحيحية في حالة وجود انحرافات ، ولهذا سيتم من خلال هذا المبحث الوقوف على بعض التعاريف فيما يخص أداء المؤسسة الصناعية ، بعد ذلك أسس تحديد مؤشرات القياس ، ثم بعد ذلك تقييم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة الصناعية .

#### 1. تعاريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية :

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على بعض التعاريف في مجال تقييم الأداء ، وما هي العناصر التي يرتبط بها الأداء الكلي للمؤسسة .

إن أصل كلمة الأداء تتحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **Performare** التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي ، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **Performance** وأعطتها معناها<sup>1</sup>، ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي : " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية ، التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي

<sup>1</sup> – Abdellatif Khamkhem , **La dynamique du control de gestion** . Dunod , 2 Eme Edition , Paris , 1995 , p . 310 .

قبلها ، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك "1 .

ويلاحظ في هذا التعريف قليل من الاختلاف بالنظر إلى التعريف السابق ، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة ، والإنتاجية في حقيقة الأمر هي العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه ، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج، وهو عنصر العمل ، إذن فالإنتاجية ليست العلاقة بين الموارد والنتائج ، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية .

ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو " مستوى تحقيق الأهداف " ، وهذا المستوى يقاس بإستخدام مؤشرات قياس الأداء ، وهذه التعاريف تحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية ، هذا صحيح لكن غير كاف ، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيداً بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد ،

- يمكن تعريف الأداء على أساس أنه قدرة المؤسسة على ضمان خلق قيمة لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات الزبائن ، باستغلال كل الموارد المتاحة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - A.Burlaud , J.Y Eglem , P Mykita , **Dictionnaire De Gestion** . Editions Foucher , Paris , 1995 , p . 271 .

<sup>2</sup>- Document de Benoît Bayenet: PERFORMANCE ET FINANCEMENT DES UNIVERSITES , <http://www.itinerainstitute.org/sites/default/files/articles/pdf/20121113dpbayenetfr.pdf> ,

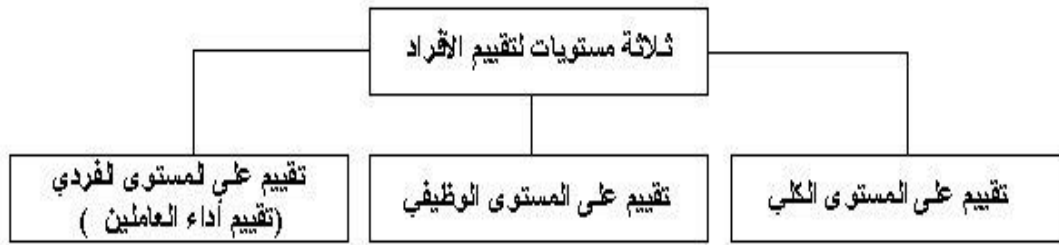
11/09/2014, p . 6 .

- وهناك من يعرف الأداء على أنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ، ومدى تحكمها في تكاليفها ، مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة  
1.

- وهناك من يعرفه على أنه كل ما يتعلق بالفعالية والكفاءة والملاءمة <sup>2</sup> .  
ومهما تختلف مفاهيم الأداء، إلا أنه يمكن إعطاء مفهوم تقييم الأداء على أنه عبارة عن عملية قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المتوصل إليها بالمعايير التي يسبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء .

و يمكن تقديم شكل يوضح مستويات تقييم الأداء :

#### الشكل رقم (14) يبين مستويات تقييم الاداء



المصدر: عبد السلام أبو قحف ،التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم . ( ط . 4 ) ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1998 .ص.86 .

<sup>1</sup>– Jean Luis Viargues , **Le guide Du Manager d'Equipe** . Edition d'Organisation, Paris , 2001 , p . 74 .

<sup>2</sup>– ALAIN MARION . **Le Diagnostic De l'Entreprise Méthodes et Processus** . Edition Economica , Paris , 1999 , p . 171 .



- كما أن تقييم الأداء الكلي يرتبط بالعديد من العناصر التي سيتم ذكرها في الآتي<sup>1</sup> :
- \* الفعالية : نوعية المخرجات و كميتها و الوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين .
  - \* الكفاءة : العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب .
  - \* التقدم في العمل : للقياسات المرحلية للنتائج للخطوات الفرعية للإنجاز ...
  - \* أساليب و نظم إجراءات العمل .
  - \* عادات العمل .

## II. أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء :

إن تحليل أداء أي مؤسسة يقوم طبعا على أساس مجموعة من الأسس التي تحدد مختلف المؤشرات التي توضح كيفية قياس الأداء ، التي سيتم توضيحها في هذا المطلب بدءا بتحليل الأداء ، ثم المرور إلى إختيار الطريقة المناسبة في العمل وفي الأخير تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل.

### II - 1 - تحليل الأداء :

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به استنادًا إلى معيار مقبول للكفاءة مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي ، وبالتالي فإن تحليل الأداء

<sup>1</sup> — NICOLE VICTOR BELIN . **Prévenir pour construire** . Publication de moniteur , Paris , 1996 , p . 50 .

هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية<sup>1</sup> ، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو عملية بالوقت الذي يستنفذه العاملون في أداء العمل (حجم العمل المنجز / ساعة) أو (حجم العمل المنجز / سنة).

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه العاملون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية ، نظراً إلى أن الأجر تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقييم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية.

## II - 2 - اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط .
- قياس معايير تكاليف النشاط.
- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية.
- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

<sup>1</sup> - المصري سعيد ، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات . الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص. 67 .

### II - 3 - تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.

ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها المؤسسات الصناعية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها، في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي وضعتها في السياسة العامة.

### III. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

إن تقييم أداء أي مؤسسة يتم طبعاً عبر المرور على أهم الوظائف داخل المؤسسة تضم كلا من :

تقييم الأداء التسويقي ، تقييم الأداء الإنتاجي ، تقييم الأداء التمويلي ، تقييم أداء الأفراد .

فسيتم التطرق في البداية و بشكل موجز إلى تقييم أداء المؤسسة في وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل في مبحث مستقل و تقييم أداء الأفراد كمبحث مستقل لأهميته و اتساع أدواته و مجاله .

### III - 1 - تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية :

تتمحور وظيفة التسويق في عملية تخطيط و تنفيذ و متابعة تطوير و تسعير و ترويج و توزيع السلع والخدمات لتحقيق التبادل الذي الهادف إلى إشباع وإرضاء كل من الأفراد<sup>1</sup> والمنظمات والمجتمع، وسيتم تقديم مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم الأداء التسويقي في الجدول الآتي :

جدول (02) يبين أهم مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

الفترة	الربع 1	الربع 2	الربع 3	الربع 4	إجمالي السنة	السنة الماضية
المؤشرات						
معدل نمو المبيعات						
نسبة التكاليف التسويقية من المبيعات						
نسبة الخصومات من المبيعات						
نسبة الديون المعدومة من المبيعات						
مخزون المنتجات كنسبة من المبيعات						
متوسط حجم الطلبية						
ربحية المبيعات						
عدد الأسواق الجديدة						

<sup>1</sup>- Document : Indicateurs d'évaluation et de performance , Mesures de l'investissement immatériel , Christiane ALCOUFFE & Yassine LOUZZANI , Juin 2003

<http://nlb.admnt.usherbrooke.ca/Mar851/ZAUTRES%20ARTICLES/RENDEMENT%20DU%20MARKETING/Mesures%20de%20l%27investissement%20immat%20riel.pdf> , 11/09/2014, p . 20 .

						مستوى المبيعات ( الحجم و القيمة ) عدد المنتجات الجديدة عدد العملاء الجدد النصيب السوقي الانتشار البيعي عدد شكاوى العملاء الصورة الذهنية للمؤسسة وجود الإستراتيجية التسويقية نسبة مردودات المبيعات
--	--	--	--	--	--	---

المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص. 55 .

### III - 2 - تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية :

إن النظام الإنتاجي يعمل على توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و يمكن الحكم على كفاءة الأداء الإنتاجي في مؤسسة صناعية<sup>1</sup> من خلال المؤشرات التي سيتم عرضها في الجدول التالي :

#### جدول رقم (03) يبين أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي:

المؤشرات	بنود التقييم
نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات إلى إجمالي المشتريات نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة متوسطة فترة التخزين للصنف ( 365 / معدل دوران الصنف أو النوع ) نسبة المواد غير المستخدمة ( المواد غير المستخدمة / كمية المواد	1 ( المواد الخام

<sup>1</sup> - Yassine LOUZZANI , **Immatériel et performances des entreprises Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998.** FACULTE DES SCIENCES SOCIALES , Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion De l'Université Toulouse I, <http://tel.archivesouvertes.fr/docs/00/05/75/83/PDF/ThYLouzzani.pdf> , Juin 2004 , vu le 03/09/2014.p.229.

<p>( المستخدمة ) نسبة التبذير في الخامات ( كمية المادة المبذرة من الخامات / كمية الخامات المستخدمة في الإنتاج )</p>	
<p>نسبة المنتجات المرفوضة لعدم مطابقتها المواصفات إلى إجمالي الإنتاج نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج</p>	<p>2) جودة المنتجات</p>
<p>نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة في الإنتاج إلى الطاقة الكلية للمصنع نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع</p>	<p>3) الطاقة الإنتاجية</p>
<p>معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر نسبة الطلبات المنجزة في الأجل المحددة</p>	<p>4 ( الكفاءة الإنتاجية</p>
<p>نسبة الوقت الضائع ( عدد ساعات الوقت الضائع / عدد ساعات العمل المتاحة ) إنتاجية العامل المستهدفة (كمية الإنتاج المخططة / عدد ساعات العمل المخططة) الإنتاجية الفعلية للعامل ( كمية الإنتاج الفعلية / عدد ساعات العمل الفعلية) نسب التغيب ( عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة / عدد ساعات العمل المتاحة ) معدل دوران العمل ( عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين في نفس الفترة )</p>	<p>5 ( العمالة</p>
<p>نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة</p>	<p>6) التكاليف</p>

المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 59 .

### III - 3 - تقييم الأداء التمويلي في المؤسسة الصناعية :

يهدف النشاط التمويلي في أي مؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية الموجودة ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة ، وهيكل التمويل، الربحية، واستخدام الأصول الثابتة وربحية الأصول المستقرة وكفاءة

العمليات المالية في المؤسسة<sup>1</sup>. والجدول الآتي يوضح مجموعة من المؤشرات المالية:

**جدول رقم (04) يبين مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء المالي:**

بنود التقييم	المؤشرات
1 ( السيولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة تداول الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة ( ديون قصيرة الأجل )</li> <li>- تقييم السيولة الفورية ( قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل )</li> <li>- سرعة دوران النقديات ( المبيعات / قيم جاهزة محققة )</li> </ul>
2 ( الرافعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المديونية إلى الملكية ( إجمالي المديونية / صافي حقوق الملكية )</li> <li>- تغطية التكاليف الثابتة ( الأرباح الصافية قبل التكاليف الثابتة / التكاليف الثابتة )</li> <li>- الخصوم المتداولة إلى الملكية ( الخصوم المتداولة / صافي حقوق الملكية )</li> <li>- معدل التمويل بالقروض</li> </ul>
3 ( نسب النشاط ( كفاءة إستخدام الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل دوران المخزون ( المبيعات / متوسط المخزون )</li> <li>- متوسط فترة التحصيل ( المقبوضات / متوسط المبيعات اليومية )</li> <li>- معدل دوران رأس المال العامل ( المبيعات / صافي رأس المال العامل )</li> <li>- معدل دوران الأصول الثابتة ( المبيعات / الأصول الثابتة )</li> <li>- معدل دوران حقوق الملكية ( المبيعات / صافي حقوق الملكية )</li> <li>- معدل دوران إجمالي رأس المال ( المبيعات / إجمالي الأصول )</li> </ul>
4 ( الربحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي العائد من التشغيل ( إجمالي ربح التشغيل / المبيعات )</li> <li>- صافي العائد من التشغيل ( صافي ربح التشغيل / المبيعات )</li> <li>- معدل العائد على المبيعات ( صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات )</li> <li>- إنتاجية الأصول ( إجمالي الدخل قبل الضرائب / إجمالي الأصول )</li> <li>- معدل العائد على رأس المال ( صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية )</li> <li>- معدل العائد على رأس المال العامل ( صافي ربح التشغيل / صافي رأس المال العامل )</li> </ul>

المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 60 .

<sup>1</sup>- Indicateurs d'évaluation et de performance , Mesures de l'investissement immatériel , op.cit , p .20.

وعلى العموم يمكن القول إن مؤشرات الأداء التسويقي والإنتاجي والمالي للمؤسسة الصناعية والتي تم ذكرها منذ قليل ، يتم تحديدها ومقارنتها بنسب معيارية أو نسب السنوات السابقة، أو النسب السائدة في المؤسسات الصناعية المنافسة للمؤسسة، وذلك بغية تصحيح الانحرافات وإجراء التحسينات اللازمة لتحسين الأداء العام للمنظمة .

### المبحث الثاني : تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الصناعية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تملكه المؤسسة ، ولهذا كانت الضرورة تقضي إعطاء هذا العنصر قيمته من البحث كما سيتم توضيحه في هذا المبحث انطلاقاً من مكونات نظام تقييم الأفراد مروراً بعوامل تقييم الأداء وأسس المقارنة في تقييم الأداء وفي الأخير المشاكل المتوقعة أثناء تقييم أداء العاملين .

#### 1 - نظام تقييم أداء الأفراد :

إن نظام تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يتضمن مجموعة من العناصر و المكونات الضرورية للقيام بعملية تقييم أداء الأفراد من أجل تحقيق أهدافه التي يوضحها الشكل التالي :



الشكل (15) يبين مكونات و مراحل نظام تقييم أداء الأفراد:



المصدر: زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 88.

وسيتم الآن تقديم النموذج العملي لتقييم الأفراد

الشكل رقم ( 16 ) يوضح الدليل العملي في تقييم أداء الأفراد

1	قيم أداء الأفراد في نهاية كل فترة أداء أثناء السنة أو نهاية كل عمل
2	ناقش مع الأفراد أو العاملين في بداية فترة الأداء العوامل الأساسية التي على أساسها سيتم تقييم أدائهم
3	اجمع البيانات والمعلومات خلال فترة الأداء لتستخدمها في عملية التقييم
4	أشرك الأفراد الملائمين في تقييم الأداء مثل الرؤساء الآخرين أو الزملاء
5	دع رئيسك يقوم بمراجعة التقييم المنجز للتأكد من الموضوعية والعدالة
6	احرص على إجراء مقابلة تقييم الأداء مع العاملين ( التغذية العكسية)
7	تخلص من سجلات تقييم الأداء بعد عامين

المصدر : زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 89 .

1 - 1 - أهداف تقييم أداء الأفراد :

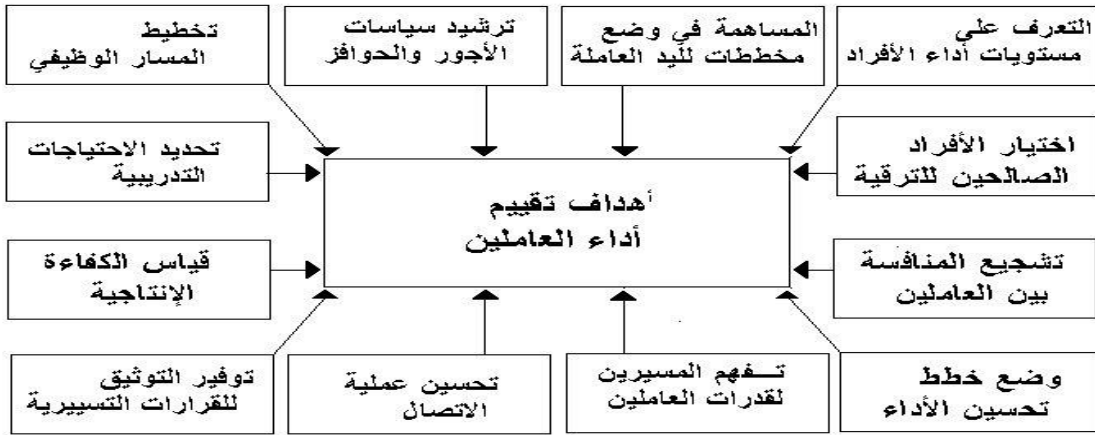
تتمثل أهداف تقييم الأفراد فيما يلي 1 :

1 ( إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان مخططا أو متوقعا منهم .

2 ( تسهيل تخطيط القوى العاملة .

- 4 ( تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
- 4 ( تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و تسهيل مهمة تصميم برامج و دورات تدريبية وتكوينية .
- 5 ( المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .
- 6 ( وضع خطط لرفع مستوى الأداء من طرف الأفراد و تحسين إنتاجيتهم .
- 7 ( تصحيح عملية الاتصال بين المسير أو المسؤول والعاملين .
- 8 ( التعرف على قدرات الأفراد و كيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل .
- 9 ( تشجيع المنافسة بين العاملين و بين الأقسام و المصالح .
- 10 ( ترقية الأفراد الجديرين بالترقية .
- 11 ( ترشيد سياسات الأجور و الحوافز ... إلخ .
- 12 ( توفير التوثيق الملائم للقرارات التسييرية و الأسباب التي بنيت عليها .

الشكل ( 17 ) يوضح أهداف تقييم الأداء البشري ( أداء العاملين )



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 90 .

1 - 2 - أسس التقييم الفعال للأداء :

إن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء الأفراد هي <sup>1</sup> :

- 1 - تحديد الأهداف ومجالات تقييم أداء الأفراد .
- 2 - معايرة ورسم عملية للتقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان و وجوب وضوح المعايير .
- 3 - يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل - المواظبة و كمية الجهد - يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة .
- 4 - التعريف الواضح و الدقيق لمتطلبات وواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- 5 - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام أنظمة وأساليب التقييم .
- 6 - يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي مع العاملين المراد تقييمهم .
- 7 - إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء ( مثل الحضور و الجودة والكمية ) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون كافياً على مدار وقت التقييم .
- 8 - يجب أن يتم التقييم عن طريق أشخاص آخرين وبشكل مستقل .
- 9 - " يجب تزويد الأفراد بالتغذية العكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء " <sup>2</sup> .
- 10 - يجب أن يتم تقييم أداء الأفراد باستخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على التخطيط للأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات السلوكية .

<sup>1</sup> - زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص . 91 .

<sup>2</sup> - حنفي عبد الغفار ، الرقابة على المنظمات الصناعية . الدار الجامعية الجديدة، لبنان ، 2002 ، ص . 36 .

## II - القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه :

من أجل القيام بتقييم فعال لأداء الأفراد لابد من المرور بمجموعة من المراحل ابتداءً بتحديد الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء ثم تحديد الفترات الزمنية التي يتم خلالها تقييم الأداء ثم الأطراف التي يمكنها الاطلاع على نتائج التقييم .

## II - 1 - من يقوم بتقييم الأداء :

هناك العديد من البدائل في هذا المجال سيتم ذكر أهمها <sup>1</sup> :

← يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الأفراد تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة كما أنه ملم بقدراتهم ومهاراتهم هذا وبالإضافة إلى معرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها .

← تقييم الزملاء بعضهم البعض بالنظر إلى الوقت الكبير الذي يقضونه مع بعضهم البعض في العمل.

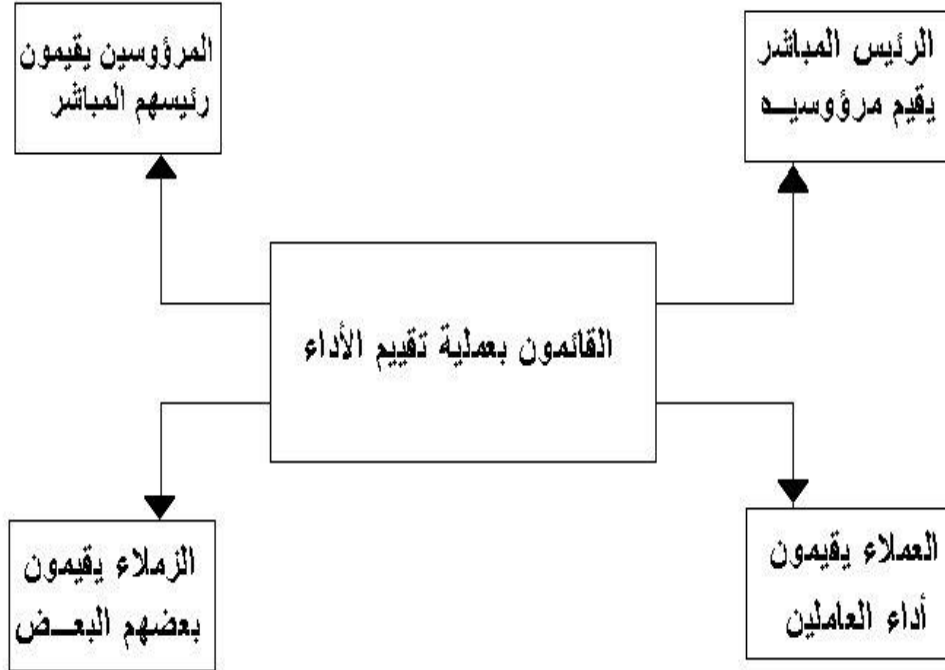
← في بعض المؤسسات يقوم المرؤوسون بتقييم رؤسائهم، والعكس، الرؤساء يقيمون المرؤوسين لمعرفة رأي كل واحد في الآخر .

← يتولى قسم تسيير الموارد البشرية عملية التنسيق بين أنشطة تقييم الأداء في الأقسام والمصالح المختلفة ويستعين بالمسيرين والمشرفين المباشرين في إعداد واستيفاء نماذج التقييم و تصميم مقابلات تقييم الأداء داخل المؤسسة .

← العملاء يقومون بتقييم أداء العاملين وذلك بطلب من المؤسسات .

<sup>1</sup> - زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص . 92 .

الشكل رقم ( 18 ) توضيح من يقوم بتقييم أداء الأفراد



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 93 .

II - 2 - متى يتم تقييم الأداء :

عادة ما يتم تقييم الأداء الرسمي مرة في كل عام، وبطبيعة الحال من المفروض أن يكون جدول تخطيط التقييم مرنا حتى يستوعب أي موقف استثنائي، فعلى سبيل المثال فإن العامل الجديد يتم تقييمه على فترات قصيرة ( ستة أشهر مثلا ) ثم بعد ذلك عام .

" أما في حالة استخدام النظام أو المنهج التسييري المعتمد على الجودة الشاملة فإن التقييم يكون ذاتيا و تلقائيا، وذلك بالنظر إلى

<sup>1</sup> أسلوب المتابعة والرقابة اليومية "

<sup>1</sup>– Manfred Bornemann, Karl Franzens University , Adolf Knapp, Karl Franzens University, Ursula Schneider, Karl Franzes University, Karin Iris Sixl, Karl Franzes University, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, <http://www.oecd.org/industry/ind/1947871.pdf> .Amsterdam, Technical Meeting 9-10 June 1999 ,Vu le 11/09/2014, p.14.

### II - 3 - من يطلع على نتائج التقييم :

هناك ثلاث مجموعات يمكنها الإطلاع على تقارير تقييم الأداء<sup>1</sup> :

**1 - المسيرون في المستوى الأعلى :** أي المشرف المباشر ورئيسه الأعلى مباشرة أي الأشخاص الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفرد والعامل مباشرة، "وبالتالي فإن هؤلاء الرؤساء لديهم إمكانية الإطلاع على سجلات تقييم الأداء من وقت لآخر من أجل الوصول إلى وضع خطط لتحسين الأداء"<sup>2</sup> .

**2 - قسم الموارد البشرية :** عادة ما يتم الإحتفاظ بسجلات تقييم العاملين وذلك عندما يكون هناك احتمال نقل عامل معين إلى جهة أخرى .

**3 - العامل :** يمكن للفرد الإطلاع على السجلات التي تمسه كجزء من سياسة المنظمة وذلك حتى يعرف العامل " هل يؤدي عمله على أحسن ما يرام أم لا " ؟

### III - عوامل تقييم الأفراد وأهم أسس المقارنة بين أدائهم :

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف العوامل المساعدة في تقييم الأداء وأهم أسس المقارنة في تقييم الأداء، وفي الأخير الأخطاء البشرية في عملية التقييم.

#### III - 1 - عوامل تقييم أداء الأفراد :

يركز التقييم الفعال للأفراد على عوامل يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج المتوصل إليها إلا أن هناك عاملا آخر هو الشخصية الذي يعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه ولصعوبة تقييمه من جهة ولغموضه

<sup>1</sup> - زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص . 93 .

<sup>2</sup> - Pour en savoir plus :Valérie Marbach , **Evaluer et remunerer les compétences** . Edition d'organisation , Paris , 2000 , p . 93 .

وعدم الاتفاق على عوامل محددة للشخصية<sup>1</sup> ومؤديات هذا العامل إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي من جهة أخرى، فإن الضرورة تقتضي التطرق إلى العاملين الأولين المذكورين لما لهما من أهمية :

### III - 1 - 1 - تقييم النتائج :

تمثل النتائج في العادة المحصلة النهائية للأداء وتعتبر الهدف الأول للتقييم حيث تسهل في معظم الأحيان قياس النتائج، تكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما محددة، مثل عدد وحدات الإنتاج ، حجم المبيعات الإجمالية وقيمة المبيعات ونسبة النصيب من السوق .

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية<sup>2</sup> :

- أ ) الكمية : ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؟ وهل أثرت أي ظروف خارجية عن إرادة العامل على الكمية المحققة بالإيجاب أو بالسلب؟
- ب ) الجودة : ما هي درجة جودة العمل المنجز بالمقارنة مع الجودة المتوقعة؟ وما هي العلاقة الموجودة بين الكمية والجودة ؟
- ج ) الوقت : هل تم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد ؟ أم هل هناك تأخير في الإنجاز ولماذا ؟ وهل يعود التأخير لسبب خارج عن إرادة العامل أم يعود إلى سوء التخطيط والتسيير بصفة عامة ؟

<sup>1</sup> - رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين و المبدعين. المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 211 . 232 .

<sup>2</sup> - بلوط حسن ، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية . ( ط . 1 ) ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص. 258 .



د ( التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ هل هناك انحراف ما بين التكلفة الفعلية والتكلفة المعيارية؟ وما هو قدره بالتحديد؟

### III - 1 - 2 - تقييم السلوك :

على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل تقييمها، ويساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل، وفيما يلي سيتم استعراض عدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها<sup>1</sup>.

← التخطيط : و هو القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح .

← تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل تقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية .

← التنظيم : الإهتمام بمدى فعالية العاملين في إنجاز العمل اليومي هل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال .

← التفويض : " قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على مرؤوسيه المؤهلين وتفويضهم لإنجاز العمل بنجاح " .<sup>2</sup>

← حل المشكلات : مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية لمشكلة ما، وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب للحل .

← إتخاذ القرارات : الإهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور واتخاذ إجراءات وتحمل مسؤولية هذه الإجراءات والأحكام .

1 - زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص . 95 .

2 - يورك برس ، تقييم فريق العمل وتقويمهم . مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت، 2003، ص . 53 .

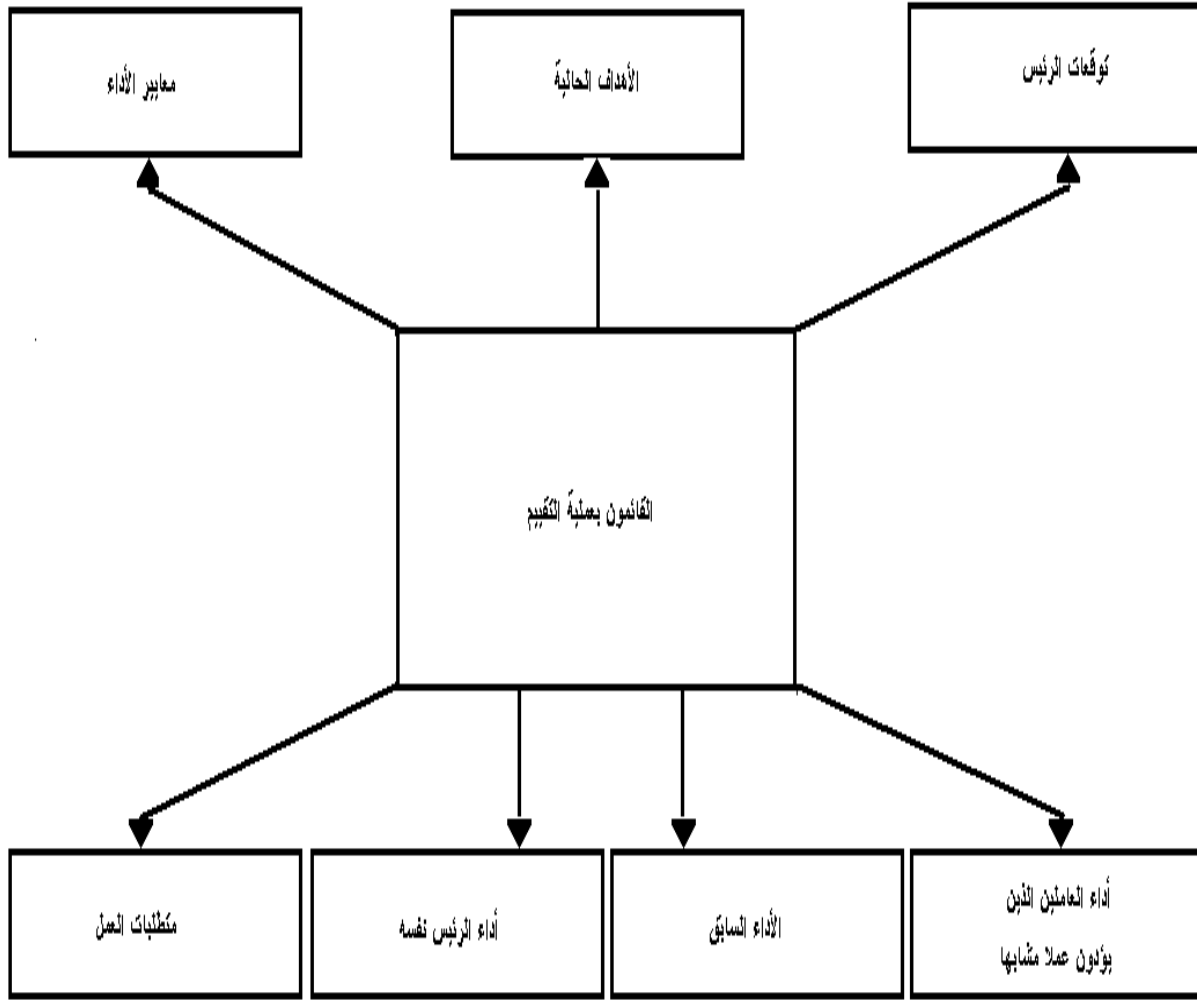
- ← القيادة : اهتمام الفرد بتوجيهه وقيادة الآخرين، ورغبة الأفراد الآخرين بإتباعه وتقبل آرائه .
- ← الحضور : كم عدد الأيام التي تغيب فيها العامل عن العمل؟ وما هي أسباب غيابه؟ وكيف تقارن هذا مع معيار جماعة العمل والمعدل السائد .
- ← الإتصالات الشفهية : مهارة العامل في التعبير الشفهي عن أفكاره بوضوح، "درجة حرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي يقولها في محادثاته " <sup>1</sup>.
- ← الإتصالات الكتابية : قدرة الفرد على التعبير، وكتابة أفكاره بدقة ووضوح .
- ← العلاقات الشخصية : الاهتمام بمعاملة الفرد مع الآخرين هل الفرد يتجاوب مع مشاعر الآخرين ؟ هل هو فوضوي و يؤثر على جماعة العمل؟
- ← الرقابة : قيام الفرد بقياس التقدم في العمل، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل .

### III - 2 - اختيار أسس المقارنة في التقييم :

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل على الأهداف المحددة مسبقاً أو التوقعات أو متطلبات العمل، ويتم ملاحظة ما إذا كان أداء العامل فاق أو يساوي أو أقل عن المعيار المطلوب. والآن سيتم عرض أهم الأسس الشائعة في عملية المقارنة في التقييم :

<sup>1</sup> - زريق إيهاب ، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين . دار الأنس ، سوريا ، 2001 ، ص. 42 .

الشكل رقم ( 19 ) يبين أسس المقارنة في تقييم أداء الأفراد



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 101 .

### 1 - توقعات المديرين ( رئيس العمل ) :

تعتبر توقعات المشرف لأداء العامل أساساً شائعاً وصادقاً للمقارنة ، ولهذا يجب أن تكون هذه التوقعات معرفة وموضحة بشكل دقيق للعاملين، لكي يعرف كل عامل ما هو العمل المتوقع منه انجازه في الوقت الملائم.

## 2 - الأهداف الحالية :

تعد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة أساسا فعلا لمقارنة أداء العامل وتقييمه ، وبالطبع فإن هذه الأهداف تعكس توقعات المسير ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل، ومن ثم لا تكفي الأهداف وحدها للوصول إلى تقييم العامل، إضافة إلى ذلك أن هناك ظروفًا خارجة عن إرادة العامل قد تؤثر في إنجاز أهدافه سلبًا أو إيجابًا، وهذا يجب أخذه بعين الاعتبار في عملية التقييم .

## 3 - معايير الأداء :

يصف معيار الأداء ما يشكل أداءً مرضياً للعمل وهو يعبر عن المستوى المطلوب والمرغوب أدائه، وقد يتصور البعض أن معيار الأداء لا بد أن يعبر عن الحد الأقصى للمستوى المطلوب وصوله، وهذا غير صحيح، حيث إن معيار الأداء يتم تحديده عند مستوى العامل متوسط الكفاءة؛ لذلك فإنه عند استخدام مقياس متدرج لقياس أي ظاهرة ، سواء كان هذا المقياس ثلاثياً أو خماسياً أو سباعياً يعبر معيار الأداء عن المستوى المتوسط أو الجيد، وتتنوع معايير الأداء، فمنها المعايير الكمية والنوعية والزمنية، ومعايير التكاليف التي تستخدم لقياس الأداء الفعلي ثم يتم مقارنة نجاح المقياس الفعلي للأداء بمعيار الأداء والنتيجة بطبيعة الحال تتمحور في أحد الاحتمالات الثلاثة التالية<sup>1</sup> :

- تتطابق نتائج الأداء الفعلي مع معيار الأداء .

<sup>1</sup> - حسن عادل ، إدارة الإنتاج . دار النهضة العربية ، لبنان ، 1998 ، ص. 517 .

- انخفاض نتائج الأداء الفعلي عن المعيار المحدد للأداء .

- ارتفاع نتائج الأداء الفعلي عن المعيار المحدد للأداء .

#### 4 - المقارنة مع عاملين آخرين يؤدون عملاً مشابهاً :

يقارن العديد من الرؤساء في عملية تقييمهم لأداء العاملين أسلوب مقارنة أداء العاملين مع أداء عاملين يقومون بإنجاز عمل مشابه، وتساعد هذه المقارنة في مجالين :

**أولهما :** أنه و في حالة غياب مقياس مطلق يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبراته وتوقعات الرئيس قابلة للتطبيق ، في هذه الحالة يلجأ إلى الاهتمام بكيفية أداء العمال الآخرين خاصة الجيدين منهم .

**ثانيهما :** في حالة ترشيح أحد من طرف المسير للترقية أو النقل أو الفصل، فإن عليه أن يقارن بينهم للوصول إلى التوصية المناسبة في هذا الشأن ، إلا أنه غالباً ما تتولد هناك مشكلتان عند إجراء هذا النوع من المقارنات .

**المشكلة الأولى :** هل أعضاء هذه المجموعة من العاملين يؤدون نفس العمل أو عملاً مشابهاً، وهل يمكن مقارنة أعضاء المجموعة فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة ؟

**المشكلة الثانية :** هل المستوى العام لجودة العمل في المجموعة ككل هي جودة متوسطة، أو ممتازة ، أو ضعيفة ؟

#### 5 - الأداء السابق :

يمكن الاعتماد على هذا النوع من المقارنات ( لمقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة العمل السابقة ) من أجل تحسين الأداء، ويظهر هذا النوع من المقارنة اتجاه الأداء هل هو في تحسن أم تدهور؟ أم بقي مستقرًا على حاله؟ وعلى كل حال لا يجوز أن تتخذ قرارات بشأن العاملين على أساس المقارنة بين الأداء الحالي

والسابق فقط ، فعلى سبيل المثال، العامل يجب تحفيزه بمكافأة على أساس إسهام العامل الإجمالي وليس على أساس مقدار التحسن في أدائه .

#### 6 - أداء المسير نفسه :

من الأمور الشائعة أن أي مشرف يقوم بمقارنة أداء العامل بأدائه هو، قبل أن يصبح مشرفاً أو مسيراً، وهذا النوع من المقارنات يستعمل بكثرة عندما يكون المشرف تمت ترقيته في نفس القسم أو الورشة، إلا أن هذا الأسلوب في المقارنة وجهت إليه الانتقادات التالية :

- ← من المحتمل أن يكون قد حدث تغيير في العمل أو ظروف أدائه .
- ← من المحتمل أن يكون أداء المسير مرتفعاً بالمقارنة مع أداء الآخرين .
- ← من المحتمل أن لا يتذكر المشرف كل الأشياء بل بعض الأشياء ، فقد يتذكر كيف كان أدائه أعلى، ولكن لا يتذكر المشاكل التي واجهته .
- ← من الصعب الاعتراف من طرف المسيرين بأن هناك من يستطيع القيام بعمل ما أفضل منهم، وهذه الحقيقة قد تؤثر على رغبة المسير في منح بعض العاملين تقييم أداء مرتفع .

#### 7 - متطلبات العمل :

يستعمل بعض المسيرين هذا الأسلوب من المقارنات للمقارنة بين النتائج التي يحققها العامل ومتطلبات العمل، فالعامل يقوم بأداء العمل المطلوب منه أو لا يقوم بتأديته كله، ويمكن التعرف على متطلبات العمل من خلال وصف الوظيفة أو العمل ويجب أن تغطي متطلبات العمل كافة المسؤوليات والواجبات المحددة للعامل، وأن تركز على النتائج النهائية المراد الوصول إليها، وأن توضح الظروف التي تؤدي إلى أداء جيد ويتعين أيضاً إعداد الواجبات والمسؤوليات حسب الأولويات وتوضيح أهم العناصر مثل الكمية، والجودة، والوقت، والتكاليف المحددة بشكل مناسب .

ويعاب على هذا النوع من المقارنات عيب واحد وهو نقص الدقة والوضوح ، فيجب أن تكون متطلبات العمل واضحة ودقيقة ، وأن يراعى مع المتطلبات المهارات والقدرات المطلوبة .

وتأسيسا على ما تقدم يتضح بأن النظام الفعال لتقييم الأداء يجب أن يتضمن ثلاث مقارنات أساسية هي :

- ← مقارنة النتائج التي حققها العامل و توقعات الأداء في فترة محددة .
- ← مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف مشابهة .
- ← مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر في عمل مشابه .

### III - 3 - الأخطاء البشرية في تقييم العاملين :

تواجه أنظمة تقييم أداء العاملين في بعض المؤسسات في الواقع العملي مشكلات عديدة نذكر منها <sup>1</sup> :

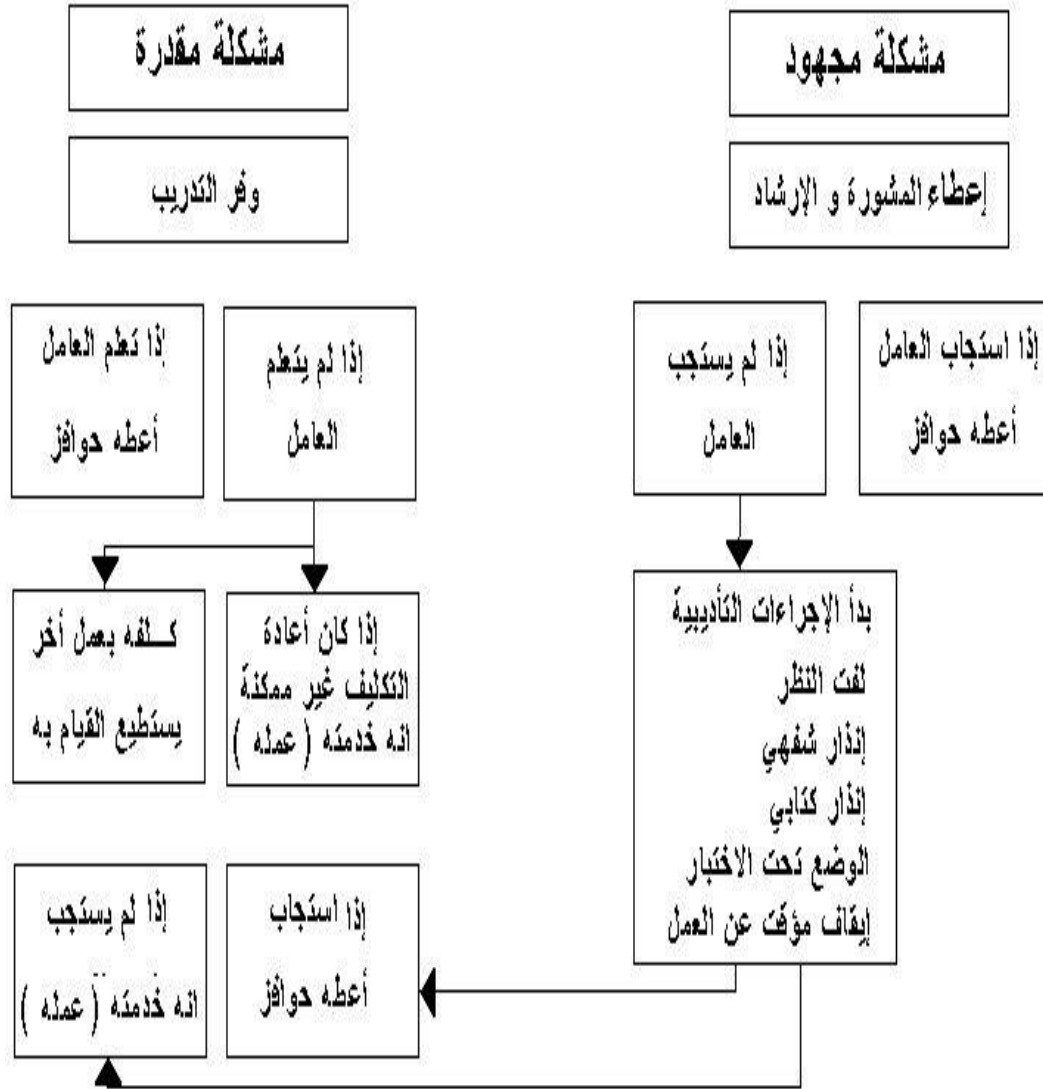
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق .
- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية .
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط الجيد لعملية تقييم الأداء .
- غموض أو تعقيد الإجراءات المتعلقة بتطبيق نظام تقييم الأداء .
- ضعف مهارات المسيرين القائمين بعملية تقييم الأداء .
- ضعف التزام المستوى الأعلى التسييري في القيام بتقييم الأداء .
- تأثر عملية تقييم الأداء ببعض الضغوطات السلبية السائدة في المؤسسة .
- صعوبة القياس الكمي لبعض العوامل المستعملة في التقييم .

<sup>1</sup> - يورك برس ، مرجع سابق ، ص . 205 .

- طول الوقت اللازم لعملية التقييم .
  - عدم شعور بعض العاملين بأن عملهم معترف به .
  - اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤساءهم ليست لديهم صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم أو نقلهم .
  - عدم حصول بعض العاملين على التغذية العكسية أو المعلومة المرتدة تمكنهم من التعرف على موقفهم الحالي من الأداء المطلوب .
  - ضعف وسطحية مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء .
  - عدم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي .
  - عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير .
  - عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم .
- ويمكن توضيح هذه المشكلات من خلال الشكل الموالي :



الشكل رقم ( 20 ) يوضح كيفية معالجة مشكلات الأداء :



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص . 207 .

## المبحث الثالث : إشكالية تحسين الأداء والاتجاهات المعاصرة لتحسينه:

إن تحسين أداء أي مؤسسة تصاحبه مجموعة من المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تتجاوزها ، ولهذا ومن خلال هذا المبحث سيتم الوقوف على أهم المشاكل التي تواجه تحسين الأداء، وكيف يمكن علاج هذه المشاكل كمطلب أول ثم بعد ذلك التعرف على أهم الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء كمطلب ثانٍ، في الأخير سيتم التطرق إلى ضرورة التغيير لتحسين الأداء كمطلب ثالث.

## 1. إشكالية تحسين الأداء :

رغم أهمية قياس الأداء في المؤسسات الصناعية إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تعوق هذا القياس وتتمثل فيما يلي:

## 1 - 1 - البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية في أربعة محاور، لها انعكاساتها على ممارسات مختلف الهياكل التسييرية للمؤسسات الصناعية<sup>1</sup> :

## 1 - 1 - العادات والتقاليد:

وتشير إلى العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية، لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض كثير من القيم والمعتقدات في الدول العربية لاسيما تلك التي نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي

<sup>1</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 61 .

واقصادي واجتماعي، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي ومصروفات الدولة، وتعقيد الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي.

### 1 - 1 - 2 - الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائدة:

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم<sup>1</sup>. فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية من الوظيفة في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.

أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية أو البيئية على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف، والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات معظم مسيري المؤسسات الجزائرية وهي:

- غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.
- الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.
- إحداث التغيرات الجذرية في الهياكل الأساسية للهياكل التنظيمية لاعتبارات الولاء الشخصي والعلاقات الاجتماعية.
- ضعف إدراك قيمة العمل وأهميته مما يسبب التسبب واللامبالاة.
- البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز على السلطة.
- عدم وجود سياسات واضحة للتدريب.

<sup>1</sup> رزيق إيهاب، مرجع سابق، ص 42.

## 1 - 1 - 3 - هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومات الجزائرية في تطوير التعليم والتدريب إلا أن هناك بعض المشاكل نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

- إعطاء أولوية للتعليم العام والجامعي على حساب التعليم الفني والمهني.
- تخريج كوادر بشرية أكاديمية ينقصها التدريب والخبرة العملية.
- عدم الربط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف.

## 1 - 2 - أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظامًا تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل، والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار.

## 1 - 2 - 1 - مظاهر أوضاع نظم المعلومات:

تتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في المؤسسات الصناعية فيما يلي<sup>1</sup> :

- 1 - عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحاسبات الآلية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.
- 2 - عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من البيانات والمعطيات .
- 3 - استخدام الحاسبات في الأعمال الهامشية مثل: الطباعة، وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق والمستندات القديمة .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة . ( ط . 1 ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص . 308 .

- 4 - نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمنظمات الصناعية .
- 5 - انتشار ظاهرة إدخال تقنيات المعلومات كجزر معلومات مستقلة دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الواحدة.
- 6 - عدم التخطيط المسبق لدراسة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للجهات المختلفة قبل شراء أجهزة الحاسبات الآلية .

### 1 - 2 - 2 - متطلبات تطوير نظم وتقنيات المعلومات:

يتطلب تطوير نظم تقنيات المعلومات ما يلي<sup>2</sup> :

- 1- تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وتزويدهم بنوعين من الثقافة في التعامل مع نظم وتقنيات المعلومات كما يلي:
  - أ - الثقافة الالكترونية التي تشمل فهم مصطلحات الحاسب مع القدرة على تشغيل واستخدام الحاسبات.
  - ب - ثقافة المعلومات التي تركز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة المشاكل التنظيمية وتبادلها مع الآخرين.
- 2- تطوير النظم المتبعة في توفير تقنيات المعلومات من حيث اختيار الأجهزة والبرامج وعمليات التدريب والصيانة وتعديل وتطوير الأجهزة المستخدمة ، كما يراعى أولاً إعداد دراسة متوازنة تتضمن العناصر الأساسية الخاصة بعدد ونوعية

<sup>1</sup> -رمضان محمد القذافي ، مرجع سابق ، ص . 415 .

<sup>2</sup>- Jacques MAIRESSE, Alain RALLET, Hugues MOLET, **L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles**. Étude présentée à la CPCI par GMV Conseil , <http://www.insee.fr/sessi/cpci/cpci2000/Etude3.pdf> , vu le 26/08/2014, p . 04 .

الأجهزة المطلوبة ، ومواكبة توفير هذه التقنيات أدوات القياس اللازمة لتحسين المردود الناتج عن استخدامها.

3- تكوين رؤية تكنولوجية على مستوى الوحدات المنتجة ، وذلك بإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة ، تعنى بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات التنظيمية المختلفة إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير الموظفين وتدريبهم على تبادل المعلومات.

### 1 - 3 - ظاهرة انخفاض الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

تؤدي مختلف المؤسسات الصناعية أعمالاً كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة، هذا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء التسيير وبناء إمبراطوريات ، وقوانين بالية تسهم كلها في انخفاض الإنتاجية في تلك المؤسسات .

ويشمل قياس الإنتاجية كلاً من الكفاءة والفعالية ، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، فإن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم المنتجات إلى المستهلكين والزبائن أو المنظمات التي تطلبها <sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- Pierre Romelaer, **Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic.**

,lien:

<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/7503/Romelaer11DiagnosticDOrganization.pdf?sequence=1> ,

Université Paris Dauphine, Paris, version du 12 septembre 2011, Vu le 12/06/2013, p . 12 .

ترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية في المؤسسات الصناعية إلى الجوانب الثلاثة التالية<sup>1</sup> :

- الجوانب التاريخية التي تتعلق بنشأة وتطور الأجهزة عقب الاستقلال.
  - الجوانب الفنية والتنظيمية التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة للوحدات الصناعية التابعة للدولة وعدم تقييم نتائج الأداء بها.
  - الجوانب البيئية والاجتماعية التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل في الوظائف الحكومية .
- ونظراً لغياب معايير ومقاييس دقيقة و صارمة لإنتاجية الوحدات الصناعية فيمكن الاستدلال على انخفاض الإنتاجية<sup>2</sup> بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:-
- ( أ ) كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية واستحداث وحدات جديدة دون أن يكون ذلك مبنياً على الحاجة التنظيمية، أدت إلى تكرار العمليات التسييرية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين .
- (ب) افتقار الكثير من المؤسسات الصناعية العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها.
- ( ج ) تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة لانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضاء الوظيفي.
- ( د ) تكديس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص . 183 .

<sup>2</sup> - علي وجيه ، الإنتاجية . ( ط . 1 ) ، دار الطليعة ، لبنان ، 1993 ، ص. 42 .

(هـ) غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

## II. الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء :

لقد شهدت الاقتصاد العالمي في الفترة الأخيرة تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بتسيير القطاع الصناعي ، فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة متلقي المنتج وتسيير الأداء وتحسين خدمات ما بعد البيع .

وفيما يلي بعض هذه المفاهيم والاتجاهات الحديثة كمدخل لتحسين وتطوير الأداء :

### II - 1 - القياس المقارن Benchmarking :

القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط)<sup>1</sup>، في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها.

ويتميز القياس المقارن بالخصائص التالية:

- عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
- عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة.
- عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- عملية تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين.
- عملية تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقييم.

<sup>1</sup>- Document : Insights From Business Strategy and Management , Richard J. Mahoney , January 1999 , [www.wc.wustl.edu/csab](http://www.wc.wustl.edu/csab) , Juillet 2004 . p . 22 .



1 - أنواع القياس المقارن :

هناك ستة أنواع من القياس المقارن، سيتم ذكرها على النحو التالي:

أ ( القياس المقارن بين المؤسسات الرائدة.

ب ( القياس المقارن التنافسي.

ج ( القياس المقارن العام.

د ( القياس المقارن الاستراتيجي.

هـ ( القياس المقارن للأداء.

و ( القياس المقارن للعمليات.

2 - فوائد عملية القياس المقارن :

(أ) التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.

(ب) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.

(ج) البدء في عملية التعلم الفعال داخل المؤسسة.

(د) خلق فهم جيد للعمليات.

(هـ) إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة.

(و) إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

(ز) فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

## II - 2 - إستراتيجية إعادة الهندسة :

إن تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة بحاجة إلى تسيير مرن، يساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وجذرية لإحداث التغيير المطلوب في العمليات، وخاصة عندما تقع مؤسسة في شباك الأزمات المختلفة، مثل أزمة التهديد بالفشل أو الزوال ، بهدف إعادة عافيتها و قدرتها على العمل من جديد بحيوية أكبر .

و قد إعتبر البعض أن إستراتيجية إعادة الهندسة إلى جانب كونها أداة للتغيير ، هي أداة مهمة من أدوات تسيير الأزمات التي تستوجب الخروج عن المألوف ، و ابتكار نظم وعمليات جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة الظروف التي تسبب خطرا على حياة المؤسسة، والتي تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها في إطار منظم يتم بدرجة عالية من الإبداع والتطوير<sup>1</sup>.

فإعادة الهندسة هي إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات التسييرية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهريّة)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة فاعلة.

تقوم إستراتيجية إعادة الهندسة على عدة افتراضات لعل من أهمها<sup>2</sup> :

- التغيير السريع للعمليات ، بحيث ينطوي عن التغيير السريع محصلتان هما :

أ - النتائج ولها علاقة بحجم المخرجات .

ب - الوقت وله علاقة بمقدار الوقت الذي تم صرفه للحصول على هذه النتائج .

فإذا كانت النتائج قد أحدثت على سبيل المثال ( 10% ) كتخفيض في النفقات فإن ذلك لا يعتبر تغييرا جذريا، بل يعتبر نتيجة غير مرضية من إعادة الهندسة. أما

<sup>1</sup> -آمال عياري ، رجم نصيب ، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، 29 / 30 أكتوبر ، 2002 ، ص . 18 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص . 18 .

بالنسبة للوقت فإعادة الهندسة يجب أن تتم بسرعة، وليس على أساس التغيير البطيء والخطوات الحذرة\* .

- التغيير الجذري : يجب أن يكون هناك إعادة نظر جذرية في العمليات الإستراتيجية الممارسة وبالأنشطة والأنظمة والعاملين، واستبدال كل ذلك بشيء جديد بحيث تصبح المؤسسة تعمل في إطار جديد من العمليات والنظم والسياسات والقيم وأنظمة القياس\* تؤدي إلى الإسهام في زيادة الفعالية والإنتاجية وتحسين خدمة الزبون .

ولإنجاح هذه العملية يتوجب إعتقاد نمط " القيادة النموذجية ( التحويلية ) " وهو النمط الذي يهتم بإحداث تغييرات جذرية وسريعة لتحقيق الميزة التنافسية ، تحسين الجودة وزيادة المبيعات والخدمات .

### II - 3 - إستراتيجية تخفيض العمالة<sup>1</sup> :

تعتبر إستراتيجية تخفيض العمالة، إستراتيجية جذرية وسريعة تلجأ إليها المؤسسة رغم الاتجاهات السلبية للعاملين، وذلك بهدف وضع حد لمشاكل المنظمات الحكومية الخاصة المترتبة على تضخم الجهاز التسييري الذي يسبب عدم فعالية العمل، وتخفيض حجم العمالة عبارة عن عملية تقليص مستويات التسيير الوسطى بشكل واضح وزيادة نطاق الإشراف وتقليص حجم العاملين بالمؤسسة، بحيث يتم تحديد الأفراد والمسيرين غير الفاعلين والتخلص منهم، بهدف زيادة الفعالية للمؤسسة والميزة التنافسية لها .

\* - يعتقد البعض أن الوقت المناسب لإحداث التغيير يجب أن لا يتجاوز السنتين .

\* - دمج عدة وظائف وعمليات في عملية واحدة ووظيفة واحدة .

1 - آمال عياري ، رجم نصيب ، المرجع السابق ، ص . 20 .

هذه الإستراتيجية عبارة عن سيف ذي حدين: الحد الأول يجنب المؤسسة من العمالة الزائدة غير المنتجة بهدف المحافظة على المؤسسة من الفشل، لكن قد تمتنع بعض المؤسسات من إتباع هذه الإستراتيجية بسبب عوامل سياسية واجتماعية (انعكاسات سلبية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المجتمع من جهة ، وعلى الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى وشعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي). أما الحد الآخر، فيبقى العمالة الفاعلة والمهمة التي ستقود المؤسسة نحو الميزة التنافسية ولتطبيق هذه الإستراتيجية، ينبغي تطبيق نمط " القيادة الرشيقة " وهي تلك القيادة التي تساعد على زيادة رشاقة المؤسسة؛ أي تتخلص من العمالة أو " السمنة " غير المبررة و من أهم خصائصها :

- \* هذه القيادة تميل نحو التوبخ ، نحو النقل و إنهاء خدمات العاملين .
- \* هذه القيادة تميل نحو تنزيل رتبة الموظفين وإعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي .
- \* كما تميل نحو تدريب العاملين الفاعلين.

### III. ضرورة التغيير لتحسين الأداء :

من خلال هذا المطالب سيتم التطرق إلى وجوب انتهاج المؤسسات الصناعية سياسة التغيير كضرورة حتمية تفرضها التغيرات الحاصلة في المناهج التسييرية ، والتي تفرض على كل المؤسسات الصناعية في الجزائر ضرورة التغيير لمواجهة هذه التحولات ، إذن فإن المؤسسة الصناعية لابد أن تتحول <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> -دوجلاس سميث ، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف ؟ . ( ط . 1 ) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص. 24 .

- 1 ( ) من الاعتقاد بأن الأفراد يمكن استعمالهم كألة تدار وتراقب، إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر ويجب أن يوفر الأساس في التمييز والنجاح التنافسي.
- 2 ( ) من الاعتماد الكلي على محاسبة وأداء الفرد لوحده، إلى الاعتماد على محاسبة أداء الفرد وفريق وجماعة العمل معا.
- 3 ( ) من البحث المستمر على تقسيم العمل لجعل الأفراد متخصصين، إلى الحاجة إلى التوازن بين كل تقسيم، وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين والعاملين.
- 4 ( ) من المراهنة على التميز الوظيفي فقط، إلى المراهنة على التميز بالوظيفة وبالعملية في نفس الوقت.
- 5 ( ) من التركيز الداخلي على المديرين والمسؤولين، إلى التركيز التنافسي على العملاء.
- 6 ( ) من التنظيم على أساس المستويات الرأسية الهيكلية الجامدة حول تدفق القرار، إلى التنظيم على أساس المستويات الأفقية الشبكية المرنة حول تدفق العمل .
- 7 ( ) من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرقابة وتهديد الأفراد، إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإتاحة ونشر المعلومات وتأهيل الأفراد.
- 8 ( ) من الطلب من المديرين القيام بالدور الرقابي لضبط المرؤوسين غير المتعاونين والمشاغبين، إلى الطلب من المديرين القيام بدور القادة للحصول على مشاركة والتزام أفرادهم.
- 9 ( ) من الإظهار للمرؤوسين بأن الهدف التنظيمي، هو تحقيق الأرباح والعائد للمساهمين وأن الهدف الشخصي أن يتم جمع أكبر ما يمكن من المدخولات، إلى الإظهار للمرؤوسين بأن الهدف، هو أن تعمل مع زملائك على إرضاء وإسعاد العملاء، وأن تنمو كفرد وتتأكد من أن النجاح المالي سيعود عليك و على مؤسستك.

## خلاصة الفصل الرابع :

إن تقييم أداء المؤسسات الصناعية اليوم، أصبح أمراً مهماً جداً، يعطى له قدر كبير من الاهتمام والعناية ، إلا أن أداء أي مؤسسة خاصة في الوقت الراهن تحدده أولويات شتى ولعل من بين هذه الأولويات " الجودة " ، والتي أصبحت اليوم هي المسعى الأول لأي مؤسسة وفلسفة تسييرية، وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية ، وظهور الأسواق العالمية وانتشارها وتزايد طلبات المستهلكين للجودة والامتياز .

فأداء المؤسسات اليوم أصبح أساس التحسين في الغد، ولهذا وجب الاعتماد في قياس مختلف مستويات الأداء على مبدأ الجودة الشاملة، وأن يتم قياس الأداء بجودة متناهية سواءً على مستوى الوظائف أو على مستوى الأفراد أثناء تقييمهم ، على اعتبار أنهم رأس المال الحقيقي للمؤسسات اليوم .

ولهذا فإن أداء المؤسسة التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها، و لهذا تحاول المنظمات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من مقاييس الأداء، التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وأيضاً إلى تخفيض المعيب، مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية .

## الفصل الخامس

# تسيير الجودة الشاملة أمد استراتيجيات التغيير الحديثة

المبحث الأول : مداخل قياس الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة

المبحث الثاني : تسيير التغيير كضرورة حتمية لمجابهة التغييرات

المبحث الثالث : مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة

## تمهيد:

يعد التغيير في عالم اليوم أمر لا مفر منه في خضم التطور المتسارع الذي تشهده الساحة الاقتصادية مؤخرًا، ونتيجة ذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تغيير نماذجها التسييرية وعملياتها الداخلية بالشكل الذي يواكب هذه التغيرات، وانتقل المسيرون اليوم من التركيز على جودة العمليات إلى التركيز على تسيير الوقت للتحكم في متطلبات الزبائن والعملاء، وكما يقول بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت أن المنافسة اليوم بين المؤسسات أصبحت مجسدة بشكل أساس على السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن .

وبما أن التغيير ضرورة حتمية أفرزتها تقلبات البيئة الخارجية فما هي المداخل التي يتم من خلالها التوفيق بين تسيير الجودة الشاملة وتغيرات البيئة الاقتصادية ، وهو ما سيتم الإشارة إليه في مداخل قياس الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة كمبحث أول، ثم في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى تسيير التغيير كضرورة حتمية لمجابهة التغيرات، ثم أخيرا في المبحث الثالث سيتم التكم عن مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة .

## المبحث الأول : مداخل قياس الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة :

تسيير الجودة الشاملة هي استراتيجية تغيير تبنتها العديد من المؤسسات من خلال سعيها الدؤوب لإيجاد ثقافة تنظيمية، تشجع التحسين المستمر للعمليات وبمشاركة جميع العاملين وفي كل الأوقات، وذلك من أجل تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، ولذلك فهي تتطلب ضرورة التغيير والتحسين في العمليات والإجراءات التنظيمية، والسلوكيات والمعتقدات الفردية والمؤسسية، وعلى جانب آخر، فإن قياس الأداء الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من العديد من



استراتيجيات التسيير، يساعد المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية على تحديد المشاكل التي يمكن حلها عن طريق تعديل وتحسين العمليات القائمة.

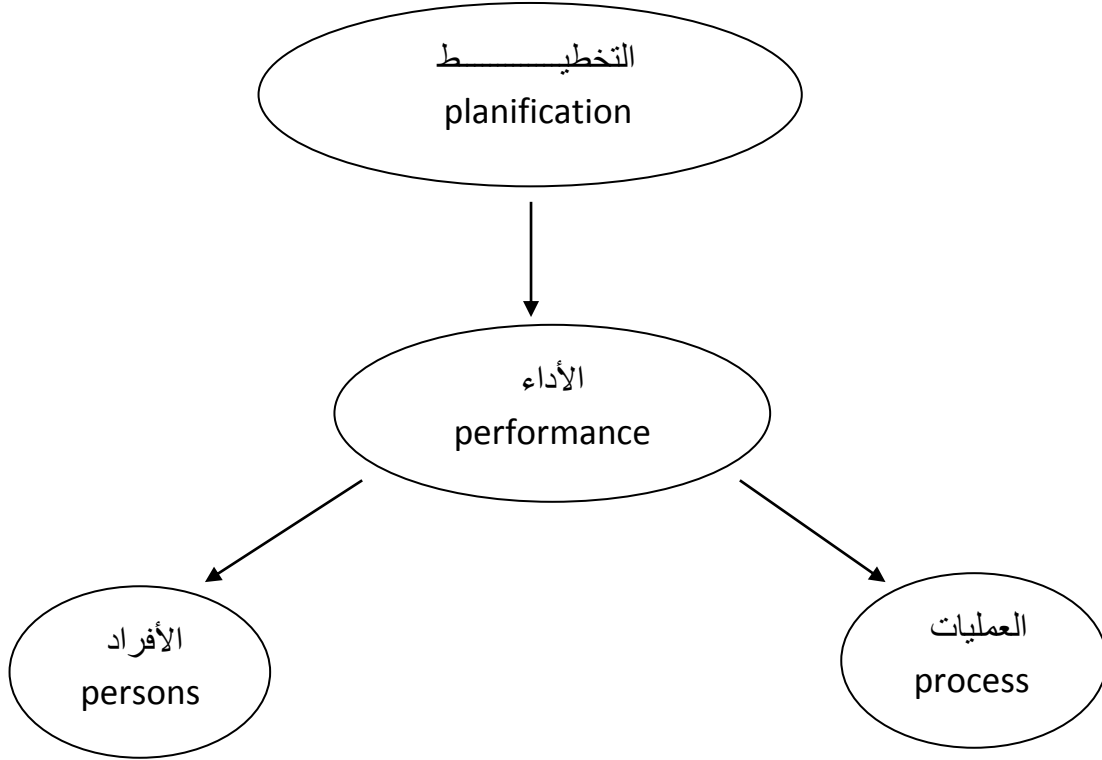
وسيتم من خلال هذا المبحث تناول نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة، ثم بطاقات قياس الأداء المتوازن كأحد طرق قياس الأداء الحديثة، وفي نهاية هذا المبحث سيتم الحديث عن أسس نظام قياس الأداء .

### 1 - نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة :

يتم إنشاء القيمة في المؤسسات من خلال تسليم المنتجات أو الخدمات إلى العملاء ، وتبدأ العملية من خلال فهم حاجات الزبائن، وتنتهي مع تلبية هذه الحاجات لكل من المساهمين وأصحاب المصالح .

وبالتالي فإن تحسين أداء هذه العمليات ضروري لقياس الأداء، ولوضع الأداء التنظيمي في السياق الصحيح، وسيتم عرض النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 21 ) يبين نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة لقياس الأداء :



المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، **Six Sigma** ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 175 .

هذا النموذج الذي تم عرضه هو نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للجودة ، ويبين كيف يمكن للأداء أن يتحسن عن طريق تخطيط أفضل لتسيير الأفراد والعمليات التي يؤديها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، **Six Sigma** ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 175 .

### 1 - 1 - التخطيط ( planification ) :

إن أول ما يجب أن تقوم به المؤسسة هو تحديد الاتجاه الذي تسير باتجاهه، غالبا ما تكون الخطوة الأولى تحديد الرؤى ( vision ) وكذلك المهمة ( mission ) وتحديد إستراتيجية للنجاح، فتحديد الاتجاه الذي تسير نحوه المؤسسة يعتبر أمرا حاسما لقياس الأداء التنظيمي، مادامت المؤسسات تحتاج إلى معرفة اتجاهها .

### 1 - 2 - العمليات ( process ) :

يعتبر فهم الحاجات الأساسية للمنظمات بمثابة الحجر الثاني لبناء الأداء ، وتقوم المؤسسة بأحد أمرين اثنين : إما التركيز على نموذج النشاط الاقتصادي الذي لا يعني الكثير بالنسبة للأفراد القائمين بالعمل، وإما أن تقوم باستحداث إجراءات بالغة التفصيل ذات تأثير بالغ على المؤسسة .

### 1 - 3 - الأفراد ( persons ) :

إن الأفراد هم أعظم ما تملكه المؤسسة، وهي عبارة جد متكررة اليوم ، وفي دراسة لحوالي 200 من كبار المسؤولين في القطاع العام والخاص ، فإن مهارة وكفاءة العاملين ومؤهلاتهم المعرفية " savoir faire " تعد من أكبر المسهمين في الأداء التنظيمي، وعند وضع نظام قياس الأداء لابد من مراعاة وضع الأفراد داخل المؤسسة من خلال توثيق الصلة بين اتجاه المؤسسة وأهداف العمال التنظيمية عن طريق اعتماد منهج التسيير بالأهداف (MBO).

وفي هذا الصدد لابد من التنويه أيضا إلى أن سلوك الأفراد يتغير دائما بحسب الطريقة التي يقاس بها أدائهم ، ويحاول الأفراد دائما تجنب قياس الأداء لتجنب وصف أدائهم بالضعيف، وما يزيد الوضع تفاقمًا، هو ربط الأجور بالأداء وهو ما يمثل نوعا من الرشوة لتأدية الواجبات ، مما يستوجب تغيير هذا المنهج بأسلوب القيادة التحويلية الذي يحفز الموظفين ويدفعهم لأداء أفضل .

## I - 4 - قياس الأداء ( performance measuring ) :

كان يتم قياس مؤشرات الأداء في السابق بالرجوع إلى معلومات محاسبة التكاليف، وغالبا ما يقوم على مبادئ قديمة وتعسفية، أما في الوقت الحالي فعلى المؤسسة أن تقيس أداءها بأكثر من مقاييس مالية، وهو جوهر مبدأ سجل الأداء المتوازن، وسجل الأداء المتوازن هذا أصبح اليوم أكثر مقاييس قياس الأداء أهمية لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن القيمة الحقيقية لها تكمن في أصولها غير الملموسة "مقابل الأصول المادية، و تم استحكام النسبة بين النشاط الاقتصادي و قيمته الدفترية لقياس قيمة الأصول غير الملموسة و يعبر عنها بالنسبة 5 إلى 1 %<sup>1</sup>.

و في دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي يلعب قياس الأداء دورا هاما في :

- وضع أهداف المؤسسة بطريقة مفهومة للعاملين.
- تحديد دور و مهام الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.
- إتباع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية.
- مقارنة الأداء بالمعايير الخارجية.

## II - بطاقات قياس الأداء المتوازن أحد طرق قياس الأداء الحديثة :

سيتم التطرق في هذا المطلب لنشأة بطاقة الأداء المتوازن، ثم ماهية نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن وأخيرا تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن .

1 - إسماعيل إبراهيم الفراز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، المرجع السابق، ص.177.

## II - 1 - نشأة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card BSC):

ظهرت هذه النظرية عام 1992 عندما نشر كل من (Kaplan & Norton) مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن في دورية هارفارد"، حيث ركزت هذه النظرية على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وفق رسالة وإستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup> ، وتعتبر هذه النظرية من أحدث الطرق في إعداد الخطط الإستراتيجية وقياس أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي<sup>2</sup>:

البعد المالي، بعد الاهتمام بالمستهلك أو العميل، بعد الأداء الداخلي، وبعد التعلم والنمو الفكري، مما جعلها تحقق توازناً في أداء المؤسسة في الاتجاهات الأربعة، فهي تؤكد على النمو المتوازن في هذه الاتجاهات، إضافة إلى أنها تقلل من اتخاذ القرارات غير المناسبة . كما استطاعت هذه النظرية من توفير مجموعه متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تتضمن المقاييس المالية التي تبين نتائج الأحداث الماضية والمقاييس غير المالية، مثل: رضا العميل والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة ، والتي تعمل كمؤشرات لقياس الأداء المستقبلي، وبالتالي فإن هذه البطاقة تسمح بالكشف عن المؤسسة من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف ينظر العملاء للمؤسسة؟

- ما هي المحاور و المزايا التنافسية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة ؟

- هل تستطيع المؤسسة ملازمة التحسين والابتكار؟

<sup>1</sup> - Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano , Management by Measurement Designing Key Indicators

and Performance Measurement Systems . Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2007,p.124.

<sup>2</sup> - نسيم الصمادي ، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) . الرابط :

<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=22192> ، 2006/10/14 ، طولع يوم 2013/11/05 .

- ما محور اهتمام مالكي المؤسسة ؟

ومن هنا يتضح الهدف من هذه النظرية، طبعاً هو تحسين أداء المؤسسة من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المرسومة وفق إستراتيجية وخطط معينة ، تركز على تقييم أداء المؤشرات المالية، ومستوى رضا العملاء والموظفين، وكذلك رضا المجتمع، ودقة العمليات الداخلية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة انطلاقاً من مبدأ لا يمكنك تحسين ما لا يمكنك قياسه .

## II - 2 - ماهية نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن ( BSC ) :

يسهم نظام قياس الأداء في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة، بالإضافة إلى وضع محفزات لتطوير هذا الأداء على المدى البعيد، وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المؤسسة من خلال دراسة : المؤشرات المالية وغير المالية ؛ والمؤشرات النهائية والمؤشرات المحفزة .

إن بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية في جميع مستويات المؤسسة، وبعبارة أخرى هي أداة لمراقبة التسيير تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحتوي هذه البطاقة معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في المؤسسة .

إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية، يعتبر مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard كل من (R.Kaplan & D.Norton)، إذ تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية، و الربح من جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر، بمعنى الربط بين

الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير، مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية على المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها علي مستقبل المؤسسة.

ويتيح هذا النظام لمسيري أعلى المستويات التنظيمية توضيح رؤية المؤسسة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لنشر النوايا الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، حتى تستطيع المؤسسة التفكير في خططها الإستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء العملي داخل المؤسسة، ومنظور النمو والتعلم والإبداع .

لا تعتمد المؤسسة على مقياس واحد للأداء (مالي مثلا)، ولكن على مقاييس أخرى أيضا، وهذه البطاقة تعتبر نظاما متوازنا لقياس الأداء، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس السائدة، وبين المقاييس طويلة وقصيرة الأجل.

إن تنفيذ هذا النظام يتطلب سلسلة من المهام تتلخص في أربع خطوات رئيسية وهي تحديد الأهداف الإستراتيجية، ووضع وتدقيق العلاقة بين هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لإنشاء النظام، وتعريف المقاييس السابقة ومدى أهميتها، ويتم التنفيذ من خلال فرق العمل المكونة من فريق الإدارة العليا، وفريق التنفيذ، ومسيري ومنسقي البرنامج.

ويمكن لأي منظمة ربحية كانت أم غير ربحية تبني فكرة هذه البطاقة وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطاء الأهمية النسبية لذلك، وقد بادرت العديد من الشركات والجهات المختلفة في بلدان عديدة إلى تبني هذه الفكرة ، كشركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية الكندية AT&T Canada Long Distance ، و البنك الياباني Bank of

Blue ، والشركة الأمريكية العاملة في مجال الرعاية الصحية Tokyo-Mitsubishi ... Cross Blue Shield of Minnesota

وتبين دراسة استقصائية أجريت مؤخرا أن 150 منظمة من الشركات الكبرى في أمريكا الشمالية تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، أي ما يقارب 50% في المنظمات الحكومية والصناعة التحويلية، ومن 30 إلى 40% في مؤسسات تجارة التجزئة والخدمات.<sup>1</sup>

### II - 3 - تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن ( BSC ) :

طور هذا المبدأ على يد العالمين روبرت كابلان و ديفيد نورتن عام 1992 بطلب من أكبر خمسمائة شركة أمريكية منها شركة جنرال الكتريك، وشركة أي بي أم، بوينغ، انهيسر Busch و Amazon.com... الخ كما أنها تستخدم بشكل فعال جدا من طرف المؤسسات الصغيرة ذات النشاط التجاري وهو ما ساعد العديد من الشركات الصغيرة في إنشاء بطاقات الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

يعتمد المبدأ على الموازنة بين (المؤشرات المالية وغير المالية ) و ( الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة ) وأيضا ( البيانات الكمية والبيانات الوصفية ) .

الأداء المالي يعطي صورة عن أداء المؤسسة في الفترة الماضية، ولا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن ولاسيما المستقبل.

<sup>1</sup> - Warrenbi, **What is the Balanced Scorecard method? Some Examples....** SharePoint Business Intelligence Blog, B.I. the way, <http://blogs.technet.com/b/ppsdocteam/archive/2009/02/07/what-is-the-balanced-scorecard-method.aspx> 7 Feb 2009 7:21 AM, Vu le 02/09/2014. P.01.

<sup>2</sup> - University of Missouri, the Missouri Small Business & Technology Development. **Introduction to the balanced scorecard.** <http://missouribusiness.net/article/intro-balanced-scorecard/>, vu le 13/09/2014, p.01.



اعتماد المبدأ على ما يعرف بـ"علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية الى نتائج مستقبلية.

اختير هذا المبدأ من قبل "Harvard Business Review" \* كواحد من أبرز الآليات التسييرية المؤثرة خلال الـ75 سنة الماضية .<sup>1</sup>

و قد بينت الأبحاث إلى ما يصل 60% من المؤسسات تستخدم سجل النتائج المتوازن (Balanced Scorecard) ومع ذلك؛ فإن كثيرا منها يواجه مشاكل مختلفة تؤثر في نظم قياس الأداء و تؤدي إلى إحباط عملية التحسين المستمر و من بين هذه المشاكل:<sup>2</sup>

- تقديم معلومات مضللة أو لا علاقة لها بمسار الأداء.
- توليد مقاييس مالية متأخرة مثلا في ربع الفصل أو في منتصف المدة ، لأغراض علاجية أو تصحيحية.
- تشجيع السلوك الذي يحول بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

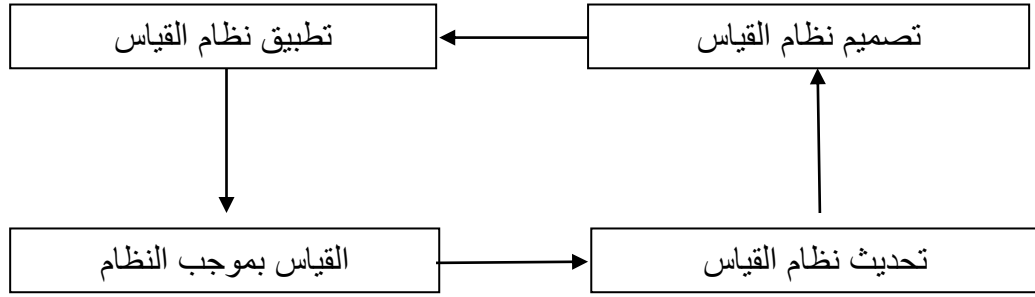
و مفتاح النجاح يتمثل في إدراك أن قياس الأداء، هو أكثر من إنشاء سجل النتائج المتوازنة، فنظام تسيير الأداء لا بد من أخذه في الاعتبار للعديد من العناصر الفعالة، مثل سجل النتائج المتوازن أو أداة أخرى، مثل منظور الأداء Prism Performance، وهناك عناصر أخرى مهمة يجب الأخذ بها إذا أريد إنجاز نظام القياس، والشكل الموالي يوضح النهج الناجح :

\* - Harvard Business Review: هي مجلة للمانجمنت(التسيير) بدأت في الإصدار في عام 1922 تصدرها كلية هارفارد لتجارة الأعمال للنشر، والتي تملكها كلية هارفارد لتجارة الأعمال. المجلة تصدر شهريا وهي مبنية على البحث العلمي وتصدر لكي يقرأها ممارسو المهن التجارية وأيضا يقرأها الكثير من الناس وهي تحظى بتبجيل الأكاديميين، والمديرين التنفيذيين والاستشاريين في مجال التسيير.

<sup>1</sup> - نسيم الصمادي ، المرجع سابق .

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، المرجع السابق، ص.178.

الشكل رقم ( 22 ) يبين المنهجية الناجحة لنظام قياس الأداء :



المصدر: إسماعيل إبراهيم الفزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، Six Sigma أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 178 .

و هناك نموذج مبني على عمل أوكلاند للاستشارات\* و جامعة كرانفيلد يوضح العناصر الحاسمة لتأسيس نظام جيد لقياس الأداء و هي:<sup>1</sup>

- القيادة و الالتزام.
- اشتراك الموظفين التام في عملية صنع القرار.
- حسن التخطيط و متابعة التنفيذ.
- تطبيق إستراتيجية مدروسة بشكل جيد تراعى فيها جميع الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.
- القياس و التقييم.
- تحقيق و إدامة الامتياز.

\*- مكتب استشارة في نيوزيلندا وتحديدا في مدينة أوكلاند يوجد في هذا المكتب فرق عمل داخلية يتم تجميعها حسب الوظيفية والخبرة الفنية في قطاع الصناعة ومجالات التسيير ، كما أن المستشارين العاملين في المكتب لديهم سنوات خبرة معتبرة حول توصيف الوظائف والتخصصات المتعددة في مجال الصناعة والتسيير .

<sup>1</sup> - إسماعيل إبراهيم الفزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، المرجع السابق، ص .178.

### III - أسس نظام قياس الأداء :

من أجل ضمان نجاح نظام قياس الأداء لابد أولاً من تصميم ووضع نظام قياس الأداء، ويتمثل ذلك في تحديد الهدف من عمليات القياس التي ستعتمد و يتم ذلك باستخدام إطار الأداء الفعلي ، ثم يجب أن ينفذ النظام وبعد قياس الأداء في المكان ينبغي الاستخدام الجيد للمعلومات التي يوفرها، و في الأخير قياس الأداء لا يجب أن يظل جامدا بل لا بد من إعادة مراجعته و تحديثه وفقاً للمصلحة العامة للمؤسسة.

### III - 1 - تصميم نظام القياس:

من أجل وضع نظام للقياس لا بد من طرح الأسئلة التالية:

1. لماذا القياس؟
2. ما هو موضوع القياس؟
3. أين يتم القياس؟
4. كيف يمكن إجراء القياس؟

#### 1) لماذا القياس:

إن من بين أهداف التسيير تكميم كل ما هو نوعي حتى يمكن قياسه وفي بيئة دافعاها الأول الجودة ومتطلبات التحسين المستمر، التي لا تنتهي بمجرد الحصول على المنتج الجيد بل لابد من تحديث القياس باستمرار حتى لا تتوقف جهود التحسين، و سيتم الآن عرض أهم الأسباب الرئيسية لاحتياج القياس<sup>1</sup>.

- ✓ لضمان تلبية حاجات الزبائن.
- ✓ تقديم رؤية و توفير لوحة نقاط للعاملين لمراقبة مستوى أدائهم.
- ✓ يبرز مشكل الجودة و تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام أكبر.
- ✓ توضيح تكاليف الجودة الناقصة.

<sup>1</sup> - Judith Hale ,Performance-Based Management What Every Manager Should Do to Get Results. John Wiley & Sons, Inc. Published by Pfeiffer . San Francisco , United States of America ,2004,p.63.

- ✓ توفير المعلومات لقيادة جهود التحسين المستمر .
- ✓ ضرورة معرفة تأثير تسيير الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين و المحافظة على الأداء الحالي و منع أي تدنٍ في الأداء .

### III - 2 - موضوع القياس:

في عملية تحسين النشاط الاقتصادي، فإن عملية الفهم، والتحديد، والقياس، والتسيير الكلي للمؤسسة مرتبطة مع بعضها ارتباطا وثيقا، ومن أجل تقييم وتقويم الأداء بشكل دقيق يجب أن يتم تصميم و تطوير و ابتكار قياسات ملائمة من قبل الأفراد الذين يقومون بعملية قياس الأداء: <sup>1</sup> و من بين أهم المؤشرات المستعملة لقياس الأداء الفعالية، الكفاءة، الجودة، التأثير، والإنتاجية.

في هذه المجالات هناك أنواع عديدة من القياسات، بما في ذلك أرقام المدخلات أو المخرجات، تكلفة سوء الجودة، الشكاوى من الزبائن، عدد الزبائن و المستخدمين، والبيانات الاقتصادية، قياسات آجال التسليم و عدد الغيابات.

و لا توجد هناك قائمة موحدة و ثابتة لما ينبغي قياسه، ولكن عندما تتقرر القياسات الملائمة في أية مؤسسة، يمكن أن تتحول إلى مؤشرات بما في ذلك النسب ، جداول الترتيب، الآجال، و المؤشرات المبنية على أسس مالية أو زمنية، هذه الأخيرة لا تعكس الأداء الحقيقي للعملية من وجهة نظر العميل و المورد، ومن أجل توكيد التحسين المستمر تكتب القياسات و المؤشرات المستندة إلى الوقت بشكل واضح في شكل تقارير وجداول توضح الآجال اللازمة لكل من المورد والعميل، ويتم توزيعها على الأطراف الفاعلة في عملية قياس الأداء. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم الفزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 181.

III - 3 - أين يجرى القياس:

إذا أريد الحصول على مقاييس حقيقية للجودة، لابد من قياس ثلاثة عناصر أساسية ، وهي: العنصر البشري، الوسائل التقنية، النشاط الاقتصادي، ويكتسي العنصر البشري أهمية بالغة لأن إجراءات القياس المستخدمة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

- ✓ مفهومة من طرف جميع الأفراد الذين سيتم قياس أدائهم.
- ✓ مقبولة من طرف الفرد المعني.
- ✓ متوافقة مع عرض نظام المكافأة و الاعتراف.
- ✓ مصممة بشكل جيد و مدروس.

ومن الناحية التقنية يجب أن تكون التدابير محددة بدقة في جوانب السيطرة العملية، ويجب أن تكون صحيحة ودقيقة وموضوعية، كما يجب أن يتم إنجازها في الوقت المناسب وموجهة نحو النتائج كما يجب أن تكون ذات معنى بالنسبة للعاملين ، و متمحورة حول العملية بما في ذلك الزبون.

III - 4 - كيفية القياس :

القياس وكغيره من أنظمة التسيير يحتاج إلى مراحل التصميم والتنفيذ والتقييم والمراجعة ، والنظام يجب أن يكون مصمما لقياس التقدم ، ومن دون ذلك لا يمكن أن يسهم في دورة التحسين ، ولعل أهم المستويات الرئيسية في عملية القياس هاته<sup>2</sup>:

- 1 - الفعالية ، 2- الكفاءة ، 3- الإنتاجية ، 4- الجودة ، 5- التأثير .

<sup>1</sup> Robert Bacal , *Manager's Guide to Performance Reviews* . The McGraw-Hill Companies , USA , 2004.p.98.

<sup>2</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، المرجع السابق، ص .181.

## 1 - الفعالية :

وهي العملية التي تختص بقياس مدى مطابقة المخرجات مع المتطلبات ( القيام بالأعمال الصحيحة ) عادة ما تمثل الفعالية نسبة المخرجات الفعلية مقسومة على المخرجات المتوقعة :<sup>1</sup>

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

يتضح مما سبق بأن الفعالية تتعلق بالمخرجات وبتحقيق الأهداف أي تنفيذ المخطط، وقياس الفعالية يجب أن يعكس ما إذا كانت المؤسسة أو مسؤولو العمليات قد نجحوا في تحقيق النتائج المرجوة ويمكن أن تشمل هذه القياسات<sup>2</sup> :

- الجودة من ناحية نوعية المنتجات المادية والخدمات المقدمة .

- الكمية مثل الأطنان ، الدفعات ، عدد الوحدات المنتجة، عدد الوحدات السليمة، ..إلخ

- الالتزام بالوقت مثل سرعة الاستجابة، وقت تسليم المنتج ...

- التكلفة أو السعر مثل تكلفة الوحدة .

## 2 - الكفاءة :

تأخذ الكفاءة في الاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسوما على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم :<sup>3</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة فعليا}}{\text{الموارد المخطط استخدامها}} \times 100\%$$

<sup>1</sup> - Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano , op.cit, p.110.

<sup>2</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، مرجع سابق، ص 182.

<sup>3</sup> - Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano , op.cit.p.110.

ومن خلال النسبة المذكورة أعلاه يتضح جليا بأن هذه القضية تتعلق بمدخلات العملية وقياس أداء نظام تسيير العملية ، وتجدر الإشارة هنا إلى إمكانية استخدام الموارد بكفاءة<sup>1</sup>، بينما تكون العملية غير فعالة، ولذلك فإن تحسين كفاءة الأداء يكون مرتبطا بمخرجات العمليات وبتنفيذ الأهداف .

وعليه يجب مراعاة كل مدخلات العملية التي تخضع لقياس الكفاءة، ككفاءة العمال، أو كفاءة الموظفين وكفاءة المعدات، كفاءة المواد الأولية، كفاءة المعلومات وغير ذلك، وتستخدم عادة بيانات الجرد ، الطاقة الإنتاجية مع مرور الزمن في نسب الكفاءة الإنتاجية .

### 3 - الإنتاجية :

إذا كانت الفعالية تمس المخرجات ، والكفاءة تمس المدخلات فإن الإنتاجية هي عملية ربط بين كل من المدخلات والمخرجات كما توضحه النسب المئوية<sup>2</sup> :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وهناك مستويان لقياس الإنتاجية :

$$\text{أ - إنتاجية متوقعة} = \frac{\text{مخرجات متوقعة}}{\text{مدخلات متوقعة أو موارد متوقع استهلاكها}}$$

$$\text{ب - إنتاجية فعلية} = \frac{\text{مخرجات فعلية}}{\text{موارد مستخدمة فعليا}}$$

كما أن تخطيط الطاقة الإنتاجية، هو مرحلة غاية في الأهمية، فهي عملية تحديد القدرة الإنتاجية المطلوبة من قبل منظمة ما لتلبية حجم الطلب المتغير على منتجاتها.

<sup>1</sup> -Ibidem .

<sup>2</sup> -نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص.71.

لذلك فإن "الطاقة الإنتاجية" هي الحد الأقصى لمقدار الإنتاج الذي باستطاعة المؤسسة إنجازه، خلال فترة زمنية محددة.

وينتج عن التفاوت بين الطاقة الإنتاجية للمنظمة وحجم الطلب على منتجات منتجاتها من قبل العملاء، عدم كفاءة استخدام الموارد الإنتاجية، لذلك فإن هدف تخطيط الطاقة الإنتاجية هو التقليل إلى أدنى حد من هذا التفاوت .

ويمكن تحقيق أفضل استخدام للقدرات المتوفرة للمنظمة من خلال إدخال تحسينات على الفعالية الكلية للمعدات الكلية. Overall Equipment Effectiveness. ويمكن زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال إدخال التقنيات الجديدة، والمعدات والآلات والمواد، وزيادة عدد العمال، وزيادة عدد التوريدات، أو إدخال تسهيلات إنتاجية إضافية<sup>1</sup>.

#### 4 الجودة :

وقد يشمل قياس الجودة أشياء بسيطة؛ مثل العيوب أو معدلات الأخطاء ، نسبة المنتجات خارج المواصفات ، الدفعات المجهزة خارج وقت التسليم ، أو بشكل عام تكلفة النوعية الرديئة<sup>2</sup>.

فعلى الرغم من أن اختبار المنتج الذي تم تصنيعه من أكثر وسائل القياس تداخلا في جودة المنتج ، فإن عملية قياس الجودة يمكن أن تبدأ في مرحلة مبكرة من عمر المنتج ، وعادة ما يتم إجراء الاختبارات في أثناء عملية التصنيع على المنتج الذي يتم تجميعه أو على المكونات الرئيسية للتأكد من أن عملية التصنيع تسيير لما هو مخطط لها ، بالإضافة إلى إمكانية إدخال التعديلات اللازمة ، كما يعتبر التحليل والقياس بالاعتماد على الكمبيوتر

<sup>1</sup> - سمير زهير الصوص ،برامج تحسين الإنتاجية ، تخطيط الطاقة الإنتاجية . الرابط : <http://www.myqalqilia.com/Capacity-planning.htm> ، طوع يوم 2014/09/13 ، ص.01.

<sup>2</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، مرجع سابق، ص. 183.



والانترنت أمرا شائعا لفحص مطابقة المنتج مع المواصفات ، وقد تكون عواقب تأجيل الكشف عن العيوب وخيمة <sup>1</sup> .

### 5 - الأثر :

تعد قياسات التأثير من أهم مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة، بما في ذلك مراقبة التحسين بمرور الزمن ، كما أن تسيير القيمة المضافة يتطلب إلغاء جميع النفايات غير المضافة للقيمة ، والقيمة المضافة ببساطة هي قيمة المبيعات مطروح منها جميع تكاليف المدخلات ، وتقدم مقياسا جيدا ومباشرا للأثر في تحسين العملية على أداء النشاط الاقتصادي وتقاس القيمة المضافة بالنسبة المئوية التالية <sup>2</sup> :

$$\text{النسبة المئوية للعائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100\%$$

وهو مؤشر آخر لوظيفة المالية ، وهناك مؤشرات أخرى على نحو النشاط الاقتصادي وهو زيادة المبيعات، أو الأصول أو عدد الركاب أو الطلاب ونحو ذلك ، هناك مؤشرات أخرى لقياس الأثر كمقاييس استخدام الأصول؛ مثل عائد الاستثمار RETURN ON INVESTMENT (ROI) ... ورأس المال المستخدم، أو الربح العائد على كل سهم، ويمكن تحويل بعض المقاييس إلى نسب إنتاجية العاملين مثل :

$$\text{إنتاجية العاملين نسبة إلى القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين أو تكاليف العاملين}}$$

<sup>1</sup> - مات سيقر ، المرجع العالمي لإدارة الجودة . ترجمة خالد العامري ، الطبعة الثالثة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص . 516.

<sup>2</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، مرجع سابق، ص . 184.

## المبحث الثاني : تسيير التغيير كضرورة حتمية لمجابهة التغيرات

تسيير التغيير يتمثل في الانتقال من وضع قائم بالفعل، إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين، يتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محدد، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج، والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه، ومن خلال هذا الطرح سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب ابتداء بالإطار المفاهيمي لتسيير التغيير، ثم أسس ومبادئ التغيير والتطوير التنظيمي، ثم تحديات المقاومة ضد التغيير وردود أفعالها وأخيرا الخطوات المرحلية لتسيير التغيير.

## 1- الإطار المفاهيمي لتسيير التغيير:

## 1 - 1 - نشأة وتطور التغيير التنظيمي :

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي لقيت اهتماما ورواجا كبيرين في الآونة الأخيرة، وذلك للأهمية البالغة المتعلقة بالموضوع، والتي تنصب كلها في إطار المجريات الحاصلة داخل منظمة أو مؤسسة ما، وقد يقصد بالتغيير التنظيمي تغييرا في البنى التحتية التكنولوجية، أو في التسويق الاستراتيجي أو في أساليب وطرق اتخاذ القرار.

و يعود ظهور التغيير التنظيمي إلى القرن الماضي مع انتشار الثورة الصناعية التي أدت إلى تحقيق درجات نمو متسارعة في النظام الاقتصادي العالمي، وهو ما أدى إلى تطور كبير في المجال التكنولوجي وكذا كمية الإنتاج ونظم المعلومات، كما أدى أيضا إلى تفكير المؤسسات والشركات انتهاج أساليب تسيير فعالة، وإرساء ممارسات تنظيمية متينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Marlyne.M.Helms, D.B.A , op.cit. , p.519.

ومع بداية التسعينات و نظرا لتزايد عوامل المنافسة في الاقتصاد العالمي واتساع الأسواق الدولية، أصبح التغيير ضرورة حتمية وألوية تنظيمية لمواكبة التطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي، وهذا ما أشار إليه الكاتب المعروف Peter.f.Drucker في كتابه "management challenges of 21 century"<sup>1</sup>، و الداعي فيه إلى ضرورة إعادة تصميم إستراتيجيات المنظمات، واستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية بهياكل تنظيمية أفقية مرتكزة على فرق المشاركة.

## 1 - 2 - تعاريف حول تسيير التغيير:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بتسيير التغيير، وسيتم استعراض بعضها فيما يلي:

"تسيير التغيير هو الانتقال من نموذج التسيير التقليدي إلى نموذج تسيير جديد، و ذلك من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التسييرية والتنظيمية بالاعتماد على فرق عمل جديدة"<sup>2</sup>. و هناك من يعرف تسيير التغيير بأنه " يخص كل أنشطة التوطين، الأداء، و الكفاءة بالاعتماد على عمليات إعادة الهندسة، ومقتضيات التسيير الحديثة الداعية لتغيير سلوكيات الأفراد، والجماعات والتنظيمات السائدة"<sup>3</sup>.

و يعرفها كل من Kudray and Kleiner بأنها "تلك العملية المستمرة التي تقيد المؤسسة بمعطيات السوق الحالية والمستقبلية، القيام بأفضل الأعمال وبفاعلية دائمة مقارنة بالمنافسين الموجودين في السوق"<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> francine Gignac, **Building successful virtual teams**, INC, Norwood, london,U.K,2005,p.110.

<sup>3</sup> William.J Rotherwell, Roland .L Sullivan, **practicing organization devlopement** , 2<sup>nd</sup> edition,Pfieiffer,John wiley and sons, San Francisco .USA , 2005 ,p.17.

<sup>4</sup> Kudray,L, Kleiner BH, **Global frends in managng change** , **Industrial management**,39(3), 1997,p.18.

كما يعرف تسيير التغيير بأنه ذلك الأسلوب التسييري الذي يستمد عوامل نجاحه من الأخذ بمعطيات تحويل القيادة التنظيمية بالاعتماد على آليات تغيير قوية، إضافة إلى الوعي التام بضرورة تغيير سلوك كل الأفراد داخل المؤسسة نظرا لكون الهدف الأساسي من عملية التغيير هو التزام كل الأطراف بالتغيير<sup>1</sup>.

هناك من يعرف تسيير التغيير بأنه "عملية تتطلب ثلاثة عناصر مهمة و المتمثلة في:<sup>2</sup>

1. أول عنصر يتطلبه تسيير التغيير، هو إقرار كل مستويات السلطة في المؤسسة بهذا

المشروع، وسعيهم لإقناع كل أفراد المؤسسة بالمكاسب المرجوة من هذا المشروع.

2. ثاني عنصر يتطلبه تسيير التغيير، هو توفير محيط ملائم لتحقيق تغيير مرغوب،

عن طريق تفعيل آليات الاتصال بكل فرق العمل حول الخطوات المرحلية لإنجاح

المشروع.

3. ثالث عنصر يتطلبه تسيير التغيير، يتمثل في وضع نظام يحدد مراحل عملية

التغيير، وضرورة تقييد كل الأطراف بعمل هذا النظام.

ومنهم من يعرف تسيير التغيير، على أنه: عملية تسيير وتجديد التعديلات والتحويلات التي

ستطرأ على المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المسبقة لهذه العملية.

و عليه فيمكن تعريف تسيير التغيير، على أنه: العملية التي تساعد الأفراد والجماعات

والمنظمات بصفة عامة على التغيير، وهي في نفس الوقت عملية تقتضي مجهودا كبيرا

لوضع مخطط للتغيير وممارسة تأثير إيجابي على كل الأطراف الفاعلة في عملية

التغيير. ولا بد في هذا السياق عدم الخلط بين مصطلح تسيير التغيير و التطوير التنظيمي،

إذ إن هذا الأخير يعتبر إحدى مراحل عملية التغيير الشاملة، والذي يستدعي الاستجابة لكل

<sup>1</sup> Michael.Armstrong,How to be an even better manager , 6<sup>th</sup> edition, Kogan page, London, UK,2004,p146.

<sup>2</sup> Claudia.Baca,PMP, project managers spotlight on change management ,Harbor light press, sanfransisco,USA,2005,p.02.

التغيرات الحاصلة عن طريق تغيير المعتقدات والسلوكيات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والتسويقية والبيئية.<sup>1</sup>

### 1 - 3 - أنواع التغيير:

لقد سبق القول بأن عملية التغيير تستجيب للتحديات التي تواجهها المنظمات كظهور تكنولوجيا جديدة، أو منافسين جدد، أو ازدياد الطلب على أداء أفضل، وهذا يقتضي تبني برامج جديدة لتجاوز العقبات والحواجز، ولتحسين الأداء بشكل عام، عادة ما يتم وضع تصنيف لبرامج التغيير المساعدة على تحسين الأداء الكلي للمنظمات كما يلي:

– **تغيير الهيكل التنظيمي:** و تعالج هذه البرامج المنظمة أو المؤسسة كمجموعة من الأجزاء الوظيفية، و من خلال تغيير الهيكل التنظيمي، فإن أعلى هيئة تنظيمية في المؤسسة تتلقى الدعم الكافي من طرف مستشارين، يحاولون إعادة تشكيل هذه الأجزاء لتحقيق أفضل أداء ممكن.<sup>2</sup>

– **تغيير منظومة التكاليف:** و يركز هذا البرنامج على القضاء و إزالة كل الأنشطة غير الضرورية و يركز أيضا على الطرق المنتهجة لتقليل تكاليف العمليات<sup>3</sup>، كما أن الأنشطة والعمليات التي لا تخص بالملاحظة والمعايينة اللازمة خلال السنة المالية، قد تؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية تكون المؤسسة في غنى عنها.

– **تغيير العمليات:** و تهدف هذه البرامج إلى تغيير طرق القيام بالأعمال، وهو أهم مناحي التغيير استهدافا من طرف المسيرين، كأمثلة لذلك: إعادة هندسة عمليات منح القروض، أو مقارنة الشركات في معالجة شكاوى الزبائن، أو طرق اتخاذ القرار،

<sup>1</sup> William.J Rotherwell, Roland .L Sullivin, op.cit.,p.18.

<sup>2</sup> Managing change and transition, Harvard business essentials , Harvard business school Press, Boston, USA, 2003,p.8,9.

<sup>3</sup> Marlyn,M .Heelms,D.B.A,op.cit., p.520.

وعموما فإن الهدف من تغيير العمليات، عادة ما يجعل العمليات أحسن اتساعا، وأكثر فعالية، وأفضل نجاعة، و أقل تكلفة<sup>1</sup>.

- **التغيير الثقافي:** و تركز هذه البرامج على الجانب الإنساني في المؤسسة، وعلى المقاربة العامة للمؤسسة في أداء الأعمال و طبيعة العلاقات التي تربط المسيرين بالعمال<sup>2</sup>، والانتقال من نمط التسيير الأوطوقراطي، إلى نمط التسيير التشاركي كأفضل مثال للتغيير الثقافي في المؤسسة، إضافة إلى ذلك بذل الجهود الكافي لإعادة توجيه المؤسسة إلى التركيز الخارجي القائم على الزبون وأهم متطلباته .

#### 1 - 4 - استهلال عملية التغيير:

لإجراء عملية تغيير ناجحة يجب إتباع مجموعة من المراحل :

إشراك الأفراد المعنيين بالعملية، وضع مخطط، تدعيم المخطط، تفعيل آليات الاتصال.

1) إشراك كل الأفراد المعنيين: و هذا يعني طبعا مشاركة أعلى مستوى تسييري في المؤسسة وبعض المنفذين الآخرين والعمال المعنيين في عملية التغيير، كمثال على ذلك عندما تقوم المؤسسة بتوطين نظام معلوماتي آلي جديد في كافة أرجاء المؤسسة، فإن هذا النظام الجديد لا يمس فقط أعلى مستوى تسييري، بل يمس بالضرورة أيضا المستويات التشغيلية في المؤسسة<sup>3</sup> ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن مجموعة معينة من الأفراد قد تكون معنية أيضا بالعملية إذا انتهجت المؤسسة تغييرا في منظومة التكاليف، خاصة إذا قامت بتخفيض الميزانية عن طريق خفض أعباء بعض الأقسام، فان مسيري هاته الأقسام وموظفي قسم الموارد البشرية لا بد من إشراكهم في هذه العملية، و مهما كانت الظروف التي تقتضي تغييرا في العمليات

<sup>2</sup> Managing change and transition, op.cit., p.9.

<sup>3</sup> - Ibid,p.09.

التوظيفية كتحويل العمال، أو تنزيل درجاتهم أو الاستغناء عنهم، فإن قسم الموارد البشرية يجب أن يشارك في إجراء هذا التغيير<sup>1</sup>.

(2) وضع المخطط المناسب : بعدما يتم تحديد الأفراد المعنيين بعملية التغيير تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في توطين التغيير، وذلك عن طريق صياغة مخطط التغيير المرغوب والفعال، هذا المخطط يجب أن يساعد على تحديد المسؤوليات للأفراد الفاعلين في عملية التغيير، وكذلك وضع ترتيب منطقي للأهداف القصيرة والطويلة المدى لعملية التغيير<sup>2</sup> ، ولأن نتائج التغيير لا تكون مضمونة العواقب، فإن مخطط التغيير يجب أن يكون مرنا حتى يتلاءم مع أي طارئ قد يحدث .

(3) دفع مخطط التغيير : تتمثل المرحلة الثالثة في عملية توطين التغيير في وضع دعائم لمخطط التغيير ، وهذا يعني بأن المسيرين ملزمون بإتباع المخطط الموضوع ، ولعل العامل المحوري لنجاح هذه المرحلة هو تمكين العمال من التأقلم مع التغيير<sup>3</sup> ، فقد يحتاجون إلى التدريب المناسب أو لترقية أنظمة الحوافز حتى يسهل عليهم التكيف مع متطلبات التغيير المنشودة، كما أن عدم توفير الدعم الكافي لمخطط توطين التغيير، قد يؤدي إلى فشل كل مساعي عملية التغيير<sup>4</sup>.

(4) تفعيل آليات الاتصال لإحداث التغيير: آخر مرحلة من مراحل عملية توطين التغيير، هي تفعيل الاتصالات العمودية والأفقية حول كل مستجدات التغيير ، وتوعية العمال وإعلامهم بدوافع القيام بعملية التغيير وكذا الفوائد المرجوة منها؛ لأن غياب نشاط التحسيس اللازم قد يولد لدى كثير من العمال إحساسا قويا بالخوف من جراء عملية التغيير هاته<sup>5</sup>، ولذا ينبغي تهدئة وطأتهم وتشجيعهم بسلاسة من أجل كسب دعمهم المستمر .

<sup>1</sup> - Ibidem .

<sup>2</sup> - Marlyne.M.Helms, D.B.A , op.cit. , p.521.

<sup>3</sup> - Stephen G.Haines , Gail Aller Stead , James Mckinlay , Entreprise Wide Change , John Wiley and Sons , Inc , Pfeiffer , San Fransisco, 2005 , p.81.

<sup>4</sup> - Marlyne.M.Helms, D.B.A , op.cit. , p.522.

<sup>5</sup> - Claudia.Baca,PMP, op.cit. , p.80.

إضافة إلى ما سبق قوله يجب تفعيل الاتصالات النازلة مع تركيز كبير من طرف كل المسيرين على الاتصالات الصاعدة من طرف العمال ، والإجابة على أسئلتهم وإعطائهم بعض المقترحات عن طريق عقد اجتماعات دورية من أجل الاستفادة من التغذية العكسية لمختلف آرائهم ، والاعتماد المستمر على سياسة الأبواب المفتوحة التي تسهم في إنجاح عملية التغيير المرغوبة<sup>1</sup>.

## II - أسس ومبادئ التغيير و التطوير التنظيمي:

يمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات لعلم التسيير والسلوك التنظيمي ويهتم هذا المجال بالتغييرات المحيطة في المؤسسة أو بإحداث بعض التغييرات والتطويرات داخل المؤسسة، وأضحى اليوم التغيير السمة الغالبة على المؤسسات الناجحة في عالم، الثابت الوحيد فيه هو التغيير.<sup>2</sup>

## II - 1 - ماهية و أهمية التطوير التنظيمي:

يقصد بالتطوير التنظيمي ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المؤسسة، و تقوية مركز المنظمة لمواجهة المشاكل التي قد تواجهها<sup>3</sup>.

و يعرف التغيير والتطوير التنظيمي على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة (المؤسسة) في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها وتغييرها للممارسات التسييرية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين المسيرين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وعلى التدخل من أي طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية .

<sup>1</sup> - Marlyne.M.Helms, D.B.A , op.cit. , p.522.

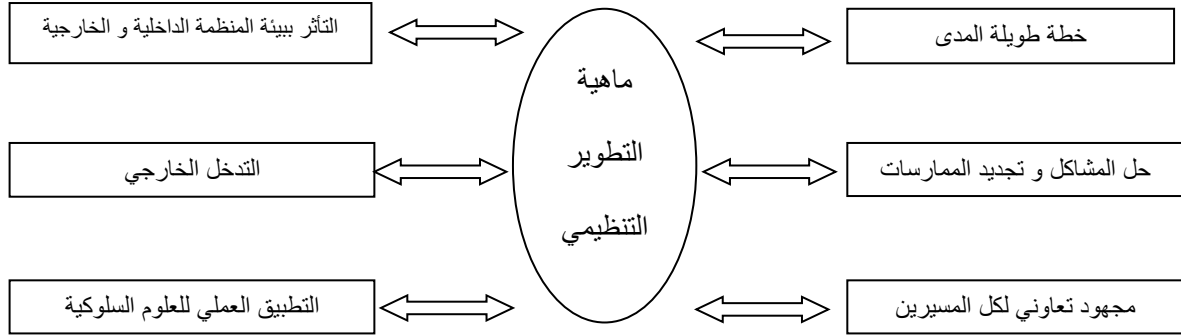
<sup>2</sup> احمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.585.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.585.



إن الفهم الصحيح لماهية التغيير والتطوير التنظيمي يستوجب القيام بشرح -ولو باختصار- العناصر الموجودة في التعريف المذكور أعلاه ، والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم ( 23 ) : عناصر التطوير التنظيمي



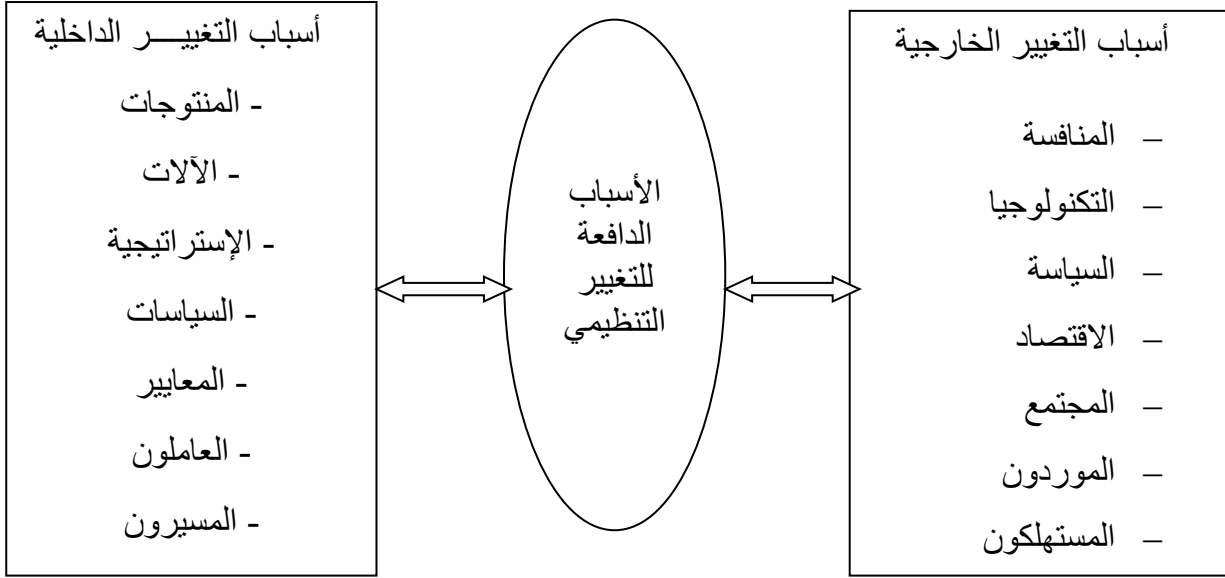
المصدر: احمد ماهر،التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.586.

II - 2 - الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي :

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات أو المنظمات إلى تغييرات في أجزائها نظرا للمشاكل التي تحيط بها ، ولا يمكن حل هذه المشاكل، أو مواكبة التغييرات التي تطرأ على محيط المؤسسة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المؤسسة ، وفي الأسلوب الذي ستواجه به مشاكلها<sup>1</sup>، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمؤسسة إلى تغييرات خارجية وداخلية والشكل الموالي يوضح هذه الأسباب :

1 - احمد ماهر، مرجع سابق، ص. 588 .

شكل رقم (24): أسباب التغيير التنظيمي.



المصدر: احمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.589.

### 1 - التغييرات الخارجية :

هناك العديد من التغييرات التي تنشأ في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومن بين

هذه التغييرات والمشاكل<sup>1</sup>:

أ - زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى وسائل وتقنيات تهدد مكانة المؤسسة في السوق .

ب - التطور السريع في المجال التكنولوجي وإمكانية تقادم سلع وخدمات المؤسسة .

ج - التغييرات السياسية، الاقتصادية، والقانونية في المجتمع؛ مثل التحولات تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح .

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص. 589 .

د - التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية، مثل قيم التعليم والفروق في الأجيال وقيم العمل .

## 2 - التغييرات الداخلية :

تواجه المؤسسة تغييرات من الداخل تؤثر على مصيرها ومن بين هذه التغييرات :<sup>1</sup>  
أ - تغييرات في الآلات والمعدات ، المنتوجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية .

ب - تغييرات في أساليب ومعايير وإجراءات العمل .

ج - تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .

د - تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد .

هـ - تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

و - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ .

وبناءً على ما سبق قوله، فإن الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي يمكن إيضاحها فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ فحص مستمر لنمو أو تدهور المؤسسة والفرص المحيطة بها.

✓ تطوير المؤسسة لأساليبها في معالجة المشاكل التي تواجهها .

✓ زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة .

✓ زيادة حماس ومقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم في أداء مهامهم .

✓ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه .

✓ زيادة قدرة المؤسسة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها .

<sup>1</sup>- احمد ماهر، مرجع سابق ، ص. 589 .

<sup>2</sup>- احمد ماهر، مرجع سابق ،ص. 590 .

✓ توفير مناخ للتطوير والإبداع .

### III - المقاومة ضد التغيير وردود أفعالها :

غالبا ما يكون لعملية التغيير تأثير كبير على سلوك العاملين داخل المؤسسة ليس بسبب التغيير الموضوع ، بل بسبب الخوف من المجهول من الوضع الذي سيؤولون إليه فقد كانوا مرتاحين في وظائفهم وفي مناصب عملهم وفي علاقاتهم مع زملائهم ومسيريهم ، وسرعان ما يتحول هذا السلوك اللطيف إلى مقاومة شرسة بمجرد احساسهم بالتهديد أو الخوف أو عدم الراحة، وهذا الإحساس عادة ما يلزم العمال طيلة فترة التغيير<sup>1</sup> ، وهو ما ينعكس سلبا على سلوكهم وأدائهم في إطار ما يسمى بالمقاومة ضد التغيير .

عندما تقترح المؤسسة عن طريق مسيرتها المحاور الكبرى ذات الأولوية في عملية التغيير ، عادة ما يتساءل العمال مباشرة عن الطريقة الجديدة لتأدية أعمالهم، وما هي المهارات المطلوبة في عملية التغيير؟ وما هي حدود المسؤوليات المنوطة بكل عامل؟ وما طبيعة الاتصالات الموضوعية ونوعية العلاقات المطلوبة لهذا الوضع الجديد؟<sup>2</sup>

وقد تكلم كل من ( Eric B.Dent and Susan Galloway Goldberg ) في مقال " Challenging Resistance To Change " <sup>3</sup> عن جذور هذا المفهوم وعن ضرورة تجاوز المسيرين هذه المقاومة التي سيؤدي عدم احتوائها إلى حدوث فشل ذريع لعملية التغيير ، كما تطرق الكاتب والطبيب النفسي Kurt Lewin في منتصف القرن الماضي إلى مصطلح "مقاومة التغيير" " Resistance To Change " على أنه عبارة عن مجموعة من الأنظمة داخل المؤسسة بالغة التأثير

<sup>1</sup> - William.J Rotherwell, Roland .L Sullivin, op.cit. , p.314.

<sup>2</sup> - Harvard business school Press, op.cit. , p.129.

<sup>3</sup> - Marlyne.M.Helms, D.B.A , op.cit. , p.521.

على الأداء العام للمؤسسة ، وعلى أداء المسيرين أداء مهامهم على حد سواء، هذا المصطلح لم يستعمل في إطاره الصحيح ، كما أنه استعمل وكَيْف كمفهوم ذي بعد نفساني يضع العمال في مواجهة مسيرهم .

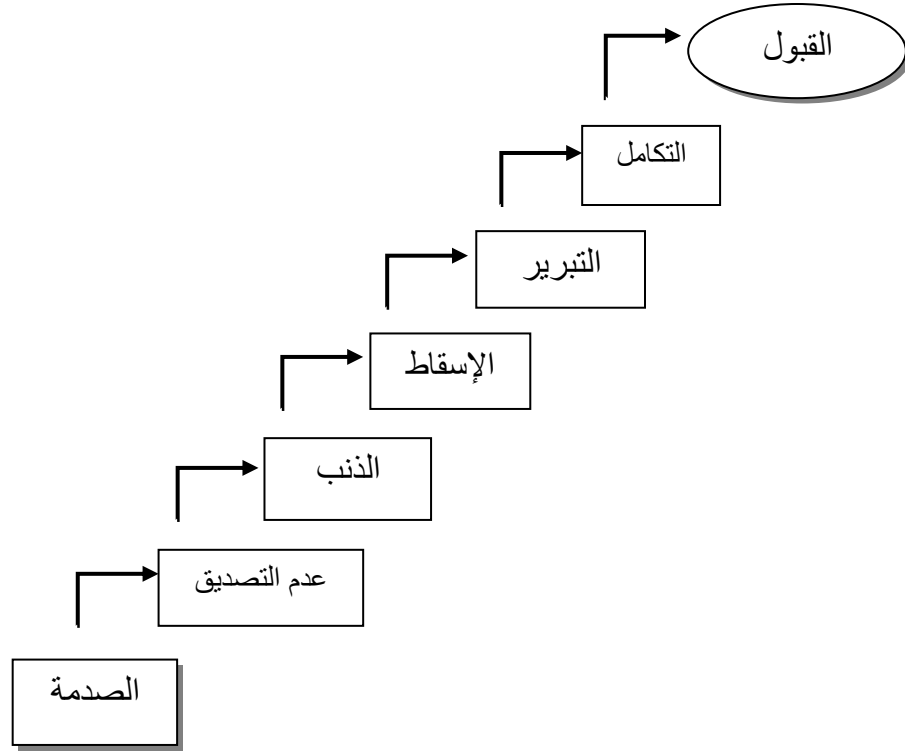
سيتم في هذا الجزء تقديم بعض الحلول والنصائح الإرشادية للمسيرين وأصحاب القرار، كلها تمثل دعوات لضرورة التغيير والتكيف مع المتغيرات المحيطة ، إلا أن هناك ردود أفعال قد تأتي من أولئك الذين يتأثرون بالتغيير ، قد تتميز بعدم التصديق أو بالقول أو بغيرها من ردود الأفعال، وتمثل في مجملها نوعا من المقاومة ضد التغيير .

### III - 1 - رد الفعل الناجم عن التغيير :

تختلف ردود الناس للتغيرات المفاجئة من حولهم ، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال<sup>1</sup>، كما يبرزه الشكل الموالي :

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص. 591 .

شكل رقم (25): مراحل رد الفعل للتغيير التنظيمي.



المصدر: احمد ماهر،التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.591.

ويمكن شرح مراحل رد الفعل للتغيير التنظيمي فيما يلي :<sup>1</sup>

← الصدمة : وتشير إلى إحساس بالمفاجأة والمباغطة ، وشعور جاء لعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .

← عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 591 .

← الذنب : وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ ،وهو ما أسفر عنه ضرورة التغيير .

← الإسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغييرات التي حدثت .

← التبرير : وهو قيام الفرد بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى التغيير .

← الاحتواء : وهو قيام الفرد بمحاولة احتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.

← القبول : وهو تسليم أفراد المؤسسة بالوضع الجديد بعد عملية التغيير .

وإذا أردت مثالا حيا على ردود الأفعال السابقة الذكر، فتخيل أو افرض بأن رئيسك المباشر قد تم تغييره ، أو أنك لم تجد اسمك في قائمة الأفراد الذين سيتحصلون على حوافز، أو تلقيت خبر وفاة شخص عزيز عليك، فسوف تجد بأن ردود الأفعال السابقة منطبقة عليك .

### III - 2 - أسباب مقاومة التغيير :

تشير البحوث التي أجريت على التغيير بأن تغيير الناس أو الأشياء شيء ممكن، بل إن التغيير شيء لا بد منه كأمر طبيعي في حياتنا، بيد أن ما يرفضه الناس والأفراد داخل أي مؤسسة هو الإجراءات التي تمر بها عملية التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك<sup>1</sup>، وسيتم الآن عرض أهم أسباب مقاومة التغيير :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 592 .

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 592 .

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة ، وهو ما قد يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد مما سيحدث في المستقبل .
- عندما يكون الأفراد المتأثرين بالتغيير غير مشتركين فيه .
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فعندئذ يشعر المتأثرون بالتغيير أنه يتم لمصلحة أشخاص آخرين.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم يميلون إلى مقاومة التغيير.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير، فعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى تعميم الرؤية مما يؤدي إلى المقاومة .
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية كفقدان العلاقات الشخصية، أو انخفاض في العوائد المادية.
- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير، حيث يشعر الكثير من الناس بقلق حيال عدم النجاح في عملية التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة، وينجم عنها تغيير في الأنظمة و مهارات جديدة غير متاحة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكثر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية، كفقدان الوظيفة أو فقد بعض المميزات المادية و الصلاحيات.
- عندما يكون الأفراد في المؤسسة راضين عن الوضع الحالي و يرون عدم الحاجة إلى التغيير.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً، مما قد يصعب على الأفراد داخل المؤسسة مواكبة هذه التغييرات.



- عندما تكون الخبرات السابقة من التغيير سيئة، و ذلك ما يولد عدم الثقة في كل مبادرات التغيير في المستقبل.
- عندما يكون هناك تعارض كبير بين الآراء فيما يخص التغيير، فهذا التضارب يولد حالة من عدم الثقة التي قد تؤثر سلبا على إحداث التغيير المنشود.

#### IV - الخطوات المرحلية لتسيير التغيير:

مما سبق يتضح بأن عملية التغيير ليست عملية سهلة، وأنها قد تواجه العديد من العقبات والصعوبات، ويرجع ذلك أساسا إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به، وهو ما يستوجب على القائمين بعملية التغيير أن يبدؤوا بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك قبل الشروع في عملية التغيير.<sup>1</sup>

ويقصد بعملية تخطيط التغيير، توضيح ما يجب إنجازه في عملية التغيير ووصف الأسلوب والطريقة المستخدمة في ذلك، ويجب أن تتضمن خطة التغيير إجابات عن الأسئلة الموالية:<sup>2</sup>

- كيف يمكن التعرف على مشاكل المؤسسة ؟
- كيف يمكن جمع المعلومات عن المشاكل ؟
- كيف يشارك أفراد وأجزاء المؤسسة في جمع المعلومات ؟
- كيف يمكن تشخيص المشاكل وبدائل الحلول ؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير ؟
- ما هي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير ؟
- ما هو الشيء الذي سيخضع للتغيير ( الأفراد ، الجماعات ، أم التنظيم ) ؟

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.593.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.593.

- ما هي الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التغيير ؟
- من الذي يقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات التنظيمية في إحداث التغيير ؟

أما عملية تنظيم التغيير فيقصد بها من يقوم بها؟ ومتى وكيف تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي<sup>1</sup>؟ ، فأما من يقوم بعملية التغيير فتعني المستويات التنظيمية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول الناجعة، كما تعني أيضا الأفراد في مختلف المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة؟ ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات : الحالة الأولى تتمثل في أفراد السلطة العليا بعملية التغيير، والحالة الثانية من طرف النقيض، وهي أن يقوم بذلك المستوى التنظيمي الأقل رتبة أو مركزا من السلطة العليا، وذلك طبعاً بتفويض من السلطة العليا ، أما الحالة الثالثة فهي حالة وسط بين الحالتين السابقتين وهي اشتراك كل من المستوى الأعلى والأوسط والأدنى في التغيير .<sup>2</sup>

أما فيما يخص متى تتم عملية التغيير فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا جدولاً أو خطة زمنية تتحدد فيها كل الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير ، بحيث يكون هناك دليل يسترشد به المنفذون ويلتزمون بإتباعه .<sup>3</sup>

أما فيما يخص كيف تتم عملية التغيير؟ فيتم فيها تناول أهم الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لإحداث التغيير ، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة أو بحسب المناخ المتاح ، أو بحسب الشيء الذي سيخضع للتغيير ( هل هم الأفراد ، أم جماعات العمل ، أم هياكل التنظيم أم إجراءات العمل ... ) .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.593.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.593.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.594.

ولا يتوقف تسيير التغيير في المراحل السابقة الذكر، بل لابد أيضا من الأخذ في الحسبان الجانب الإنساني وذلك طبعاً من خلال عملية التوجيه الجماعي والسلوكي داخل المؤسسة نحو التغيير، مع مراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من الفطنة حتى يتم التقليل من مقاومة التغيير .

وسيتم الآن عرض بعض النصائح السلوكية في تسيير التغيير، وهي كالاتي :

#### أولاً : إشراك الناس في التغيير :

تقل حدة المقاومة للتغيير كلما تم إشراك الأفراد في التغيير الذي يمسه ، وجعلهم يستوعبون متى ولماذا وأين يتم التغيير؟ كما أن اشتراك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام وأن السلطة لا تخفي شيئاً عنهم ، إن هذه المشاركة قد تمكن من الاستفادة من بعض الأفكار الجديدة لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة، وأنسب طرق المشاركة هي تشخيص المشاكل الموجودة ومناقشة أمراض العمل، فإذا كان من السهل على الأفراد أن يشخصوا المشاكل فسيكون من السهل عليهم اقتراح علاج لتلك الأمراض أو المشاكل .<sup>1</sup>

#### ثانياً : تزويد كل الأطراف بمعلومات مستمرة :

إن حجب المعلومات عن الأفراد أو إعطاءهم معلومات محددة وغير صحيحة أو غير كاملة ، مؤشر عن عدم ارتياح الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يولد جواً من عدم الثقة ، وبالتالي فإن تزويد الأفراد بالمعلومات، ولو كانت بسيطة أو ضئيلة، يعطيهم

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.594.

الرغبة في التعامل مع المعلومات ، أما قلة أو نقص المعلومات فسيؤدي إلى الشعور بعدم الاهتمام .<sup>1</sup>

### ثالثا : الأخذ في الحسبان عادات وقيم العمل :

إن الذي يقوم بعملية التخطيط والتنظيم لعملية التغيير، لابد أن يضع في الحسبان عادات العمال وقيمهم مثل عادات تناولهم الطعام ، وتبادل أطراف الحديث ، والعطل والإجازات ، وتماسك جماعات وأقسام العمل ، وصدقات العاملين ومواعيد الحضور والانصراف<sup>2</sup>، وما شابه ذلك من عادات راسخة في سلوكيات العاملين، خاصة إذا لم تكن مؤثرة بطبيعتها على عملية التغيير .

### رابعا : تقوية حماس العاملين :

إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة في عملية التغيير ، كما يجب إشعال حماس العاملين بالعديد من الطرق الأخرى، كنمط التسيير التشاركي، أو أسلوب التسيير بالأهداف .<sup>3</sup>

### خامسا : أسلوب حل المشاكل :

إن عملية التغيير عملية مستمرة إلى حين زرع سلوك محدد في نفوس الأفراد داخل المؤسسة ، وإمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عادة

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص.594.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ،ص.594.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ،ص.595.

عندما يتم إقناع المسيرين والعمال بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وذلك ابتداءً بتحديد المشاكل، ثم تحديد بدائل للحل ، ثم تقييم هذه البدائل، واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل ، ثم أخيراً تطبيق ومتابعة الحل وترسيخ مبدأ تبني اتخاذ القرارات الجماعية .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة

إن تطبيق تسيير الجودة الشاملة يقتضي اجراء تغييرات كثيرة في أنشطة المؤسسة وعملياتها ، ومن أهم مجالات التغيير في ظل تسيير الجودة الشاملة مايلي<sup>2</sup>:

#### 1 - ثقافة المؤسسة :

إن نجاح عملية تطبيق مفهوم تسيير الجودة الشاملة يتوقف أساساً على ثقافة المؤسسة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق تسيير الجودة الشاملة، ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من المعتقدات العميقة المشتركة بين جميع الأطراف التي تتعلق بكيفية تنظيم العمال، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في القيام بأعمالهم " .<sup>3</sup>

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي اعتاد عليها الناس في تأدية أعمالهم، وهي القيم والتقاليد والعادات والأنماط السلوكية التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة ، وهي رؤية للمستقبل<sup>4</sup>، ومجموعة من القيم غير المكتوبة والمنعكسة على تصرفات كل أفراد المؤسسة .

ويمكن التعبير عن ثقافة المؤسسة بأشكال عديدة منها :<sup>1</sup>

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص.595.

2 - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.47.

3 - نفس المرجع السابق ، ص.47.

4 - جوزيف كيلادا ، تعريف سرور علي ابراهيم سرور، مرجع سابق ، ص.278.

- طريقة التعامل اليومية : مناداة الأفراد باسم العائلة ، و اقتناء لباس موحد أثناء العمل
- قواعد العمل : عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس .
- قيم العمل : فمثلا قيم العمل لدى IBM التميز في كل شيء نفعه IBM value is « Excellnce in every thing we do » .

وينتج عن تطبيق تسيير الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية وطريقة أداء العمل في المنظمات<sup>2</sup>، وما ينبغي عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، ويلعب التعليم والدورات التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة ، وبالتالي تمهيد الطريق لتطبيق تسيير الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

إن معرفة قواعد التغيير في المؤسسة، وفهم خصائص أو صفات المؤسسة التي لديها ثقافة جودة راسخة، هو أمر هام لأي فريق عمل يطمح في تغيير ثقافة المؤسسة ... والجدير بالذكر أنه من الضروري نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح، وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها<sup>4</sup> :

- التركيز على العميل .
- القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى .
- التفاني في العمل .
- احترام الآخرين .
- الصدق في التعامل مع الآخرين .

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ص.47.

<sup>2</sup> - A . Hyde , The Proverbs Of Totale Quality Management . Public Productivity and Management Review , Vol .6 , N.1 , pp.2537-2547.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.47.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.48.

- الخطأ هو فرصة للتحسين .
- التميز هو هدفنا .

## II - الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المؤسسة، و يعرف على أنه سلم؛ يوضح العلاقة المباشرة بين كل من السلطة والمسؤولية (القابلية للمحاسبة) <sup>1</sup>، والتي من خلالها يتم تقسيم نشاطات المؤسسة وطريقة تنظيمها وتنسيقها <sup>2</sup>، ويعتمد في إعداد الهيكل التنظيمي على مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر على المؤسسة : كالتطور التكنولوجي ، مستوى التغيير ، درجة التعقيد ، الإمكانيات المتاحة ، المنتجات والخدمات المقدمة ، المنافسة ، ومتطلبات اتخاذ القرار <sup>3</sup>.

إن الهيكل الطويل المبني على أساس وجود مستويات تنظيمية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم تسيير الجودة، وذلك مما يسببه هذا النوع من الهياكل من مشاكل أهمها <sup>4</sup>:

- يضع حواجز بين الأقسام والمصالح و التقسيمات التنظيمية، وهو ما يجعل نشاط كل قسم منفصل عن الآخر، ونظرا للمبالغة في التخصص و تقسيم العمل.
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات التنظيمية وبالتالي فالنظرة السائدة للعمل نظرة جزئية.
- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمام ضمن كل وحدة تنظيمية على حدة.

<sup>1</sup> – Harold Kerzner, **Project Management : Systems Approach To Planning Scheduling and Controlling** .7<sup>th</sup> Edition , Jhon Wiley And Sous , Inc , New York , 2001 , P.98.

<sup>2</sup> – محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.49.

<sup>3</sup> – Harold Kerzner,op.cit, p.97.

<sup>4</sup> – عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،وجهة نظر ،عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2001، ص.17 .

- البعد بين أعلى سلطة تنظيمية و قاعدة الهرم التنظيمي، بسبب طول خطوط الاتصال وهو ما يضعف الرابط الاجتماعي بين المستويين.
- ضعف التنسيق .
- مركزية السلطة أدت إلى بطء في اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال .

إن الهيكل التنظيمي الطويل المتضمن مستويات تنظيمية كثيرة بحاجة إلى تغييره إلى شكل آخر يتناسب مع تطبيق مفهوم تسيير الجودة الشاملة .

لقد فشلت العديد من محاولات تطبيق تسيير الجودة الشاملة؛ لأنها بقيت حبيسة الهيكل التنظيمي القديم، والذي كان مفعما بالبيروقراطية المعقدة والمنبوذة والتي أصابت هذه المؤسسات بالشلل.<sup>1</sup>

لهذا فعلى المؤسسات اليوم، أن تعيد تنظيم نفسها لتحقيق الجودة الشاملة ، ولعل أهم الاتجاهات التي انبثقت كاستجابة لهذه الحاجة، هو تحويل التنظيم الهرمي التقليدي إلى صيغ جديدة، كالتنظيم في شكل معين، أو زهرة الربيع،\* الذي يعتبر أحد أهم الهياكل التنظيمية الأكثر تناسبا مع تسيير الجودة الشاملة ، ويتميز هذا التنظيم بكونه يضم من ناحية بنية التدفق لأعلى، بما في ذلك كل أقسام المؤسسة وشركائها ومورديها والمتعاقدين معها، ومن ناحية أخرى بنية التدفق الأسفل وتضم أفراد المبيعات في المؤسسة وشركائها وموزعيها ومؤسسيها وممثل الخدمة فيها<sup>2</sup>، وهو تنظيم أفقي بدل من التنظيمات الرأسية (العمودية) التقليدية ويكون محور تركيزه منصبا حول العمل الذي يمثل دم الحياة الفعلي للمؤسسة ، ولا يصبح المدير في هذا التنظيم رئيسا، بل يعمل مع مرؤوسيه كزميل وشريك،

<sup>1</sup> - جوزيف كيلادا ،مرجع سابق ، ص ص. 338، 339.

\*- للإطلاع أكثر على التنظيم في شكل المعين و زهرة الربيع يمكنكم الرجوع إلى المرجع السابق لجوزيف كيلادا ، ص 328- 331.

<sup>2</sup> - جوزيف كيلادا ،مرجع سابق ، ص .342.



وقائد وموجه استشاري، وهو ما يعني أن تسيير الجودة الشاملة سيصبح عمل فريق متكامل، وليس عمل أفراد متشتتين .

### III - العمليات :

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتفاعلة مع بعضها، والتي تقوم بتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات<sup>1</sup>، وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة في منتوجاتها، فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي؛ وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات تسيير الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

و ينبغي إعادة التفكير في طرق أداء الأعمال في المؤسسة وإحداث مجموعة من التغييرات اللازمة على تصميم العمليات؛ لكي تتسجم مع فلسفة تسيير الجودة الشاملة. والجدير بالذكر هنا أن المطلوب ليس إجراء تعديلات طفيفة، بل إجراء تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات تسيير الجودة الشاملة، وتسمى عملية إجراء هذا التغيير الجذري بـ "إعادة الهندسة" و تعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لكل عمليات المؤسسة لتحقيق تحسينات غير مسبوقه في قياسات الأداء بما في ذلك التكاليف، الجودة، الخدمة، السرعة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ISO 9000 ,International Organization for standardization .Quality Management , Fundamental and Vocabulary ,Geneva,Switzerland, 2000, <http://fr.slideshare.net/iaemedu/quality-management-and-performance-a-review> , vu le 13/09/2014, p.08.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.50.

<sup>3</sup> - David Hoyle , ISO 9000 Quality Systems Handbook , Fifth Edition, Elsevier , Oxford , Great Britain , 2006, P.67.

إذن فإعادة الهندسة تقتضي إجراء إصلاحات جذرية، وليست تغييرات طفيفة في أساليب العمل وتصميم العمليات، وترتيب الوظائف، وتفويض الصلاحيات، وأدوات الرقابة ، ورصد المكافآت، كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء و تحسين جودة المنتج<sup>1</sup>.

وهذا طبعا يعني التخلي عن الطرق التقليدية لتنظيم العمل، والتي كانت تتمثل في مجموعة من المهام إلى تنظيم هذه المهام في عمليات محددة<sup>2</sup>. ويقول هايمر Hammer بأن إعادة الهندسة تعني التخلص بصفة نهائية من الخرائط التنظيمية القديمة، وانتهاج نمط تنظيمي جديد<sup>3</sup>. ويشير H.L.CY.PRESS في دراسة حول إعادة الهندسة إلى أن هناك حلين لإعادة الهندسة، الحل الأول من 1988 إلى 1993 وتركز هدفه على تحسين الأداء الكمي للشركة والنتائج النهائية والتغيير التنظيمي والاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، أما الجيل الثاني لإعادة الهندسة تطور بعد ذلك حيث توسع نطاق إعادة الهندسة ليجطي عمليات الأعمال في نطاقها الواسع، والواقع أن هذا التطور ارتبط بالميل المتزايد نحو ربط إعادة الهندسة بالابتكار<sup>4</sup>.

ومن المهم أن يفهم كل المسيرين داخل المؤسسة أن التركيز في إعادة الهندسة يجب أن يكون دائما على العمليات، وليس على الدوائر والأقسام والمصالح؛ لأن الهدف الذي تسعى إليه إعادة الهندسة هو إرضاء العميل<sup>5</sup> الذي يهيمه فقط مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، ولا يهيمه طريقة توزيع الأقسام والمصالح والعلاقات فيما بينها .

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.51.

<sup>2</sup> - David Hogle , OPCIT , P67

<sup>3</sup>- Ibid , P.67.

<sup>4</sup> - نجم عيود نجم مرجع سابق ، ص .30، 31.

<sup>5</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.51.

## IV - أسلوب التسيير المعتمد :

لابد من إتباع أسلوب تسييري يتلاءم مع تطبيق المفهوم الجديد أو تطبيق تسيير الجودة الشاملة ، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الجديد بالمرونة ومنح الحرية للعمال، وكذا هامش التصرف لهم، بالإضافة إلى ضرورة منح المبادرة للعمال والمرؤوسين في عمليات وضع الأهداف واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

إن الأسلوب التشاركي في التسيير هو الأسلوب الأنجع والأصلح لتسيير الجودة الشاملة، لما يدعو إليه من إشراك للعاملين واستشارتهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة وجعل أفكارهم وآرائهم وردود أفعالهم أساس اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة<sup>2</sup>، كما أن أسلوب الاتصال الذي يجب أن تفعله المؤسسة هو أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يعتمد على العلاقات غير الرسمية وفتح الأبواب أمام المرؤوسين والعمال، وبين العمال مع بعضهم<sup>3</sup>، هذا لا يعني طبعاً إهمال الاتصالات الرسمية بل ينبغي الاعتماد على الاتصاليين معاً، و كما سبق القول بأن التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل ودوائر الجودة، هو أساس تسيير الجودة الشاملة، وعليه فإن أسلوب التسيير لابد أن يصبح مختلفاً؛ لأن الأهداف ستصبح جماعية والمسؤولية ستصبح أيضاً مسؤولية فريق كامل، وبالتالي فإن العمل الفردي والمصلحة الخاصة وحب الذات لا يوجد لهم أثر في تسيير الجودة الشاملة، بل الجميع سواءً في السعي نحو تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص.52.

<sup>2</sup> - Ralph I. kluin Lwris S Ludin, **Project Management Practitioner's Handbook** . Amacom Books ,itknow ledge.com , pub Date 01/01/98, P.187.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص.52.

## خلاصة الفصل الخامس:

مما سبق يتضح بأن تسيير الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التغيير الحديثة مطلب لا مناص منه، خاصة أمام التحديات المفروضة على المستوى الإقليمي أو العالمي سواءً تعلق الأمر بالاندماجات الإقليمية كالشراكة الأوروبيةمتوسطة، أو بالاستحقاقات التي ستشرف الجزائر على الانضمام إليها، ويخص بالذكر هنا المنظمة العالمية للتجارة وما سينجم عنه من آثار على الاقتصاد الوطني، من هنا جاءت الحتمية لتغيير أساليب التسيير التقليدية بأساليب حديثة غيرت منحى الأداء الكلي لدول، لم يعتقد أحد أنها ستصل إلى ما وصلت إليه.

إن تسيير التغيير ما هو إلا طريقة تمكن المؤسسات من الانتقال من وضع معين إلى وضع مرغوب في المستقبل ، ولذا فإن مدخل تسيير الجودة الشاملة كأسلوب للتغيير يبقى من بين الرهانات التي يمكن انتهاجها لمواكبة التحولات الاقتصادية الكبرى التي ستواجهها الجزائر .

## الفصل السادس

# واقع التقييس والاعتماد والصناعات الغذائية في الجزائر

المبحث الأول : هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر و الجائزة

الجزائرية للجودة

المبحث الثاني : واقع وإستراتيجية الصناعات الغذائية في الجزائر

**تمهيد:**

مما لا شك فيه أن الجزائر كسائر الدول الأخرى بذلت جهودا معتبرة في سبيل تحسين تنافسية مؤسساتها الوطنية من خلال العديد من البرامج التنموية الرامية إلى تحسين الكفاءات الإنتاجية من جهة، ولتأهيل هذه الأخيرة حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات المفروضة من البيئة الاقتصادية العالمية، ومن أجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة التي ستؤدي إلى إغراق الأسواق الوطنية بكل أنواع المنتوجات العالمية .

ونتيجة لما سبق ذكره فإن الدولة قد سخرت مجموعة من المؤسسات والهيئات الكفيلة بتأهيل هذه المؤسسات، لا سيما مؤسسات الصناعات الغذائية التي أصبحت تلقى اهتماما كبيرا نظرا لما توفره من منتوجات غذائية استهلاكية تلبي الحاجيات الاستهلاكية للفرد الجزائري، وعليه فسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر والجائزة الجزائرية للجودة كمبحث أول، ثم في مبحث ثاني واقع وإستراتيجية الصناعات الغذائية في الجزائر.

**المبحث الأول : هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر و الجائزة الجزائرية للجودة:**

تعتبر الجزائر من الدول النامية التي تأخرت في مجال التقييس بالنظر إلى مستوى أنشطة التقييس التي مازالت ضعيفة، أما على الصعيد العملي فإن المؤسسة الجزائرية لم تندمج بالشكل المناسب مع متطلبات المعايير العالمية للجودة وهناك ثلاثة أساليب توضح هذه الحالة: نقص تنافسية المنتجات، ونقص الوعي فيما يتعلق بفوائد الجودة من طرف

المسيرين، الضعف الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية المتمثل أساسا في انعدام الرقابة على مستوى عملية الإنتاج<sup>1</sup>.

وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر، ثم سيتم الحديث عن هيئات التقييس في الجزائر، ثم يعرج الباحث إلى هيئات الاعتماد في الجزائر، وأخيرا الجائزة الجزائرية للجودة.

### 1 - المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر:

لقد مر التقييس في الجزائر بمراحل متعددة تمثلت فيما يلي:

#### 1 - 1 - المرحلة الأولى (ما بين 1963 - 1973) و إنشاء المنظمة المغربية للتقييس:

لقد سعت الجزائر بعد نيلها الاستقلال لتحقيق التكامل الاقتصادي مع الدول المغربية المتواجدة على ضفاف البحر الأبيض المتوسط، وظهر التقييس فيها كأداة للتطور، وذلك عن طريق تشييد صناعة تستمد جذورها من التحليلات والدراسات التي يقوم بها مجلس الوزراء المغربية في إطار بروتوكول اتفاقية طنجة في 22 نوفمبر 1964<sup>2</sup>.

و لقد تم إجراء العديد من الدراسات في كل بلد من بلدان المغرب العربي لتقييم حالة نشاطات التقييس ومراقبة الجودة، على المستوى الوطني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> L .Bahmed, M.Djebabra,A.Abibsi,Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie, courrier du savoir, N=°06, juin 2005,lien : <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/16-Bahmed.pdf>, vue le 11/01/2013,p .104.

<sup>2</sup> - Institut algerien de normalisation, documentation 2011-2012, [www.IANOR.org](http://www.IANOR.org)

<sup>3</sup> - IBIDEM

و لقد قام أحد الأعضاء الفاعلين آنذاك بإنشاء مصلحة للترابط والتقييس المغاربي (SECONOM)<sup>1</sup> ، من أجل ضمان التعاون بين بلدان المغرب العربي، و كانت ليبيا أول محطة اجتماع لهذه المصلحة يومي السادس و السابع من ماي سنة 1970.

و خرجت هذه المصلحة بمجموعة توصيات أدت إلى ميلاد اللجنة المغاربية للتقييس (COMANOR) ، و تم وضع برنامج عمل يهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- إنشاء رصيد مرجعي من الوثائق.
- المواصفات الدولية في إطار ISO ، CEI.
- مواصفات وطنية ، أجنبية DIN ، AFNOR .
- مواصفات إقليمية.

كما هدفت هذه المصلحة إلى إعداد برنامج للتقييس يرمي إلى التكيف مع المواصفات الدولية، وتكوين إطارات في مجالات التقييس، إلا أن هذا البرنامج لم يحقق الغرض المطلوب منه فأنحل مباشرة سنة 1970.

و نتيجة لإفراقات الفترة الماضية قام وزير الصناعة و الطاقة الجزائري آنذاك بإجراء دراسة هامة تهدف إلى معرفة حاجة البلد إلى التقييس، وتحديد نوع المنظمات المساعدة على ذلك، و على إثر هذه الدراسة تقرر إنشاء المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية (INAPI) في نوفمبر سنة 1973<sup>2</sup>.

## 1 - 2 - المرحلة الثانية: ما بين (1973 - 1980):

تمثيل الجزائر في المنظمة الدولية للتقييس من طرف (INAPI)، وأهم ما ميز هذه المرحلة درجة الاهتمام الشديد الذي أولاه المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية بضرورة

<sup>1</sup> - IBIDEM.

<sup>2</sup> Institut algerien de normalisation, documentation 2011-2012, [www.IANOR.org](http://www.IANOR.org) ,Op ; cite.



اكتساب معرفة أكبر في مجال التقييس، عن طريق تكوين إطارات وتنظيم ملتقيات وتربصات وأيام دراسية ينشطها خبراء أجانب، وفي هذا الصدد تم عقد المؤتمر الدولي الثالث الخاص بالدول السائرة في طريق النمو، وكذلك مسابقة المنظمة الدولية للتقييس ISO وديوان الأمم المتحدة لتطوير الصناعة.<sup>1</sup>

أما فيما يخص تنظيم أنشطة التقييس، فقد تم إنشاء ستة لجان تتكفل بإعداد مشاريع المواصفات الوطنية الخاصة بالأسلاك، مواد التعبئة المعدنية، أدوات البناء، المصابيح وملحقاتها وزيوت المائدة، وكانت النتائج التي خرجت بها هذه اللجان جد ضعيفة، فقد تم إعداد نسخة واحدة فقط من المشاريع السابقة، وتخص زيوت المائدة والمصابيح الكهربائية.

ولعل أهم ما ميز هذه المرحلة هو انضمام المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) سنة 1976 للمنظمة الدولية للتقييس، حيث أصبح عضوا فيها و كانت غايته وراء ذلك تثبيت وجوده و كذا الاستفادة من التجربة و الخبرة الدوليتين في هذا المجال.

### 1 - 3 - المرحلة الثالثة ما بين (1980 - 1989) تطوير التقييس في المؤسسة الجزائرية:

بموجب المنشور الوزاري رقم 31-75 المؤرخ في 15/10/1975 فإنه يطلب من المؤسسات الاستناد في دفتر التكاليف للمواصفات الأجنبية، وذلك تبعا لأولوياتها والتي هي كالتالي: مواصفات دولية ISO، CEI، ومواصفات إقليمية ASMO، CEN. وبغية تطوير التقييس في المؤسسات قام المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية بوضع تنظيم قطاعي، تعمل فيه المؤسسات تحت وصاية المعهد، وتنسق بين نشاطات التقييس وإعادة الهيكلة وفصل عمليات الإنتاج والتوزيع والتطوير.

<sup>1</sup> - Ibidem.

و قد تم استحداث أربع هيئات فرعية مرؤوسة من طرف أعلى مستوى تنظيمي في المؤسسات وهي :الصناعة اليدوية، الصناعة الغذائية، الصناعة الكيمائية ومواد البناء، وكانت مهامها تتمثل في :

– اختيار الاقتراح الصادر إما عن المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية، عن المؤسسة لإعداد المواصفات النهائية.

– دراسة وتحليل المواصفات المعدة من طرف المؤسسات.

– إخضاع مشاريع المواصفات للتحقيق في المؤسسات المعنية والخروج بنتائج من هذا التحقيق.

– تبني وتحرير مشاريع المواصفات، وعرض هذه المشاريع على المدير العام للمؤسسة المعنية.

استغرق عمل هذه اللجان الى غاية سنة 1989، وابتداءً من هذه السنة تم تعميم التقييس على المستوى الوطني، وكانت النتائج المحققة مشجعة اذ تم تبني ما يقارب 516 مواصفة في 1989/12/31.

#### 1 - 4 - المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد 1989، بعث و تطوير التقييس الوطني:

لقد أدى تبني مجلس الوزراء في 1988/09/27 لمشروع القانون المتعلق بالتقييس إلى بداية فعلية للتقييس الوطني عن طريق تنصيب إحدى عشرة لجنة تقنية وطنية، وتم ذلك سنة 1989 وهي السنة التي عرفت إصدار القانون الخاص المتعلق بالتقييس.

ومضمون مواصفات هذه اللجان يجمع الأطراف المعنية من منتجين، وموزعين ومستعملين وهيئات البحث والإدارات المركزية، لكن بعد مرور أربع سنوات على عمل هاته اللجان، تبينت صعوبة التسيير، وهو ما أدى إلى اتخاذ قرار ينص على توسيع هذه اللجان إلى 47

لجنة تقنية، وهذا حسب المادة الاولى من القرار المؤرخ في 1990/11/06 المتعلق بإعداد المقاييس<sup>1</sup>، إلى غاية وصول عدد اللجان التقنية سنة 2010 الى 63 لجنة تقنية وطنية وتضم ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية<sup>2</sup> والمتعاملين الاقتصاديين، ومنظمات حماية المستهلك والبيئة، وبالرجوع الى القرار المؤرخ بتاريخ 1990/11/03 فقد تم فيه إعداد المقاييس عملا بالأحكام المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 132-190 المؤرخ في 1990/05/15 المتعلق بتنظيم التقييس و تسييره.

و أهم ما ميز هذه المرحلة هو تقسيم المعهد الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) إلى مؤسستين وهما: المعهد الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)، والمعهد الجزائري للتقييس (IANOR) وسيتم الحديث عن كلا الهيئتين في المطلب الموالي .

## II - هيئات التقييس في الجزائر :

### II - 1 - المعهد الجزائري للتقييس ( IANOR ) :

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس بموجب المرسوم التنفيذي 09-98 بتاريخ 1998/02/21 المعدل والمتمم والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ بتاريخ 2011/01/25<sup>3</sup>، في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية ( INAPI )<sup>4</sup> ، وتحصل على المواصفة العالمية ISO 9000 سنة 2000 من طرف المكتب الدولي ATB.vinçote-sa ببروكسل ببلجيكا بتاريخ 2007/03/26<sup>5</sup>، ويعمل المعهد الجزائري

<sup>1</sup> - Institut Algerien De Normalisation IANOR ,OP CITE.

<sup>2</sup> Hassiba Zeraia, vers une normalisation et une standardisation drs équipement ,solaire-photovo/ taique, [www.cder.dz/vlib/bultin/pdfbultin-017-23.pdf](http://www.cder.dz/vlib/bultin/pdfbultin-017-23.pdf) ,p.1.

<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي 11 - 20 بتاريخ 2011/01/25 ، الرابط : [http://www.ianor.org/D%C3%A9cret\\_11-20.pdf](http://www.ianor.org/D%C3%A9cret_11-20.pdf)

<sup>4</sup> - Institut Algerien De Normalisation IANOR , <http://www.mipmepi.gov.dz/?l=institut-algerien-de-vu> le 19/01/2013,p.1.

<sup>5</sup> - Ibidem .

للتقييس تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات، وتتمثل مهام المعهد فيما يلي<sup>1</sup> :

1 - إنشاء مجموعة من المعايير المرجعية في مجال الجودة المطلوبة من المتعاملين الاقتصاديين ، على اعتبار أن المعهد الجزائري للتقييس يعتبر بمثابة متعامل اقتصادي واجتماعي ، فهو يسهل عملية الشروع في عمليات التقييس ، وتوفير المعلومات اللازمة وكل خدمات المتابعة لتوطين نظام الجودة في المؤسسة .

2 - مساعدة المتعاملين على انتهاج المعايير المرجعية في مجال الجودة من خلال تقييم تشكيلة المنتجات وخدمات المعلومات ، وتقديم الدعم اللازم من أجل الحصول على التقنيات والأدوات الحديثة في مجال الجودة .

3 - مساعدة المتعاملين على تطبيق المعايير المرجعية للجودة عن طريق تقديم التكوين المناسب فيما يخص أدوات رقابة الجودة والتدقيق الداخلي والخارجي وعقد مجالس متابعة أنظمة الجودة ، و العمل على دمج منهج معايير ومواصفات الجودة ومنهج التحسين المستمر في الإستراتيجية العامة للمؤسسات الاقتصادية على حد سواء .

4 - منح مقترحات من أجل الحصول على مواصفة الجودة، بما أن هاته المواصفة أصبحت في الآونة الأخيرة حجة ومطلبا تجاريا وتسويقيا في نظر المستهلك، لذلك قام المعهد الجزائري للتقييس باقتراح مواصفة لجودة المنتج أطلق عليها تسمية " TEDJ " <sup>2</sup>.

5 - تطبيق المعاهدات والاتفاقيات الدولية في الجودة والتقييس و التي تكون الجزائر طرفا فيها.

<sup>1</sup> - Document : Notre mission , Institut Algerien De Normalisation IANOR , <http://www.ianor.dz/?p=mission,vu> le 19/01/2013,p.1

<sup>2</sup> - Document : La Normalisation Au Service Du Développement Industriel : Un Enjeu D'entreprises , [www.elmoudjahid.com](http://www.elmoudjahid.com): Quotidien National D'information , 18/12/2012, Vu le 19/01/2013 , p.1.

ولقد قام المعهد الجزائري للتقييس بصياغة حوالي 552 معيارا للجودة خلال سنة 2011 مقابل 600 معيار سنة 2010<sup>1</sup>، و يأمل المعهد إلى الوصول إلى صياغة 1000 معيار للجودة مع آفاق سنة 2014<sup>2</sup>، كما يسعى المعهد إلى متابعة المعاهدات الموقعة مع المتعاملين الأجانب في مجال الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة ، وهو الحال فما يخص هيئات التقييس الأمريكية ، الأوروبية والروسية والمغربية، كما يوجد أيضا مشروع لوضع العلامات ( labellisation ) على منتوجات زراعية وهو قيد الانجاز وسيمس حوالي 500 مؤسسة زراعية كمرحلة أولى<sup>3</sup> .

أما على صعيد المؤسسات الجزائرية فقد تم إحصاء حوالي 1100 مؤسسة وطنية<sup>4</sup> متحصلة على شهادة الايزو ( ISO 9001 )، وهو عدد غير كاف بالنظر إلى أهمية وكثافة النسيج الاقتصادي والصناعي، ولذلك فإنه من المنتظر أن يصبح التقييس انتقالا حتميا يمس كل المنتوجات والأنشطة الاقتصادية، إلا أن الجزائر يبقى أمامها عمل كبير فهي تحتل المرتبة 46 عالميا من حيث التقييس ، والثانية عربيا والثالثة إفريقيا بعد كل من جنوب إفريقيا ومصر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Document : La Normalisation Industriel : L'IANOR Au Service De La Qualité , www.elmoudjahid .com: Quotidien National D'information , 20/12/2011, Vu le 19/01/2013 , p.1.

<sup>2</sup> - Ibidem .

<sup>3</sup> - Belkheir Ikkache : Article : Normalisation Vers La Création De 1000 Norme A L'horizon 2014, lien : www.lephare.com/index-php?option=com\_content&id=2624 ,Vu le 19/01/2013 .

<sup>4</sup> - Ibidem .

<sup>5</sup> - Ibidem .

## II - 2 - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ( INAPI ) :

يعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات ، المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69-98 بتاريخ 1998/02/21 في إطار إعادة هيكلة المعهد الأصلي ( المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية)<sup>1</sup>.

وبما أن الجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، فإن هذا يقتضي بأن نشاط INAPI له أبعاد دولية في إطار قانوني محدد يفرضه التشريع الوطني والالتزامات الدولية. إن تحديث المعهد كان نتيجة حتمية للتحويلات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى كون الملكية الصناعية أصبحت خارجة عن سيطرة المحيط الاقتصادي الوطني، ولهذا فإن المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتقني، لا بد أن تكون في اتصال دائم ومستمر بمكتبة الشهادات الممنوحة من طرف المعهد INAPI<sup>2</sup> ، وهذه المكتبة تمثل في الحقيقة فضاءً واسعاً لتزويد المؤسسات بالمعلومات المتعلقة بالمجال التقني والتكنولوجي الحديث .

وفي هذا السياق يعمل المعهد كمحرك وموجه للتنمية الاقتصادية وللمؤسسات الجزائرية عن طريق تسهيل الحصول على الملكية الصناعية التي تمثل عاملاً أساسياً في إستراتيجية التنمية الاقتصادية القائمة على الإبداع التقني والصناعي ، ولهذا يسعى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ( INAPI ) إلى تدعيم ستة محاور إستراتيجية تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحسين الخدمة المقدمة للمستعملين عن طريق تقليل آجال تسليم الطلبات.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 69-98 ، 24 شوال 1418 الموافق لـ 21/فيفري 1998 ، المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس IANOR ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 11 ، الصادرة بتاريخ 1 مارس 1998 ، ص . 20 .

<sup>2</sup> - Institut National De La Propriété industrielle INAPI , [www.inapi.org](http://www.inapi.org) , Vu le 28/01/2013 , p.01 .

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، <http://www.mipmepi.gov.dz> ، طوع يوم

2013/01/28 ، ص . 01 .

- تسهيل الحصول على المعلومة عن طريق موقع المعهد على شبكة الأنترنت . [www.inapi.org](http://www.inapi.org) .
- تشجيع الحصول على الملكية الصناعية من أجل تكريس وتفعيل الإنتاج الإبداعي .
- الإسهام في تحسين البيئة القانونية والتشريعية وكذا السياسية.
- اعتبار المعهد عاملا رئيسيا في القضاء على الإنتاج المقلد من خلال دعم سياسة الابتكار والتجديد الإنتاجي.
- مواصلة عملية التحسين الداخلية من ثقافة الإجراءات والعمليات إلى ثقافة تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- كما أن تحرير الاقتصاد الوطني وانفتاحه وكل المساعي التحسيسية للمجتمع الجزائري ولمجموعة المؤسسات الصناعية فيما يتعلق بالملكية الصناعية، يؤدي إلى زيادة معتبرة في نشاط INAPI ، إذ ارتفع بشكل كبير عدد الملفات المودعة لدى المعهد في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2009 وخاصة في السنوات الثلاث الأخيرة<sup>1</sup> .

### III - هيئات الاعتماد في الجزائر :

أنشئت الهيئة الوطنية للاعتماد لتكمل باقي هياكل التقييس الموجودة، والتي سبق الحديث عنها : المعهد الجزائري للتقييس ( IANOR ) والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ( INAPI )، يدخل إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد في إطار تعزيز المسار

<sup>1</sup> - Industrie Algérie , 19<sup>eme</sup> Conference Africaine Des Ministres De L'industrie , Palais De Nations , 27-31 Mars 2011 , Publication Trimestrielle Du Ministère De L'industrie Et De Petites Et Moyennes Entreprises Et De La Promotion De L'investissement , N° 01 , Janvier 2011, p.36.

الذي بادرت إليه السلطات العمومية والتي تهدف الى تحسين المنافسة بين المؤسسات الجزائرية وتسهيل اندماجها في الاقتصاد العالمي.

### III - 1 - الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC) :

أنشئت هذه الهيئة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 الموافق ليوم ذي القعدة 1426، الموافق ليوم 2005/12/06<sup>1</sup>، و الهيئة الجزائرية للاعتماد هي بمثابة منظمة عمومية ذات طابع صناعي تجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تعمل الهيئة تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

### III - 2 - مهام الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC) :

لقد تم إنشاء هذه الهيئة من أجل القيام بمهمة أساسية تتمثل في منح الاعتماد لكل هيئة لتقييم المطابقة، وفي هذا السياق فإن الهيئة الجزائرية للاعتماد مكلفة بالمهام التالية<sup>2</sup>:

- وضع جهاز وطني للاعتماد يستجيب لكل المعايير الوطنية والدولية الموجودة.
- إعداد البنية التحتية لضوابط الجودة.
- تقييم قدرات وكفاءات هيئات تقييم المطابقة (EOC) .
- منح مقررات الاعتماد للمؤسسات التي تتوفر فيها الشروط الأساسية.
- المباشرة في عمليات تجديد وإلغاء وسحب مقررات الاعتماد من هيئات تقييم المطابقة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 466/05، المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق ل 16 ديسمبر 2005 المتعلق بتقييم المطابقة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، المادة 03، ص.10.

<sup>2</sup> Les mission d'algerac, l'organisme algerien d'accréditation , <http://www.algerac.org> , vu le 16/01/2013, p.01.



– إتمام كل التعاقدات و الاتفاقيات المتعلقة ببرامج أنشطة الهيئة مع الهيئات الأجنبية المماثلة.

– تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية المماثلة.

– نشر وتوزيع المجالات والكتب والدوريات المتخصصة المتعلقة بمواضيع الاعتماد.

### III - 3 - الأنشطة الأساسية للهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC):

يوجد معيار وحيد و هو (ISO17011:2004) الذي يحدد المتطلبات الأساسية لهيئات الاعتماد، و التي تمس<sup>1</sup>:

❖ مخابر الاختبارات و المعايرة (ISO/CEI 17025) .

❖ هيئات التفتيش (ISO/CEI 17020) .

❖ هيئات منح المواصفة المتعلقة ب:

- أنظمة (ISO/CEI 17021) .

- المنتجات (ISO GUIDE 65) .

- الأفراد (ISO/ CEI 17024) .

إن شروط و مميزات الاعتماد من طرف هيئات التقييم هاته، تركز أساسا على المعايير الوطنية والدولية المناسبة ، وبالتالي فإن نجاح ألبيراك (ALGERAC) يعتمد كثيرا على قدراتها في<sup>2</sup>:

- ترقية وتطوير سوق الاعتماد نحو الاتجاه الصحيح.

- التسليم به كفاعل ضروري لترقية جودة المنتج الجزائري.

<sup>1</sup> L'organisme algerien d'accréditation, Algerac, [www.algerac.org](http://www.algerac.org), vu le 16/01/2013,p.01.

<sup>2</sup> - Ibidem.

والاعتماد هو عبارة عن شهادة تمنح من طرف ثالث والمتعلق بهيئة تقييم المطابقة والمتضمن إثباتا رسميا لكفاءة الهيئة في القيام بمهام محددة لتقييم المطابقة<sup>1</sup>.

و عملية الاعتماد لا تعتبر عاملا لترقية الصادرات فقط، بل تعتبر أيضا وسيلة في خدمة السلطات العمومية لتطوير الجانب الاقتصادي للبلاد.

إن تعميم الثقة في مدى مطابقة المنتوجات والخدمات بالنظر إلى المتطلبات والمحددات، يعتبر أمرا في غاية الأهمية لإزالة الحواجز التقنية في مجال التبادل التجاري، وذلك عن طريق تكريس منافسة نزيهة وموافقة سير الأسواق.

و الاعتماد أيضا أداة مهمة لتفسير كفاءة هيئات تقييم المطابقة وهي الشرط الضروري لولوج التجارة الدولية لمؤسساتنا، وإزالة العوائق التقنية في مجال المبادلات التجارية الخارجية<sup>2</sup>.

### III - 4 - الأعمال المنجزة من طرف (ALGERAC):

في جويلية من سنة 2007 وفي إطار التعاون الدولي قامت الهيئة الوطنية للاعتماد (ALGERAC) بوضع منظومة من الوثائق الضرورية لكل هيئة مطابقة للمعيار الدولي 17011، وقامت بتشكيل خلية من المقومين والخبراء التقنيين حول المعايير الدولية (17025، 17020، 17021)<sup>3</sup>، وقامت أيضا بتدريب العديد من الأفراد المتخصصين لدى بعض الهيئات الوطنية (مخابر، مفتشيات، هيئات معايرة(مصادقة)...) .

<sup>1</sup> Document : définition de l'accréditation ,l'organisme Algérien d'accréditation , ALGERAC, <http://www.algerac.org/accreditation.htmlµ96> , vu le 28/01/2013, p.01.

<sup>2</sup> - Industrie Algérie , 19<sup>eme</sup> Conference Africaine Des Ministres De L'industrie, op.cit, p.33.

<sup>3</sup> Ibidem.

والى غاية 2008 وبالنظر إلى تحليل الوضع الدقيق للهيئات المكلفة بتقييم المطابقة اتضح بأن هناك قلة من هاته الهيئات ممّن يستطيع القيام بأنشطة تقييم المطابقة للعديد من الأسباب، ولعل أهمها، عدم قدرة العديد من هذه الهيئات على التقيد ببرامج الأعمال للسنوات الخمس القادمة<sup>1</sup>.

باعتبار أن الهيئة الجزائرية للاعتماد تعتبر هيئة حديثة النشأة، فقد تقرر القيام بمجموعة من الحملات التحسيسية لدى هيئات تقييم المطابقة وبالأخص لدى الهيئات الوزارية المكلفة بمنح التراخيص المتعلقة بتقييم المطابقة.

وقررت الهيئة أيضا تحسيس أكبر عدد ممكن من الهيئات العمومية لتقييم المطابقة التابعة للدولة بفوائد الاعتماد، لاسيما المؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال (الطاقة، البناء، الأشغال العمومية، الصحة، الصناعة، و الري...الخ) وضرورة العمل بمبادئ الاعتماد على مستوى هذه الهيئات<sup>2</sup>.

أما على المستوى الدولي، فان ALGERAC يعد عضوا مشاركا منذ سبتمبر 2011 في المخبر الوطني للاعتماد، وعضوا مؤسسا في الهيئة العربية للاعتماد(2010 في القاهرة)<sup>3</sup>، و قامت أيضا بإيداع طلب للاعتراف بها من قبل الهيئة الأوروبية للاعتماد.

أما على الصعيد الوطني، فقد اعتبر مدير المعهد الجزائري للاعتماد أن عدد الهيئات المعتمدة من طرف المعهد سيبلغ خلال سنة 2013 حوالي 55 وحدة، كما تم خلال سنة 2011 و 2012 سحب الاعتماد من هيئتين معتمدتين، وذلك بسبب عدم التزامها بشروط العمل المطلوبة كما تمكنت نفس الهيئة بين سنتي 2009 و 2012 من إجراء تقييم أولي

1 - Document : définition de l'accréditation ,l'organisme Algérien d'accréditation , ALGERAC, op.cit, p.01.

<sup>2</sup> Industrie Algérie , 19<sup>eme</sup> Conference Africaine Des Ministres De L'industrie, op.cit, p.33.

<sup>3</sup> مقال : الترخيص لعشر هيئات متخصصة في مراقبة النوعية منذ 2006، جريدة المساء(يومية إخبارية وطنية)، نشر بتاريخ 2012/06/08، على الموقع : [www.el-massa.com/ar/conten/view/61069](http://www.el-massa.com/ar/conten/view/61069) ، طوع يوم 2013/01/28.

لحوالي 75 هيئة تعمل في مجال الجودة الذي يشمل مجال التقييس والتحليل و الدراسات والتجارب التقنية<sup>1</sup>.

كما لا تتعدى تكاليف الحصول على وثيقة الهيئة الجزائرية للاعتماد مبلغ 5.1 مليون دينار جزائري، كما تقدم الهيئة بالموازاة مع ذلك مساعدات أخرى كتكاليف متخصصة في المجال المطلوب يرافق المؤسسة في نشاطها لمدة 6 أشهر<sup>2</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أن أول مؤسسة تحصلت على شهادة الاعتماد المقدمة من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد كانت الشركة الجزائرية المختصة في تفتيش ومراقبة المنشآت الصناعية، التي أسست سنة 1994 بالشراكة مع شركة ألمانية، و تقدم هذه المؤسسة خدمات مراقبة المنشآت الصناعية لاسيما في قطاع الطاقة والبناء والأشغال العمومية والري<sup>3</sup>.

#### IV - الجائزة الجزائرية للجودة:

لقد أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تشكل المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني الجزائري؛ وذلك لما تقدمه لعملية التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على إنشاء الثروة، وتوفير فرص عمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي، ومن ثم تحقيق الرفاهية لكل أطراف المجتمع.

إلا أن هذه المؤسسات تعمل اليوم في ظل بيئة تنافسية شديدة، في ظل انفتاح السوق الوطني على المنافسة الدولية، الأمر الذي يحول دون تقدمها وتطورها، بل يهدد بقاءها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.02.

<sup>2</sup> حوار مع السيد: المدير العام للهيئة الجزائرية للاعتماد الجيراك ( نور الدين بوديسة)، جريدة الفجر، الإثنين 28/01/2013، جريدة الفجر: جريدة جزائرية مستقلة: على الموقع: [www.al-fadjr.com/ar/economie/139739.html](http://www.al-fadjr.com/ar/economie/139739.html)، طوع يوم 29/01/2013. ص.01.

<sup>3</sup> مقال: الهيئة الجزائرية للاعتماد تمنح أول شهادة اعتماد للنوعية، جريدة صوت الأحرار، يومية إخبارية جزائرية، 29/09/2009، على الموقع: <http://sawt-alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=11530>، طوع يوم 29/01/2013، ص.01.

واستمرار نشاطها، لاسيما في ظل التحرير المتواصل للاقتصاد الوطني وتحديات الشراكة الأوروبية متوسطة والمساعي الحثيثة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

نظرا لما سبق فقد سارعت السلطات الجزائرية في اتخاذ بعض الإجراءات ومن بينها مجموعة من التشريعات قصد النهوض بالمؤسسات الوطنية وتنميتها وتطويرها وتحفيزها، لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري المعتمد أساسا على قطاع المحروقات، وفتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات قصد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية.

ولعل خير دليل على اهتمام السلطات الجزائرية بالمؤسسات الاقتصادية، هو إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة حيث تم تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002<sup>1</sup>.

و أنشئت الجائزة الجزائرية للجودة تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس (وزارة الصناعة)، تكون في شكل مكافأة مالية قدرها (2000000 دج) مليون دينار جزائري وشهادة شرفية، كما تمنح عن طريق مسابقة لمكافأة أفضل مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري، وتمنح سنويا بناءً على تقييم لجنة تحكيم محددة من قبل الوزير المكلف بالتقييس ومن طرف وزير الصناعة، ومن بين المؤسسات المتحصلة على جائزة الجودة : مؤسسة (BCR) التي تحصلت على الجائزة بتاريخ 19 ديسمبر 2005<sup>2</sup>، وطبعاً كان ذلك بعد إعداد وإرسال المؤسسة لملف الترشيح إلى وزارة الصناعة التي قامت بدورها بتشكيل لجنة تحكيم، تولت عملية التقييم والتحقق ميدانياً من الملف المرسل، وتقرر بعد ذلك منح الجائزة الجزائرية

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2002، ص.07.

<sup>2</sup> جريدة مؤسسة BCR، (BCR info)، الجزائر، العدد 17، 2005، ص.03.

للجودة لمؤسسة (BCR)، التي اختيرت من بين 18 مؤسسة أخرى شاركت في المسابقة، وقدرت قيمة المكافأة المالية بـ 2000000 دج، مع منح شهادة ترقية وهدية شرفية<sup>1</sup>.

كما تحصلت العديد من المؤسسات الجزائرية على الجائزة الجزائرية للجودة، إذ تحصلت المؤسسة الجزائرية لانجاز المعدات والبنى التحتية الحديدية (ALRIN)<sup>2</sup> على الجائزة سنة 2006، و تحصلت عليها أيضا سنة 2007<sup>3</sup>، كما تحصل الفرع (TRANSMEX) التابع لمؤسسة (SONALGAZ) على الجائزة سنة 2008<sup>4</sup>، في حين تحصلت على الجائزة سنة 2009 ميناء بجاية، الذي اختير من بين 16 مؤسسة مشاركة، ويعتبر ميناء بجاية ثاني ميناء بترولي في الجزائر، وكان نفس الميناء قد تحصل على جائزة خاصة من طرف اللجنة، تحصلت بعدها في سنة 2010 المؤسسة الجزائرية للدهون (ENAP) على الجائزة؛ إذ تستحوذ على 70% من السوق الوطني بطاقة إنتاجية بلغت 125000 طن من الدهون<sup>5</sup>، وكانت الجائزة الأولى في طبعتها التاسعة أي لسنة 2011 من نصيب مجموعة كوندور (Condor)<sup>6</sup>، فيما تحصلت المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات على الجائزة سنة 2012<sup>7</sup>.

كما تحصلت كل من مؤسستي "أنيام" (ENIEM) للأجهزة الكهرومنزلية<sup>8</sup>، والشركة الألمانية لإنتاج الجبس الخاضعة للقانون الجزائري "كناوف بلاتر فلوروس"

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.03.

<sup>2</sup> le prix Algérien de qualité, www.forum qualité.com , vu le: 14/01/2013,p.01.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Abdelaziz Issaad, **Le prix Algérien de la qualité pour l'année 2010**, http://dz.viadeo.com.frgroups/detail

<sup>6</sup> حفيظ صواليلي، مقال : منح مجمع كوندور جائزة الجودة الصناعية، الثلاثاء 20/12/2011، جريدة الخبر يومية مستقلة جزائرية، العدد 6571، سنة 2011، الرابط : <http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html>، طوع يوم 15/01/2013.

<sup>7</sup> سمية يوسف، مقال : ثلاث مؤسسات وطنية تفوز بلقب الجودة و الإبداع، الأربعاء 19/12/2012، جريدة الخبر يومية مستقلة جزائرية، العدد 6929، سنة 2012، الرابط <http://www.elkhabar.com/ar/economie/315041.html> طوع يوم 24/11/2013.

<sup>8</sup> خديجة قدار، مؤسسة أنيام تفوز بالجائزة الحادية عشر للجودة، الرابط: <http://www.elitihadonline.com/permalink/30922.html>

، 2013/12/21، 10:46:00، طوع بتاريخ 26/12/2014.

(Knauf platre fleurus) <sup>1</sup>، على الجائزة الجزائرية للجودة خلال سنتي 2013 و 2014 على التوالي.

ومما سبق يتضح مدى اهتمام السلطات الجزائرية بالمؤسسات الاقتصادية ومدى دعمها وتحفيزها لكل المؤسسات في كل ربوع الوطن على المشاركة في أنشطة التحسين اللازمة، من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وتبني منهج الجودة كمدخل أساسي لتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

### المبحث الثاني : واقع وإستراتيجية الصناعات الغذائية في الجزائر:

إن السياسة الصناعية الجديدة التي سنتبناها الجزائر، تحمل في طياتها العديد من الآفاق وتتضمن تدابير وآليات جديدة لتحرير الاقتصاد الجزائري من الهيمنة المفرطة للمحروقات، من خلال التوجه نحو سياسة تسمح بإنشاء مصادر ثرة جديدة، بإشراك متعاملين أجنب يملكون الكفاءات اللازمة في إقامة مشاريع لهم بالجزائر، كما أن السياسة الجديدة لتطوير الصناعة تهدف أساسا لتطوير النوعية والإبداع الصناعي، مع ضرورة تحويل التكنولوجيا ونقل المعرفة وتشجيع المناولة المحلية والإدماج الوطني في القطاعات التي تتوفر على مؤهلات حقيقية لترقية الصادرات خارج المحروقات، وعلى رأسها قطاعات الصناعات الغذائية.

وسيتيم من خلال هذا المبحث التطرق إلى التطور المستمر لسوق الصناعات الغذائية العالمية، ثم التطرق في مطلب ثانٍ للمقاربة الفرعية للصناعات الفلاحية والغذائية، ثم الدور الاقتصادي للصناعات الغذائية في الجزائر، وأخيرا إستراتيجية الدولة الجزائرية لدعم وتطوير تنافسية مؤسسات الصناعات الغذائية.

<sup>1</sup>- وكالة الأنباء الجزائرية، جائزة الجودة تعود لمؤسسة لإنتاج الجبس ، الرابط: <http://www.aps.dz/ar/economie>، الأربعاء، 17 ديسمبر

2014،18:54، طوّل يوم 2014/12/26.

## I- التطور المستمر لسوق الصناعات الغذائية العالمية :

لقد شهد السوق العالمي للمنتجات الغذائية نموا متزايدا بالنظر للنمو الديمغرافي الكبير الذي يشغله العالم اليوم، ويبلغ عدد سكان العالم حاليا حوالي 6,5 مليار نسمة، والذي قد يصل إلى 9 مليار نسمة بحلول 2050 بتقارير الخبراء، ومنذ سنة 2002 وسوق المنتجات الغذائية في تطور مستمر بمعدل 5 % سنويا<sup>1</sup>.

وبما أن ضمان الغذاء من ضمان أمن البلد، فإن فرع الصناعات الغذائية يمثل أحد أهم الأنشطة الاقتصادية عالميا، سواء من حيث الحجم أو من حيث الأهمية الإستراتيجية ، وهو ما أدى بالفكر القائم على الأمن الغذائي إلى تركيز مسؤولي الدول الكبرى عليه، حيث أصبح هذا الفرع حسب تقرير المركز الدولي للدراسات العليا الفلاحية المتوسطة (CIHEAM) لسنة 2004 الصناعة الأولى في العالم لأنها:<sup>2</sup>

- تقدم إنتاجا سنويا يقدر بـ 2400 مليار دولار أمريكي.
- تشكل لوحدها ربع (1/4) النشاط الصناعي و 4% من الإنتاج العالمي الخام.
- توظف ما يقارب 22 مليون فرد.

و قد حققت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008 رقم أعمال قدر بأكثر من 480 مليار دولار أمريكي<sup>3</sup>، وتتواجد الشركات الأمريكية الكبرى على رأس قائمة ترتيب المؤسسات العالمية الكبرى في هذا القطاع برقم أعمال تجاوز 345 مليار أورو<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Document : les industries agroalimentaire en région centre, Agence de développement et Promotion économique de région centre, Centreco, 2012,

[http://ariac.proforum.fr/data\\_proforumv2\\_centre//uploads/public/17673\\_etude\\_iaa\\_2012\\_\\_bat.pdf](http://ariac.proforum.fr/data_proforumv2_centre//uploads/public/17673_etude_iaa_2012__bat.pdf) . p.06.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مقال بعنوان :واقع فرع الصناعات الفلاحية الغذائية بدول الميدا و جاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، العدد الثاني، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعو محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2007، الرابط :

<http://www.univ-biskra.dz/rem/n2/7.pdf> ، طوع بتاريخ 18/01/2014، ص.112.

<sup>3</sup> Document : les industries agroalimentaire en région centre, op.cit. , p.06.

<sup>4</sup> Ibidem.



و الجدول الموالي يوضح الشركات الأمريكية الكبرى فيما يخص رقم الأعمال:

جدول رقم(05) يوضح الشركات الخمس العالمية من حيث رقم الأعمال في قطاع الصناعات الغذائية لسنة 2009:

الوحدة: (مليار دولار)

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال
1	Cargil	الو.م.أ	83,1
2	Nestle	سويسرا	68,9
3	Pepsi Cola Inco	الو.م.أ	29,2
4	Kraft Food Inc	الو.م.أ	28,5
5	Archer Danids Midlands	الو.م.أ	23,5

Source :d'après la confédération des industries agroalimentaire de l'Union Européenne(CIAA).

من خلال الجدول يتضح مدى سيطرة الشركات الأمريكية على هذا القطاع بالنظر للإمكانيات المادية والبشرية التكنولوجية التي تتمتع بها هذه الشركات.

كما تمثل دول الاتحاد الأوروبي مجتمعة أول متعامل على الصعيد العالمي في مجال الصناعات الغذائية، والتي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الكلي لدول الاتحاد الأوروبي<sup>1</sup>:

●الصناعات الغذائية توظف حوالي 4,4 مليون عامل، و بالتالي فهي الأولى من حيث عدد العاملين في المجال الصناعي.

<sup>1</sup> : les industries agroalimentaire en région centre, op.cit. ,p.06.

• تمثل كذلك أول سوق صناعي داخل الاتحاد الأوروبي برقم أعمال يناهز 954 مليار أورو سنة 2009، يسهم القطاع وحده بـ 13 % من رقم الأعمال الإجمالي للصناعات الأوروبية متقدما بذلك على صناعة السيارات والصناعة الكيماوية.

و بالرجوع إلى ترتيب الشركات الرائدة في هذا المجال لسنة 2011 سيلاحظ دخول بعض الشركات الأوروبية المنافسة للشركات الأمريكية في هذا القطاع:

**جدول رقم (06) و يوضح الشركات الخمس الكبرى من حيث رقم الأعمال في الصناعات الغذائية لسنة 2011.**

الوحدة (مليون \$)

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال
1	Nestlé	سويسرا	105267
2	Pepsi. Co	الو.م.أ	61682
3	Kraft foods	الو.م.أ	58623
4	Unilever	هولوندا-بريطانيا	57838
5	The cocacola company	الو.م.أ	49542

Source : Classement Globs 500 du magazine Fortune de 2011, [http://money.cnn.com/magazine/fortune/global500/2011/full\\_liste](http://money.cnn.com/magazine/fortune/global500/2011/full_liste) , Vu le 19/01/2014.

و بمقارنة هذا الترتيب مع الترتيب السابق يتضح جليا دخول بعض شركات دول الاتحاد الأوروبي في منافسة الشركات الأمريكية الكبرى في مجال الصناعات الغذائية، وذلك نظرا للأزمة المالية العالمية التي أثرت كثيرا في الاقتصاد الأمريكي لكن بدرجة أقل في الاتحاد الأوروبي، خاصة الاقتصاد السويسري والهولندي والبريطاني، الذين استغلوا بشكل جيد الانتكاسة المالية لصالحهم .

وقد جاء في الترتيب الجديد لمجلة FORTUNE العالمية الست مؤسسات العالمية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، خلال سنة 2014 حسب ترتيب Fortune Global 50، والذي تم نشره على شبكة الانترنت في جويلية 2014، المؤسسات الرائدة من حيث رقم الأعمال الإجمالي كما يلي:

جدول رقم (07) يبين ترتيب مؤسسات الصناعات الغذائية العالمية الرائدة من حيث رقم

الأعمال خلال سنة 2014

الوحدة: (مليار دولار)

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال
01	<a href="#">Nestlé</a>	سويسرا	99,4
02	<a href="#">PepsiCo</a>	الولايات المتحدة الأمريكية	66,4
03	<a href="#">Unilever</a>	المملكة البريطانية وهولندا	66,4
04	<a href="#">The Coca-Cola Company</a>	الولايات المتحدة الأمريكية	46,8
05	<a href="#">Danone</a>	فرنسا	28,2
06	<a href="#">Kraft Foods Group</a>	الولايات المتحدة الأمريكية	18,2

Source : Le classement mondial des entreprises leader par secteur d'activité

économique, lien :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Classement\\_mondial\\_des\\_entreprises\\_leader\\_par\\_secteur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Classement_mondial_des_entreprises_leader_par_secteur) ,

Dernière modification : le 5 février 2015, Vu le 07/02/2015.

## II - المقاربة الفرعية للصناعات الفلاحية الغذائية:

بالنظر إلى المكانة والحجم الذي بلغته الصناعات الغذائية في العالم فقد أصبحت تعالج بمقاربة فرعية (Approche filière)<sup>1</sup>، و لقد انتقت المقاربة الفرعية للصناعات الفلاحية الغذائية عن تطوير الاقتصاد الزراعي الغذائي كفرع من العلوم الاقتصادية، في نهاية

<sup>1</sup> Rastoin et alii , émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens ,communication a la conférence .FEMISE. Marseille, novembre , 1996, p.1.

الخمسينيات، انطلاقا من أعمال (Deris et Goldeng)، من جامعة هارفارد<sup>1</sup>، اللذين استعملا لأول مرة مصطلح "الأعمال الفلاحية" Agrobusiness، وتوصلا لأول مرة إلى أن فهم ديناميكية القطاع الفلاحي يبنى أساسا على أنشطة السلسلة القبلية المتمثلة في التجهيزات والعتاد الفلاحي التابع للصناعات التجهيزية، وأنشطة السلسلة البعدية المتمثلة في التحويل والتوزيع<sup>2</sup>.

و بفعل هذه المقاربة درست الصناعات الفلاحية كمنطق شمولي يفسر ظواهر التكامل وشبه التكامل التي حدثت في القطاع، ولذلك فقد عرفت الدراسات المبنية على هذه المقاربة في سنوات السبعينات إلى غاية سنوات التسعينات انتشارا كبيرا في الدول الصناعية، سعيا منها لتطوير استراتيجيات صناعاتها في هذا الفرع<sup>3</sup>، و في هذا الصدد قامت بدراسة العديد من الإشكاليات المتعلقة بتحويل الفروع والمركبات الغذائية في اقتصاد السوق، إستراتيجيات النمو للمؤسسات الفلاحية، سياسات الهيكل الصناعية والأسعار وغيرها<sup>4</sup> ، وقد قدم Rastoin تصنيفا للصناعات الفلاحية الغذائية حسب مراحل تطويرها كالتالي<sup>5</sup>:

### • المرحلة الفلاحية:

و تم فيها التركيز على أنشطة الإنتاج واستهلاك المواد الغذائية المتحصل عليها من الاستغلال الفلاحي المباشر، وتوجد في هذه المرحلة فروع الصناعات الفلاحية الغذائية للدول التي لا يتجاوز دخل الفرد فيها 2 دولار يوميا، وتتمثل أساسا في الدول الأقل تقدما حسب قاموس الأمم المتحدة و كانت تضم حوالي 50 دولة.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مقال بعنوان: واقع فرع الصناعات الفلاحية الغذائية بدول الميدا و جانبيتها للاستثمارات الاجنبية المباشرة، مرجع سابق، ص.113.

<sup>2</sup> F. khamassi Elifrit et hassainya: analyse de la compétitivité des entreprises et des produit agroalimentaire: pertinence et apport de l'approche filière ,options méditerranés ,serie bn=°32,2001,p.232.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص.114،

<sup>4</sup> Document : filiere agroalimentaire mondiale et devloppement ,idees concepts et politique ,U4 produit d'information de la OGCID(MAE) et de la OCD(suisse) ,janvier ,2006, sur le lien:[http://www.bdsknownledga.org/dyn/bds/bds\\_search.details?p-phrase\\_id=481p\\_lang=en&p\\_phrase\\_type\\_id=6](http://www.bdsknownledga.org/dyn/bds/bds_search.details?p-phrase_id=481p_lang=en&p_phrase_type_id=6),vu le 15/01/2013,p.04.

<sup>5</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص.114.

### ●مرحلة الانتقال إلى الصناعة ( المرحلة الحرفية):

وهي مرحلة تتميز بنوع من تقسيم العمل عن طريق مؤسسات صغيرة لتمويل المواد الفلاحية، كما أن تطور التركيبة الاجتماعية فيها أسهم بشكل كبير في تحريك المبادلات التجارية المدنية الكفيلة بنقل وتوزيع المنتج إلى المستهلك.

### ●مرحلة الصناعات الغذائية (agro industrie):

تتميز هذه المرحلة بأهمية قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية، الذي يفوق قطاع الفلاحة في حد ذاته، من حيث القيمة المضافة والعمالة، كما يتميز بتعدد الأنشطة الجانبية المحيطة بالمنتج، والتي توصف بنواة أو مركز الإنتاج الفلاحي الغذائي الذي يضم السلسلة كاملة من صناعات التزويد الغذائي إلى الخدمات.

### ●المرحلة القمة:الصناعات الغذائية الخدماتية:

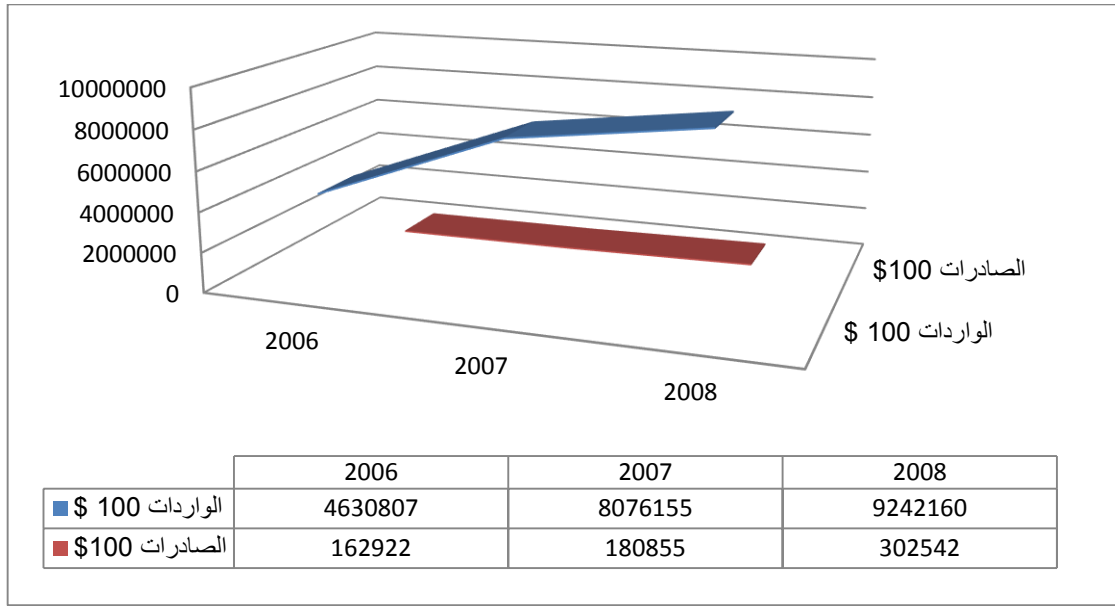
وهو النمط الصناعي السائد في الو.م.أ أو الدول الأوروبية نظرا لحجم ووزن الخدمات في السعر النهائي للمنتج الغذائي، ولاهتمام هذه الدول بمظاهر الإبداع التكنولوجي وكل عمليات الإنتاج، وضرورة الاهتمام برغبات المستهلكين وإرضائهم من أجل كسب الولاء للمنتجات الاستهلاكية الأكثر تنافسية، وضمان خدمات ما بعد البيع لإجراء التحسينات اللازمة وتصحيح الاختلالات الموجودة .

### III- الدور الاقتصادي للصناعات الغذائية في الجزائر:

بالنظر إلى التوجه الحديث للمؤسسات نحو سوق الصناعات الغذائية، فإن الآفت للانتباه هو سعي المؤسسات الجزائرية للحصول على موقع معتبر في هذه السوق، والتحكم فيه إلى

حد ما لما يتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في هذه السوق التنافسية<sup>1</sup>، ومن الملاحظ أن صادرات الدولة الجزائرية من الأغذية و المشروبات في سنة 2008 كانت تقدر بـ 111 مليون دولار امريكي<sup>2</sup>، و هو ما كان يمثل مصدر قلق لاعتبار التبعية للدول المصدرة لهذا النوع من المنتجات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (26): يوضح تطور التبادلات الخارجية للمنتجات الزراعية بين 2006 و 2008



Source :revue de commerce extérieure agricole, ministère de l'agriculture et du développement ,Algérie ,2009,p.03.

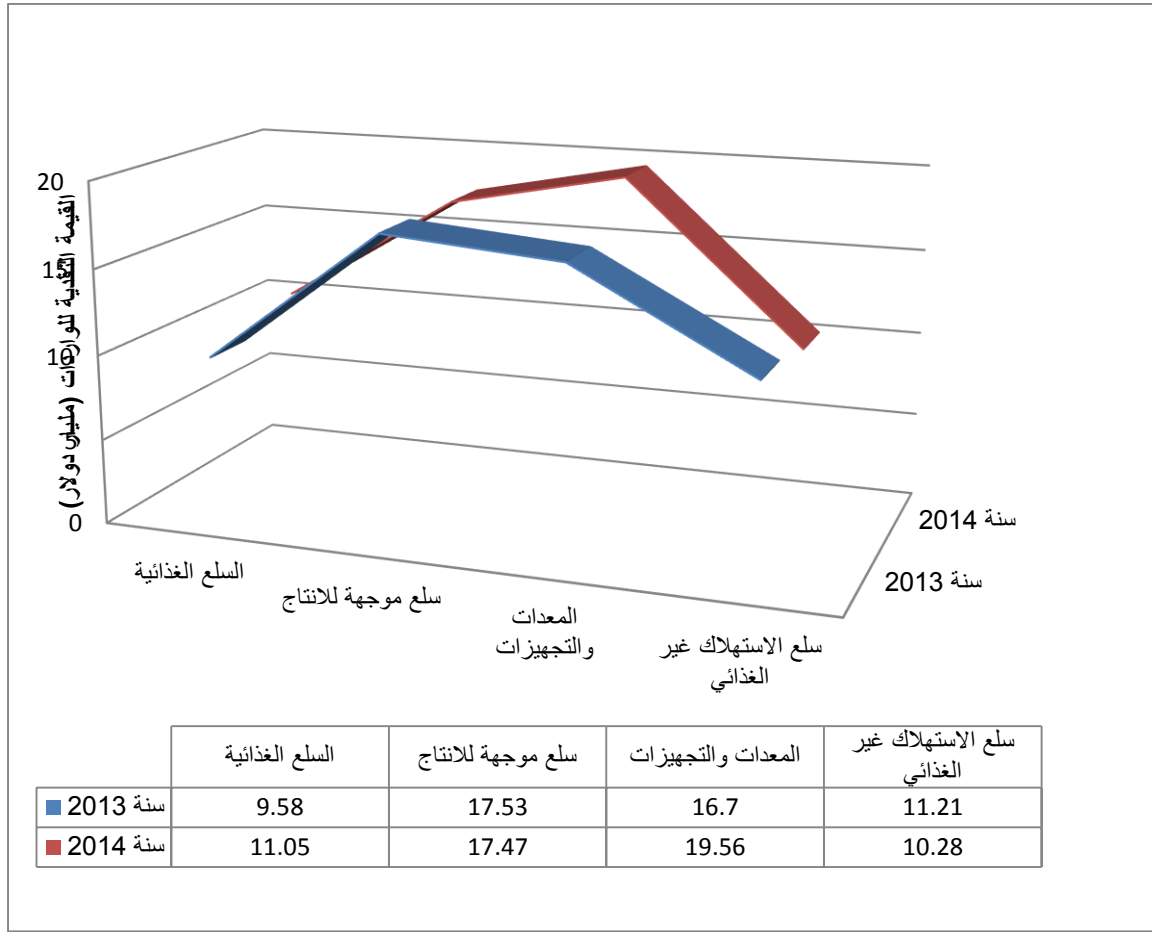
الشكل السابق يوضح مدى تبعية الاقتصاد الجزائري للواردات الأجنبية، فيما يخص مجال الأغذية والمشروبات، إلا أن السنوات الأخيرة أثبتت نهوض قطاع المشروبات وارتفاع إجمالي الصادرات، بالنظر إلى تأهيل المؤسسات الجزائرية واعتبارات الجودة المطلوبة من الهيئات التقييسية المعمول بها في الجزائر.

<sup>1</sup> بن تقات عبد الحق، مقال حول دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي – مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 09، 2010، الرابط : <http://rcweb.luedid.net/rc9/A914.pdf> ، طوع يوم 2013/01/16، ص.187.

<sup>2</sup> صندوق النقد العربي، النشرة الإحصائية للدول العربية، سنة 2010، ص.16.

وقد ارتفعت الواردات الجزائرية بنسبة 6% في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، من 55,03 مليار دولار إلى 58,33 مليار دولار، وقد تمثلت هذه الواردات في مجموعة من المنتجات الموجهة للاستهلاك والإنتاج على حد سواء، وما يلاحظ في الجدول الموضح أدناه أن الارتفاع السابق نتج عن زيادة معتبرة في الطلب على المعدات والتجهيزات التي زادت بنسبة 17.13%، كما زاد الطلب على المواد الغذائية بنسبة 14.87% مقارنة مع عام 2013، وعلى العكس من ذلك انخفضت الواردات من السلع الاستهلاكية غير الغذائية بنسبة 8.23% و السلع الموجهة للإنتاج بنسبة 0.35%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (27) يبين الواردات الجزائرية خلال سنتي 2013 و2014 [الوحدة (مليار دولار)]



Source : STATISTIQUES DU COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGERIE, Ministère des Finances Direction Générale des Douanes , Centre National de l'Informatique et des Statistiques, (Période : Année 2014), lien : [http://www.douane.gov.dz/pdf/r\\_periodique/ANNEE%202014.pdf](http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/ANNEE%202014.pdf) ,Vu le 05/02/2015.p.05.

وقد كانت المنتجات الرئيسية المستوردة كما يلي:<sup>1</sup>

المعدات والتجهيزات التي تمثل وارداتها نسبة 33.54% من الواردات الكلية ، تتكون أساسا من مركبات النقل الأشخاص والبضائع، والمركبات النفاثة للمياه، والمركبات المروحية التريينية والأجهزة الكهربائية لخطوط الهاتف.

كما احتلت مجموعة السلع الغذائية المرتبة الثالثة في هيكل الواردات لسنة 2014 بنسبة 18.87% من حجم الواردات الاجمالي أي بقيمة 11 مليار دولار مقارنة بسنة 2013 ،

<sup>1</sup> - Ibidem.



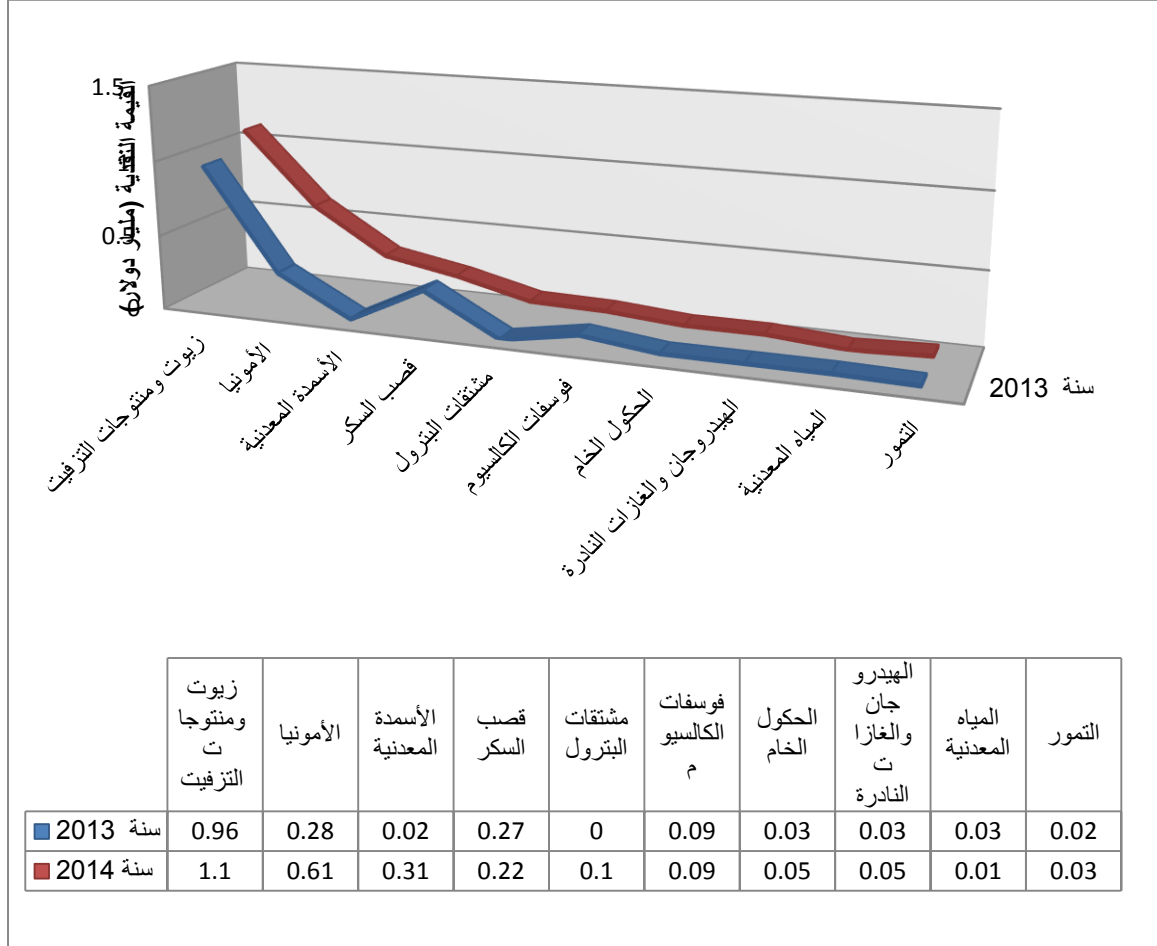
مسجلة بذلك زيادة ب (14.87٪).، ويمكن ملاحظة أن الزيادة المحققة في عام 2014 تعود أساسا لزيادة الطلب على منتوجات الحبوب بنسبة (11.08٪)، والحليب ومشتقاته بنسبة (62.47٪). واللحوم بنسبة (21.12٪).

أما فيما يخص المنتوجات الغذائية التي سجلت انخفاضا على مستوى الواردات فتمثلت في منتوجي السكر والخضروات المجففة بانخفاض نسبته (-3.61٪) (-19.18٪) على التوالي.

وجاءت مجموعة السلع الاستهلاكية غير الغذائية في المركز الأخير في هيكل الواردات بنسبة 17.63٪ ب واردات إجمالية قدرت ب 10.28 مليار دولار، مسجلة انخفاضا بنسبة 8.23٪ مقارنة مع عام 2013.

أما فيما يخص الصادرات فمازال النفط يشكل الجزء الأكبر من الصادرات الجزائرية خلال 2014 ممثلا بذلك ما نسبته 95.54٪ من الحجم الكلي للصادرات، وذلك بانخفاض قدره 4.47٪ مقارنة مع عام 2013، في حين تبقى الصادرات غير النفطية هامشية وضعيفة جدا بنسبة 4.46٪ فقط ما يعادل إجمالي حجم صادرات 2,81 مليار دولار، مسجلا ارتفاعا بنسبة 39.52٪ مقارنة مع العام 2013، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28) يبين الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات خلال سنتي 2013 و2014 [الوحدة (مليار دولار)]



Source : STATISTIQUES DU COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGERIE, Ministère des Finances Direction Générale des Douanes , Centre National de l'Informatique et des Statistiques, (Période : Année 2014), lien : [http://www.douane.gov.dz/pdf/r\\_periodique/ANNEE%202014.pdf](http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/ANNEE%202014.pdf) ,

Vu le 05/02/2015.p.10.

وكما هو موضح في الشكل أعلاه ، فإن المنتجات المصدرة خارج المحروقات تتكون أساسا من المنتجات شبه المصنعة التي تمثل 3.73% من إجمالي الصادرات التي قدرت بـ 2.35 مليار دولار أمريكي، وقد بلغت صادرات المواد الغذائية 323 مليون دولار أمريكي أي ما نسبته 0.51% من الصادرات الكلية المقدرة بـ 62, 956 مليار دولار ، كما بلغت صادرات

المواد الخام نسبة 0.18% من الصادرات الكلية ، وبلغت المواد والمعدات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية ما نسبته 0.02% من الحجم الكلي للصادرات.

### III- 1 - واقع التبعية الزراعية في الجزائر:

تزرع الجزائر بأراضي فلاحية معتبرة إلى حد كبير ، فضلا على أنها تعتمد على القطاع الخاص بنسبة 34% من المساحة الفلاحية المستعملة إلا أنها تعاني من مشاكل عديدة كاتسامها بالتقليدية، وذلك نتيجة الإنتاج الرأسمالي الزراعي والتصحّر بالإضافة إلى ضعف المراقبة على الأنشطة الاستغلالية ، وإشكالية ملكية الأراضي،...الخ.<sup>1</sup>

فمشكلة الاقتصاد الجزائري الحقيقية، تكمن في طرق تسويق المنتجات الزراعية ، مثال على ذلك منتج الحليب الذي يعاني من صعوبة تجميعه من المزارع الريفية المتناثرة في غالب الأحيان، بالإضافة إلى ذلك تراجع اهتمام الدولة ببعض المحاصيل الزراعية، إذ كانت الدولة الجزائرية تعتمد بشكل كبير على إنتاج الحمضيات للحصول على العملة الصعبة، إلا أن الفترات الأخيرة شهدت اعتماد الاقتصاد الوطني بشكل كبير على قطاع المحروقات.<sup>2</sup>

كما أنه وإلى غاية سنة 1995 لم يحض قطاع الصناعات الغذائية باهتمام أصحاب القرار في السياسة الاقتصادية الجزائرية، وهو ما يظهر جليا في إغفال هذا القطاع الحساس في المخططات التنموية التي تم إعدادها، ما عدا المخطط الخماسي الأول من نفس السنة، أين لوحظ منح القطاع أكبر مبلغ من الاستثمارات بالنسبة للصناعات الخفيفة<sup>3</sup>.

و يمثل نشاط الإنتاج حسب تقارير الديوان الوطني للإحصاء المتعلقة بالأنشطة الفلاحية والغذائية فيما يلي:إنتاج التبغ، والكبريت، الحبوب، صناعة السكر، مشروبات كحولية وغير

<sup>1</sup> بن تقات عبد الحق، مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> زويتر الطاهر، إشكالية التشغيل في المؤسسات الزراعية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 1997، ص 01.

<sup>3</sup> بن تقات عبد الحق، مرجع سابق، ص 188.

كحولية، صناعة الحليب، صناعة تعبئة اللحوم، والأسماك، والخضر، والفواكه، صناعة الخمائر وصناعة منتجات تغذية للحيوانات<sup>1</sup>.

كما أن الفترة الممتدة من 1991 – 1999 عرفت انتعاشا فيما يخص الإنتاج الغذائي، حيث تصاعد بنسبة 3,86 % سنويا نتيجة تسجيل ارتفاع في الإنتاج نسبة 5,42 % وزيادة في إنتاج المواشي والأبقار بنسبة 2,82 %، فالملاحظ بصفة عامة انتعاش في هذه الفترة نتيجة ارتفاع الإنتاج النباتي<sup>2</sup>.

كما يجب التنويه إلى أن الجزائر حققت في السنوات القليلة الماضية قيما مضافة في هذا القطاع، حيث حققت سنة 2006 م تطورا قدر بـ 10,1 %<sup>3</sup>، مقارنة بالسنة التي سبقتها أي 2005 م، و قد كان القطاع في المرتبة الرابعة من حيث الإسهام في الإنتاج الداخلي الخام، طبعاً بعد المحروقات والخدمات والبناء والأشغال العمومية.

### III- 2 - مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري:

تشير أغلب التقارير الصادرة عن السلطات الجزائرية أن قطاع الصناعات الغذائية أسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، وقد كشف الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أن مخطط العمل الإستراتيجي<sup>4</sup> لتطوير الصناعات الغذائية في أفق 2014، هو محل دراسة ومناقشة، مشيراً في نفس السياق أن هذا القطاع المهم يشغل أكثر من 140000 عامل، أي ما نسبته 40% من اليد العاملة في قطاع

<sup>1</sup> بن تغات عبد الحق، مرجع سابق، ص.188.

<sup>2</sup> الديوان الوطني للإحصائيات، الموقع: [www.ons.dz/them\\_sta.htm](http://www.ons.dz/them_sta.htm) ، لوحظ يوم: 2014/02/16.

<sup>3</sup> Rapport Sur La Situation Du Secteur Agricole, Ministère De L'agriculture Et Du Développement Rurale, Algerie, 2006, p.06.

<sup>4</sup> مقال بعنوان: الصناعة الغذائية تواصل نموها خلال الثلاثي الثاني، 2010، منشور في الجيسر اون لاين يوم 2010/11/20 على الرابطة [www.djazairess.com/algeriapress](http://www.djazairess.com/algeriapress) ، طوع يوم: 2013/01/18.

الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة<sup>1</sup>، وهو ما يبين أن هذا القطاع يمتص بنسبة كبيرة عدد البطالين في الجزائر، أما على مستوى التجارة الخارجية لهذا القطاع، يلاحظ تبعية كبيرة للجزائر للسوق الدولية، إذ إن فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية قد بلغت 6,4 مليار دولار سنة 2010 م ثم 10,6 مليار دولار سنة 2011 م<sup>2</sup>، وهو ما يعود أساسا إلى الارتفاع الكبير في أسعار المواد الغذائية، والموارد الأولية الزراعية التي زادت بنسبة 20% و23% على التوالي<sup>3</sup>.

هذه الضريبة المرتفعة يدفع نتائجها معظم سكان العالم، وبالأخص سكان القارة الإفريقية، إذ تشير تقارير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2012 أن ما يقارب 12% من وفيات سكان العالم نتيجة نقص التغذية، وأن 8,8 مليون طفل في العالم يموتون سنويا، وأن ثلثهم يموتون بسبب نقص الوزن الناتج عن نقص التغذية<sup>4</sup>.

إن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر سجل نموا معتبرا خلال الثلاثي الأول لسنة 2011 بـ 26,5 % مقارنة بالثلاثي الرابع لسنة 2010 الذي حقق نموا بـ 7.6% حسب الديوان الوطني للإحصاء<sup>5</sup>، و يرجع هذا النمو المحقق إلى ارتفاع هام لمستويات إنتاج وتصبير الخضر والفواكه، الذي شهد ارتفاعا بنسبة 103.6% خلال الثلاثي الأول من سنة 2011 مقارنة بنفس الثلاثي لسنة 2010، كما لوحظ أيضا تسجيل ارتفاع في معدل فرع الحبوب بـ 59.8% و إنتاج مادة الحليب الذي سجل أيضا نموا بـ 36.6%<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مقال بعنوان: 14 ألف جزائري يستغلون في الصناعات الغذائية، نشر في اخبار اليوم يوم: 2011/01/20 ، الرابط:

[www.djazairess.com/akhbarllyoum/20396](http://www.djazairess.com/akhbarllyoum/20396)، طولع يوم: 2013/01/18.

<sup>2</sup> Organisation mondial du commerce, statistique du commerce international 2012, [www.wto.org/statistique](http://www.wto.org/statistique), vu le 17/01/2013 , p.77.

<sup>3</sup> Ibid,p.55.

<sup>4</sup> The 2012 edition of the FAO statistica (yearbook, food an agriculture organization FAO [www.fao.org/economic/ess/syb,2012,vuele](http://www.fao.org/economic/ess/syb,2012,vuele) 17/01/2012,p.96.

<sup>5</sup> مقال بعنوان نشاط الصناعة الغذائية يستمر في الارتفاع (الديوان الوطني للإحصاء) ، نشر في وكالة الأنباء الجزائرية يوم 2012/01/16،

على الرابط [www.djazairess.com/ops/229532](http://www.djazairess.com/ops/229532) ، طولع يوم 2013/01/18.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق.

و يتضح جليا بأن الدولة الجزائرية تسعى جاهدة إلى بعث قطاع الصناعات الغذائية من خلال توجيه القطاع الخاص للاستثمار في هذا القطاع، والعمل على التوجه نحو تصدير بعض المنتجات الغذائية، التي تملك فيها ميزة تنافسية كالمشروبات والفواكه والأسماك، لاسيما وأن هذا القطاع يشغل حاليا ما يقارب 45% من عمال القطاع الصناعي ككل.

### III - 3 - فاتورة الغذاء الجزائرية لسنوات 2012، 2013، 2014 :

تراجعت الفاتورة الغذائية بنسبة 9% خلال سنة 2012 إذ بلغت 8.98 مليار دولار، فيما بلغت نفس الفاتورة 9.85 مليار دولار لسنة 2011 حسب ما أورده مصادره في الجمارك الجزائرية.<sup>1</sup>

و على عكس سنة 2011 التي عرفت فاتورة المنتجات الغذائية المستوردة ارتفاعا كبيرا بلغ 61% ، في حين سجلت نفس الفاتورة انخفاضا بقيمة 867 مليون دولار، أي تراجعت بنسبة 8.8% خلال سنة 2012، مسهمة بذلك في تراجع الواردات الكلية للاقتصاد الوطني بـ 1%، وحسب الأرقام المقدمة من طرف المركز الوطني للإعلام الإحصائي (Cnis) المتحصل عليها من طرف الديوان الوطني للإحصاء (ONS) ، فإن هذا التراجع يعود أساسا إلى انخفاض الطلب على المنتجات الغذائية المستوردة لاسيما الحبوب ، الفرينة والسميد بـ 19.2% .<sup>2</sup>

كما تراجعت قيمة الواردات من مجموع الأغذية السابقة من 4.06 مليار دولار إلى 3.27 مليار دولار خلال نفس السنتين على التوالي، و في نفس السياق فقد عرفت واردات الجزائر

<sup>1</sup> Facture alimentaire de l'Algérie en 2012 , recule de près de 9% ,article de d.Akila, elmoudjahid, quotidien national d'information, mercredi, 06 février 2013,N=°14737, [www.elmoudjaheid.com](http://www.elmoudjaheid.com) .p.10.

<sup>2</sup> - Ibidem .

من القمح تراجعاً بنسبة 26% حيث بلغت سنة 2011 2.85 مليار دولار، فيما تراجعت في سنة 2012 إلى 2.10 مليار دولار.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مادة الحليب، فقد تراجعت أيضاً واردات الجزائر من هذه المادة وكذا مشتقات الحليب بنسبة 18.23% حيث بلغت الواردات خلال سنة 2012 1.26 مليار دولار.

كما تراجعت أيضاً واردات مادة السكر إلى 13.09% حيث بلغت سنة 2011 (1.16) مليار دولار، و في سنة 2012 (1.01) مليار دولار.<sup>2</sup>

كما عرفت بعض المنتجات الغذائية الأخرى تراجعاً في مستوى الواردات كما هو الحال بالنسبة للحبوب الجافة التي تراجعت بنسبة 9%، حيث بلغت سنة 2011 (359 مليون دولار)، و في سنة 2012 (56.3 مليون دولار) حسب معطيات مصالح الجمارك.

و خلافاً لما سبق، فقد عرفت اللحوم ارتفاعاً محسوساً في حجم الواردات، إذ بلغت سنة 2011 (164 مليون دولار)، وفي سنة 2012 بلغت 254.46 مليون دولار، أي زيادة بمعدل 54.6%، وتشير مصالح الجمارك بأن هذا المنتج عرف ارتفاعاً في معدل الواردات بالنظر إلى زيادة الطلب على هذا المنتج، ما يقابله انخفاض في عرضه من جهة أخرى.<sup>3</sup>

كما عرفت أيضاً منتجات القهوة و الشاي زيادة طفيفة في الواردات بمعدل 0.22%، حيث بلغت سنة 2011 نسبة 9% مرتفعة إلى 389 مليون دولار سنة 2012 بنسبة إجمالية 9.22%، ويرجع الخبراء و المختصون هذا التراجع في فاتورة الغذاء في الجزائر لسنة 2012 إلى الانتاج الزراعي المحلي الجيد لاسيما منتج القمح الذي بلغ سنة 2012 (52

<sup>1</sup> - Ibidem .

<sup>2</sup> - Ibidem .

<sup>3</sup> - Ibidem .

مليون قنطار)، مقابل 45 مليون قنطار سنة 2011، مع مصاحبة ذلك انخفاض طفيف في أسعار المنتوجات الغذائية في الأسواق الدولية.<sup>1</sup>

كما أن فاتورة الواردات الجزائرية من القمح الصلب و اللين تراجعت من 2.85 مليار دولار سنة 2011 إلى 2,11 مليار دولار سنة 2012 ، وقد بلغت الكمية المستوردة 6.29 مليون طن سنة 2012، مقابل 7.45 مليون طن سنة 2011 أي تراجع بنسبة 15.5%، أما مشتريات القمح اللين فهي تمثل نصيبا مهما من واردات الحبوب في الجزائر، حيث بلغت 1.96 مليار دولار، بكمية قدرها 471 مليون طن سنة 2012 بانخفاض في القيمة الإجمالية لواردات نفس المنتج بمعدل 15.03 % ، وبانخفاض في الكمية الإجمالية بمعدل 25.9%.

أما فيما يخص القمح الصلب فقد بلغت واردات الجزائر من القمح الصلب خلال سنة 2012 (655 مليون دولار) 1.5 مليون طن، مقابل 884.53 مليون دولار (1.9 مليون طن سنة 2011).

و تجدر الإشارة إلى أن واردات الجزائر من المنتجات الغذائية تمثل (19%) من الواردات الإجمالية الجزائرية التي بلغت سنة 2012 (46.80 مليار دولار)، مقابل (47.24 مليار دولار) سنة 2011 مع تسجيل تراجع طفيف ب 0.94 %.<sup>2</sup>

ويعد التقرير الأخير الذي أورده المركز الوطني للمعلومات والإحصاء (CNIS) خلال سنتي 2013 و 2014، بشأن الواردات من (القمح والشعير والذرة). إذ تظهر الميزانية العمومية أن الواردات من الحبوب في منحى تصاعدي خلال الـ 11 شهرا الأولى من سنة 2014، وقد قدرت الواردات من هذه المواد في سنة 2014 3,29 بقيمة مليار دولار مقابل 2,92 مليار دولار في الفترة نفسها من عام 2013، بزيادة قدرها 12.52%. كما شهدت كميات واردات الحبوب المذكورة سابقا أيضا ارتفاعا محسوسا في حدود 24.4% لتصل إلى

<sup>1</sup> - Ibidem .

<sup>2</sup> - Ibidem .



11.35 مليون طن تم شراؤها بين جانفي ونوفمبر عام 2014، مقابل 9,13 مليون طن في نفس الفترة في عام 2013 حسب مصالح الجمارك الجزائرية.

ويتضح بأن فاتورة استيراد الحبوب في الأشهر الـ 11 الأولى لعام 2014 قد تجاوزت بالفعل نفس الفاتورة لعام 2013 التي قدرت وارداتها بـ 3,16 مليار دولار من هذه المنتجات الغذائية المتعلقة بالحبوب، كما بلغت واردات القمح (اللين، والصلب، والبذور) 2,19 مليار دولار مقابل 1.98 مليار دولار لنفس الفترة من السنة الماضية أي سنة 2013، بزيادة قدرها 11%. تقريبا، حسب إحصائيات مصالح الجمارك المقدمة من طرف المركز الوطني للمعلومات والإحصاء (CNIS). كما انخفض حجم الواردات من القمح اللين بين الفترتين 2013 و 2014 من حيث الكمية. إذ بلغت واردات القمح اللين إلى ما يقارب 1.47 مليار دولار لكمية قدرت بـ 5 مليون طن، مقابل ما يقارب 1.55 مليار دولار لكمية قدرت بـ 4.7 مليون طن خلال نفس الفترة من عام 2013، بانخفاض قدره 4.53% في القيمة وبزيادة قدرها 6.36% في الكمية. على العكس زادت واردات القمح الصلب في التكلفة والحجم في نفس الفترتين بما يقارب 721 مليون دولار لكمية قدرت بـ 1.83 مليون طن، مقابل 430,56 مليون دولار لكمية قدرت بـ 1.07 مليون طن في نفس الفترة المرجعية، أي بزيادة قدرها أكثر من 67% في القيمة و 70.5% في الكمية. وقد بلغت الكميات المستوردة من جميع أنواع القمح 6.84 مليون طن مقابل 5.8 مليون طن خلال سنة 2013، بزيادة قدرها 18.16%، ويشير المركز الوطني للمعلومات والإحصاء (CNIS) لأنواع أخرى من الحبوب، إذ ارتفعت واردات الشعير إلى ما يقارب من 181,2 مليون دولار لـ 712470 طن مقابل 133,03 مليون دولار لكمية قدرت بـ 438000 طن، بزيادة أكثر من 36% في القيمة و 62% من حيث الكمية. وبلغت واردات الذرة التي شهدت أيضا زيادة أكثر من 12% في القيمة و 31% في الكمية، من 914,93 مليون دولار لـ 3.8 مليون طن بين جانفي ونوفمبر عام 2014، مقابل 813,82 مليون دولار لكمية قدرها 2,9 طن خلال نفس الفترة

من عام 2013، وفقا لذات المصدر (CNIS). وينوه ذات المصدر بأن الإنتاج الوطني من الحبوب خلال السنتين 2013-2014 انخفض بنسبة 30% مقارنة مع الموسم السابق حيث بلغ 34 مليون قنطار مقابل 49,1 مليون قنطار خلال الفترة 2012-2013. وذلك نظرا لقلة كميات الأمطار المتساقطة، وقد لوحظ أن إنتاج الحبوب قد شهد تدهورا ملحوظا منذ الإنتاج القياسي المسجل خلال موسم 2008-2009 مع إنتاج قدره 61.2 مليون قنطار.<sup>1</sup> وأرجعت مصالح الجمارك الزيادة في الواردات بشكل كبير للمواد الغذائية الأخرى، التي مثلت 68% من الواردات الاجمالية، وانبثقت عن سبع منتوجات رئيسية (الحبوب والحليب والسكر والقهوة والشاي والحبوب الجافة واللحوم) وحققت الواردات ارتفاعا بأكثر من 1,079 مليار دولار، تمثلت في 77% من مجموع المواد الغذائية المستوردة في نهاية الأشهر التسعة الأولى لعام 2014.

وتعود هذه الزيادة في الواردات أساسا إلى زيادة واردات الحبوب والسميد والفريضة والحليب ومشتقاته والزيوت الموجهة للأكل، ولا يزال مجمع سيفيتال المستورد الأكبر بنسبة (57%)، كما زادت واردات كل من البن والشاي واللحوم بنسب (+10%) (+86%) (+18%) على التوالي خلال سنة 2014، أما بالنسبة للمواد الخام الموجهة للصناعات الغذائية، فقد حققت زيادة معتبرة، باستثناء الزيوت الخام الصالحة للأكل التي شهدت تراجعا بنسبة (-84%) في سنة 2014 مقارنة مع نفس الفترة من عام 2013.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - CNIS : Hausse des importations des céréales en 2014 , , Le Maghreb, quotidien de l'Economie, lien : [http://www.lemaghrebdz.com/?page=detail\\_archive&id=68141&dj=2015-01-14](http://www.lemaghrebdz.com/?page=detail_archive&id=68141&dj=2015-01-14) , Mise à jour : 14-01-2015, vu le 26/02/2015.

<sup>2</sup> - Magda Malek, Importations : Tendence à la hausse, Une facture alimentaire de plus en plus salée, Le jour d'Algérie, Quotidien Algérien, N° 3409 , 12 novembre 2014, lien : <http://www.djazagro.com/fr/presentation/actualites> , vu le 07/12/2014.

#### IV - إستراتيجية الدولة الجزائرية لدعم و تطوير تنافسية مؤسسات الصناعات الغذائية:

لقد أولت الدولة في برامجها التنموية اهتماما بالغا بقطاع الزراعة والتغذية، وتحديدًا قطاع الصناعات الغذائية، وذلك بغية النهوض بهذا القطاع الحيوي، ومن أجل ضمان الأداء الجيد لهذا القطاع، وقامت الدولة بوضع مجموعة من الأطر و تتمثل في:

– الإطار القانوني و التنظيمي.

– الإطار المؤسسي.

– الإطار التمويلي.

#### (1) الإطار القانوني و التنظيمي:

من أجل حماية المستهلك وحماية الاقتصاد الوطني، وضعت الدولة مجموعة من المعايير القانونية والتنظيمية لتوفير الرقابة الفعالة لضمان جودة المنتجات، والحفاظ على صحة المواطنين، ومن أجل تلبية الطلب المحلي قامت الدولة بمنح العديد من التسهيلات في هذا المجال يذكر منها:<sup>1</sup>

– سهولة الحصول على السجل التجاري منذ سنة 2004.

– سهولة نقل المنتجات على مستوى التراب الوطني، وكذلك الحرية التامة في وضع الأسعار.

– تمنح الدولة تسهيلات كبيرة للمستثمرين في هذا المجال، حيث تقوم بتمويل المؤسسات بنسبة 60% أو 70% .

– تقوم الدولة بواسطة بنوكها بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة الخاصة بالصناعات الغذائية، وذلك بمنح قروض بأسعار فائدة معقولة وصلت سنة 2003 الى 6,5%، أما فترة سداد هذه الديون فيمتد إلى 7 سنوات.

<sup>1</sup> الماخي ثريا ، إستراتيجية المنافسة و الإبداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع و المأمول ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، الرابط: <http://labocolloque5.voila.net/144elmahi.pdf> ، طوع يوم 2012/11/29، ص.4،5.

– أما على صعيد التجارة الخارجية فيوجد قيد وحيد يتمثل في فرض التعريفية الجمركية التي هي بنسبة 5% على المواد الأولية و15% على المواد النصف مصنعة، و30% على المواد المصنعة، ويرجع السبب في فرض هذا القيد لإعطاء الصناعة المحلية فرصتها في التواجد و التطور، وبالنظر إلى المعايير السابقة الذكر فإن معيار تمويل مشاريع الصناعات الغذائية القائم على الفائدة قد يشهد وسيشهد عزوف العديد من المستثمرين الصغار؛ بسبب الثقافة السائدة في المجتمعات الإسلامية بحرمة التعامل بالفوائد الربوية ، ولهذا كان من المستحسن أن تتعامل البنوك التجارية في قضية تمويل المشاريع التنموية الحساسة بمبدأ المشاركة التي تقتضيه فروع المعاملات المالية الإسلامية.

### (2) الإطار المؤسسي:

من أجل التسيير الحسن لهذا القطاع تضع الدولة مجموعة من المؤسسات لتنظيمه ومتابعته، ويشرف عليه 8 وزارات:وزارة الفلاحة، وزارة الصيد البحري والموارد المائية ، وزارة العمل، وزارة الصناعة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات التقليدية، الوزارة الوصية عن ترقية الاستثمارات، ثم يأتي بعد ذلك العديد من المؤسسات والمخابر والمعاهد المختصة في الصناعات الغذائية والزراعية.

### (3) الإطار التقني:

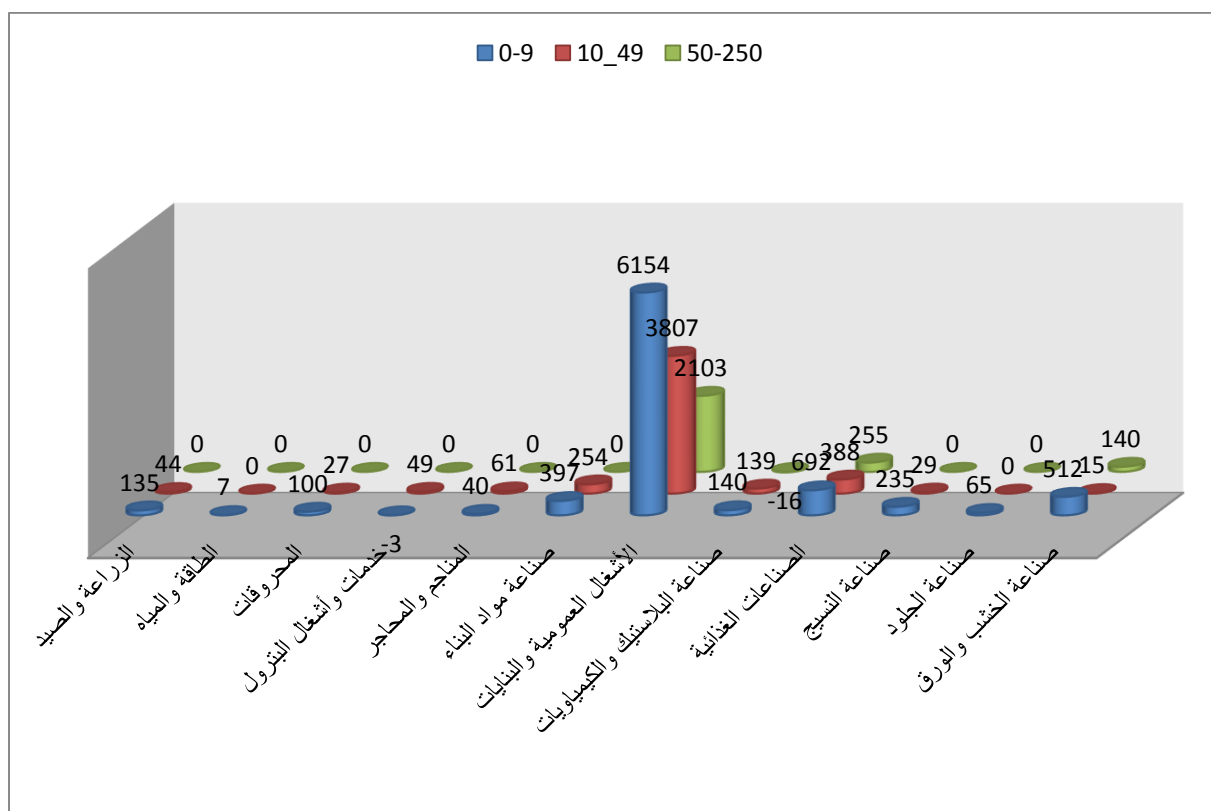
إن انتقال الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق و دخوله إطار العولمة، جعل أمر فتح الفرص أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً حتمياً، فقد تزايد عدد هذه المؤسسات تزايداً ملحوظاً من سنة لأخرى، فلقد وصلت سنة 2003 إلى 900 مؤسسة، وذلك دون احتساب

المستثمرات الزراعية والمشاتل الصغيرة والمشروعات المصغرة للمستثمرين الخواص، حسب معطيات ANSEJ و ARTISANAT<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يظهر التطور الذي شهده قطاع الصناعات الغذائية، من خلال عرض عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات الصناعة المختلفة:

الشكل رقم (29) يبين تطور الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث

الحجم خلال سنة 2013 (عدد العمال)



Source :Bulletin d'informations statistiques de la PME, Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, 1<sup>er</sup> semestre 2013, n°23 Novembre 2013, lien :

[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin\\_PME\\_23\\_francais\\_vf\\_nov\\_2013.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf) , Vu le 15/12/2014 .

<sup>1</sup> ثريا الماحي، نفس المرجع السابق، ص.05.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين بأن عدد مؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع مستمر، إذ بلغ عدد المؤسسات الصغيرة 692 مؤسسة في حين بلغت المؤسسات المتوسطة 388، أما المؤسسات الكبيرة بلغت 255 مؤسسة، واحتلت مؤسسات الأشغال العمومية والبنائيات المرتبة الأولى من حيث عدد العمال إذ بلغ العدد الإجمالي 12064 مؤسسة في إطار مساعي السلطات لانجاز مليون سكن، وفي نفس السياق احتلت مؤسسات صناعة مواد البناء المرتبة الثالثة بعدد إجمالي للمؤسسات قدر بـ 651 وهو ما يقارب عدد المؤسسات الصغيرة في مجال الصناعات الغذائية.

من خلال ما سبق قوله يتضح جليا الاهتمام الذي توليه الهيئات الرسمية لهذا النوع من المؤسسات، من خلال الدعم المقدم لها على اعتبارها الموجه الاستراتيجي لاقتصاديات الدول المتقدمة التي تعتبر أن كل المؤسسات الكبرى كانت عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومع توفر المناخ الاقتصادي الملائم استطاعت أن تحقق نموا اقتصاديا هائلا، مكنها من الوصول إلى مراتب عالية من حيث الكفاءة والفعالية الاقتصادية.

و هناك إرادة فعلية من طرف الدولة لخصوصة مؤسساتها العمومية مما جذب الكثير من المستثمرين الأجانب والمحليين على حد سواء، خاصة فيما يتعلق بالصناعات الاستهلاكية، كالزيوت ، الدهون، السكر، العجائن، الخضر المحلية و الخمائر الغذائية، حيث أصبح الطلب المحلي شبه مغطى من المواد السالفة الذكر عن طريق مؤسسات وطنية تنشط على الصعيد الوطني لمجمع سيفيتال، مجمع عمر بن عمر، ايفري، صومام...الخ

كما وضعت تسهيلات كبيرة لفتح الأبواب أمام العمل المشترك و التعاوني مع شركات أجنبية لها الخبرة والأسبقية في هذه الميادين، والتي بإمكانها إعطاء بصمة جديدة لمؤسساتها الوطنية كالتعاقد مع الشركة الفرنسية DANONE و PRESIDENT ، والشركة EUSSAFRE

لصناعة الخمائر الغذائية<sup>1</sup> ، كما أن هناك طموحات وتطلعات أوسع وآفاق أكبر في السنوات المقبلة لمثل هذه الشراكات التي يمكن أن تعطي فرصة أكبر لبروز الصناعات الجزائرية في مجال الصناعات الغذائية.

#### (4) تمويل الدولة لقطاع المؤسسات الصناعية الغذائية:

إن خصوصية المؤسسات العمومية و الانفتاح على الأسواق العالمية لم يخف من مجهودات الدولة في مجال الإنفاق الحكومي *Dépenses Publique*، وحجم المصاريف على المعدات زاد وتضاعف بأربع مرات على مدى الثماني سنوات الأخيرة، فانتقل من 872 مليار دينار في سنة 2005 إلى 3022 مليار دينار سنة 2010، أما على صعيد التكاليف الكلية لحجم الاستثمار فبلغت 13798 مليار دينار<sup>2</sup> أي ما يقارب 11 مليار دولار أمريكي فمن هذه التكلفة الكلية لحجم الاستثمارات، والتي تتضمن المحلية والأجنبية منها تمثل المحلية منها 83% و التي تمثل فيها الصناعات الغذائية نسبة معتبرة بعدما أولت الدولة اهتماما كبيرا بهذا الفرع الحيوي للاقتصاد<sup>3</sup>.

و يعتبر قطاع الزراعة والصناعات الغذائية من الأولويات الإستراتيجية لضمان الغذاء الوطني ، إذ بلغ حجم الاستثمارات في كلا القطاعين 40 مليار دولار ، مما سمح بالاهتمام والتوسع في مساحات الحصة الزراعية الخصبة التي تبلغ 8,5 مليار هكتار، و كذا إعادة تهيئة المستثمرات الزراعية وتطوير غرس الأشجار .

كما تم إعداد برنامج ضخم من طرف الدولة لتنفيذ سياسة دعم تأهيل وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغلاف مالي مقدر بـ386 مليار دينار، ويتمثل هذا البرنامج في إنشاء مجموعات التصدير في الصناعة الغذائية كآلية لتقوية مستوى تنافسية المؤسسات العاملة في

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.05.

<sup>2</sup> عيد الرحمن مبتول، هيكل الواردات الغذائية و آفاقها، مقال في مجلة المغرب اليومي، 2010، ص.12.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.12.

الشعبة المعنية، ومضاعفة قدراتها التفاوضية وإمكانيات دخولها للأسواق الدولية وتطوير منتجاتها الموجهة للتصدير، موضحاً بأن الهيئات المشرفة على تنفيذ هذا البرنامج خصصت السنة الأولى (2012) لترسيم الأجهزة القانونية التي تنظم عمل هذه المجموعات وتسهيل إنشاءها، وذلك بالتعاون مع الهيئات الوطنية الأخرى كوزارتي النقل والتجارة ومصالح الجمارك الوطنية وبنك الجزائر والوكالة الوطنية لترقية الصادرات، حيث تسهم في القطاع الصناعي الوطني بنسبة 33 بالمائة من القيمة المضافة وذلك بحصة مالية مقدرة بـ197 مليار دينار، وبنسبة 45 بالمائة من رقم أعمال القطاع، فيما بلغ عدد المؤسسات التي تنشط في هذه الشعبة خلال 2011 أزيد من 22000 مؤسسة، تشغل أكثر من 145 ألف عامل، ما يمثل 40 بالمائة من مجمل العاملين في القطاع الصناعي.<sup>1</sup>

بالنظر إلى الأهمية التي يحظى بها قطاع الفلاحة والتنمية الريفية، فقد تم رفع الميزانية المخصصة لهذا القطاع للخماسي المقبل (2015 2019)، لتصل إلى 300 مليار دج في السنة، أي بزيادة 100 مليار عما كانت عليه في السابق، حيث تعكس الميزانية المخصصة لهذا القطاع رغبة الحكومة في العمل من أجل الأمن الغذائي للبلاد، وعلى ضوء هذه التوجيهات، تم التركيز على الحاجة إلى زيادة الإنتاج وعرض المنتجات الفلاحية، وإدخال تقنيات جديدة، بما في ذلك الري، المكننة، والبذور ذات النجاعة العالية، الاستخدام العقلاني للأسمدة، التكوين وتطوير الصناعات الفلاحية والغذائية، وكذا تنظيم الفروع الفلاحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - م / بوسلان ، بهدف تنويع الإنتاج وتقليص تكاليف الصناعات الغذائية ،أولى مجموعات التصدير مطلع 2013، الجزائر 360 ° ، الأربعاء 29 فبراير 2012، طوع يوم 2014/09/14 . 23:07 الرابط :

بهدف-تنويع-الإنتاج-وتقليص-تكاليف-الص/ <http://ar.algerie360.com> .

<sup>2</sup> - تحديث الفلاحة أولوية و300 مليار لتحقيق الأمن الغذائي، 15 أكتوبر 2014، جزايرس ؛ محرك بحث إخباري، الرابط: <http://www.djazair.com/echchaab/40685> ، طوع يوم 2015/01/26.



## خلاصة الفصل السادس :

مما سبق يتضح بأن الدولة الجزائرية خطت خطوات عملاقة في مجال التقييس والاعتماد ، إلا أن هذا المجهود الكبير لابد أن يرافقه دورات تكوينية وتدريبية مكثفة لكل مسيري ومديري المؤسسات الاقتصادية الوطنية، لأجل تحسين أداء كل القطاعات لاسيما قطاع الصناعات الغذائية، الذي عرف نوعا من الانتعاش من خلال الدعم الكبير الذي أولته الحكومات الأخيرة لهذا القطاع الحساس الذي يمس الأمن الغذائي ، وهو ما أجبر المسؤولين على إلزام المؤسسات اليوم على ضرورة الحصول على المعايير والمواصفات العالمية لإعطاء المنتج المحلي دعما تنافسيا في السوق المحلي ولم لا في الأسواق العالمية .

# الفصل السابع أثر مستويات تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية - دراسة ميدانية استطلاعية -

المبحث الأول: منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

من أجل إعطاء مصداقية لموضوع البحث، سيقوم الباحث من خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الميدانية، ونظرا لشساعة التراب الوطني وتزامي مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، سيقوم الباحث بمحاولة اسقاط للجانب النظري على عينة من المؤسسات الناشطة في القطاع المذكور، وذلك من خلال صياغة استمارة استبيان سيتم من خلالها دراسة درجة الالتزام الذي يوليه مسيري المؤسسات الصناعية بمستويات تسيير الجودة الشاملة (الداخلية، والخارجية، والاجتماعية).

كما يحتوي هذا الفصل على أسئلة الدراسة كمبحث أول منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية من خلال عرض الاشكالية الرئيسية للدراسة، حدودها أدواتها وخطواتها، ثم في مبحث ثان سيتم تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية

## I-موضوع الدراسة الميدانية :

لقد شهد واقع المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال الصناعات الغذائية انتعاشا كبيرا في الآونة الأخيرة وبالأخص في السنوات الأخيرة، كون هذا القطاع يمس قضية غاية في الأهمية وهي الأمن الغذائي، فبعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة في أواخر 2008 عانت اقتصاديات الدول المتقدمة في ويلات هذه النكسة ، وهو ما نجم عنه ارتفاع جنوني في أسعار العديد من المواد الغذائية و بالأخص في الدول النامية، ما هدد مباشرة القدرة الشرائية للمواطن البسيط و تدني ملحوظ في المقدرة الشرائية ،كل ما سبق كانت له تأثيراته وتداعياته المباشرة على أداء قطاع الصناعات الغذائية ،حتى يكون المواطن في منأى عن هذه

المساومات والتجاوزات التي من شأنها أن تحدث إختلالات كبيرة في الأداء الاقتصادي ككل.

وأمام هذه الظروف كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة أكثر من أي وقت مضى على تغيير أساليب التسيير البالية واعتمادها على أساليب التسيير الحديثة المبنية على أساس تسيير الجودة الشاملة لما تحقق من وفورات اقتصادية ومزايا تنافسية وهوامش ربح مرتفعة ، وهذا يستلزم ثورة تغييرية في شتى الجوانب التسييرية وكذلك المستويات التنظيمية، بغية تحسين أداء المؤسسات الصناعية وانعكاس ذلك على الاقتصاد الجزائري ككل وعليه فقد جاءت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي :

-هل لمراعاة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر لمبادئ تسيير الجودة الشاملة كإستراتيجية تغيير حديثة انعكاسات واضحة على الأداء الداخلي والخارجي والاجتماعي لهذه المؤسسات .

## II- حدود الدراسة :

(1) لقد كان للباحث رغبة جامحة في اختيار أكبر قدر ممكن من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، إلا أن ترامي وانتشار هذا النوع من الصناعات في كافة التراب الوطني حتم على الباحث؛ ضرورة الاقتصار على بعض مؤسسات القطاع والمعروفة بجودة منتجاتها.

(2) من بين المحددات التي واجهت الباحث أيضا هو حصر عينة الدراسة في المسيرين الذين يتواجدون في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات موضوع الدراسة، وعدم وجود التسهيلات اللازمة للإدلاء بأرائهم، وعلى العموم فإن ذلك يرجع إلى مجموعة من الأسباب التي سيتم ذكرها في الآتي :

-عدم تحمس مسيري بعض المستويات للإجابة على أسئلة الاستبيان لتلقيهم تعليمات صارمة بعدم الإفادة بأي معلومة مهما كانت، على الرغم من التوضيح بأن الهدف الأساسي لهذه الاستمارة هو الاستخدام المباشر لدعم البحث العلمي .

-عدم السماح لكثير من المسيرين الاتصال بالباحث حتى لايتوقفون عن تأدية عملهم، إلا أن الباحث كانت له رغبة كبيرة في الحصول على إجابات من طرف المسيرين لأنهم الطرف الأكثر مصداقية في الإجابة على استمارة الاستبيان.

-كل فرضيات الدراسة ذات بعد تكتيكي وإستراتيجي وهو من اختصاص بعض المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي.

(3) استغرقت هذه الدراسة سنتين كاملتين من بداية سنة 2013 إلى نهاية سنة 2014، ويرى الباحث أنها مدة كافية لإتمام هذا النوع من الدراسات.

### III- أدوات و خطوات الدراسة :

#### III-1- جمع البيانات :

##### III-1-1- أساليب جمع البيانات:

إن الأدوات التي تم الاستعانة بها خلال إجراء هذه الدراسة تم تحديدها وفقا لما تقتضيه هذه الدراسة و إشكالياتها والفرضيات التي سيتم إثبات صحتها أو عدم صحتها، وعليه فإن اختيار نوع الأدوات التي سيتم الاعتماد عليها من خلال هذه الدراسة سيكون حسب طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، وكذلك تبعا للمنهج المستخدم في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن دقة وصدق البيانات التي تحصل عليها الباحث تتوقف على حسن اختياره لهذه الأدوات.

### III - 1-2 - مصادر جميع البيانات :

تعتمد هذه الدراسة من أجل الحصول على بياناتها على مصدرين لجمع البيانات مصادر أولية ومصادر ثانوية، فالمصادر الأولية تتمثل في استمارة الاستقصاء (الاستبيان) أما الثانوية فتتمثل في المقابلة الشخصية، واستخدام البريد الإلكتروني، المقابلة عن طريق الهاتف الأرضي أو النقال، السجلات و الوثائق و التقارير السنوية.

#### 1)المصادر الأولية(استمارة الاستبيان ):

تمثل استمارة الاستبيان المصدر الأول الذي تم اعتماده من طرف الباحث، و التي تتكون من مجموعة من الأسئلة تساعد الباحث على الحصول على إجابات من طرف المبحوثين، وهذا من أجل التوصل إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية آنفا.

و تحتوي استمارة الاستبيان على مجموعة من الأجزاء و كل جزء يحتوي على مجموعة من الفقرات و سيتم تقسم أهم هذه الأجزاء كالتالي :

أ - الجزء الأول : خاص بمجموعة من الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال فقرات الاستبيان المتمثلة في اهتمام المؤسسة المعنية بأنظمة و أسس تسيير الجودة الشاملة، ويحتوي هذا الجزء على البيانات التالية :

أ-1- المحور الأول: بيانات متعلقة بالمؤسسة ومعلومات شخصية عن المستجوبين.

- اسم المؤسسة.

- رأسمال المؤسسة.

- العمر.

- نوع المؤسسة( عامة، خاصة، مختلطة).

- الدرجة العلمية.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- حجم المؤسسة (من حيث عدد العمال).
- مدة الحصول على هذه الشهادة.
- الشهادات المحصل عليها (نظم تسيير الجودة، الجودة البيئية ، الصحة والسلامة المهنية ، شهادة نظام تسيير سلامة الغذاء، المسؤولية الاجتماعية )

ب- الجزء الثاني: يتعلق بمعايير الاعتماد على ضوابط تسيير الجودة الشاملة و أهم مكونات نظم الجودة المعتمدة من خلال مجموعة من المفردات، وباستخدام (سلم ليكارت ) ( likert scale ) الذي يعتمد 5 إجابات، وهذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تناولها الاستبيان ، وقد قام الباحث بترميز وتبسيط الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### الجدول (08) يبين سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.113.

هذا الجزء الثاني الذي سبق ذكره يتضمن مجموعة من المحاور موضحة كمايلي :

القسم الأول من الجزء الثاني يتكون من :

(أ) **المحور الأول:** يناقش مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة ويتكون من 14 سؤال.

(ب) **المحور الثاني:** يناقش مستويات تحسين الأداء التسويقي والمالي والإنتاجي والبشري للمؤسسات المبحوثة ويتضمن 16 سؤال.

(ت) **المحور الثالث :** يناقش قواعد تسيير التغيير المفضية إلى إنجاح إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التغيير الحديثة ويحتوي على 13 سؤال.

(ج) **المحور الرابع :** يعالج قواعد و ضوابط الأنظمة الداخلية لقياس الأداء المالي وغير المالي المؤطرة في شكل وبطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) والتي أسهمت في دعم مستلزمات تسيير الجودة الشاملة وكان هذا المحور مشكلا من 16سؤال.

(د) **المحور الخامس :** يتطرق لمدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية تسيير الجودة الاجتماعية المتكاملة ومستويات المسؤولية الاجتماعية وتضمن 20 سؤالا.

## 2- المصادر الثانوية :

### - المقابلة الشخصية :

في كثير من الأحيان قد يصادف المستجوبين صعوبات كبيرة فيما يتعلق ببعض الأسئلة وذلك لعدم فهم السؤال بشكل جيد، ولهذا ارتأى الباحث أن يقوم بشرح بعض الأسئلة غير المفهومة حتى يتم تبديد أي لبس أو غموض فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان، وبناءً على المقابلات الشخصية، تحددت الاستثمارات المؤهلة للإجابة على استمارة الاستبيان وكانت الطرق المستخدمة في هذا البحث كالتالي :



**أولا : الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني و الهاتف :**

نظرا لبعده المسافات بين مقر سكن الباحث والعديد من المؤسسات المنتشرة عبر التراب الوطني، التجأ الباحث إلى الاتصال بعدد معتبر من المستجيبين عن طريق البريد الإلكتروني وكذا الهواتف المحمولة، مستغلا بذلك الأساليب التكنولوجية الحديثة في إتمام هذا البحث.

**ثانيا : السجلات والوثائق والتقارير السنوية:**

لقد إعتد الباحث على العديد من السجلات والوثائق والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات المستجيبة، وذلك حتى يتسنى للباحث التعرف على بعض الأمور والقضايا التي لا تسمح الأدوات الأخرى بالوصول إليها.

و لعل أهم الوثائق التي تم الإطلاع عليها تشمل:

- النصوص والقوانين التشريعية الموضوعة من طرف السلطة لتنظيم قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر.
- التقارير السنوية التي تبين مستويات أداء هذه المؤسسات .
- الملفات الإحصائية التي توضع التغيرات المختلفة لنمو المؤسسة.
- مجموعة المجالات التي تساهم المؤسسات في إصدارها.
- تحميل المعلومات المختلفة للمؤسسات المعنية بالبحث من المواقع الإلكترونية.

**IV- الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية:**

لقد مر هذا البحث بالعديد من المراحل سيتم إيضاحها في الآتي:

## IV - 1- تطوير إستمارة الاستبيان:

اعتمد الباحث بشكل كبير بطريقة تحظى مؤخرًا بإقبال كبير من طرف العديد من الباحثين، وبالأخص من طرف المؤسسات ومكاتب الدراسات والاستشارات الفرنسية المتخصصة في تسيير المؤسسات ويطلق على هذه الطريقة FAR/RS<sup>1</sup> وهي نتاج إبداع فكري قام به فريق عمل يدعى GTIQM/DD الذي ينتمي إلى فيدرالية الجمعيات التابعة للمنظمة الفرنسية للجودة (la fédération des associations régionales / le mouvement français pour la qualité)<sup>2</sup> و يتكون فريق العمل هذا من مجموعة من الخبراء والاستشاريين في مجال تسيير المؤسسات وتسيير الجودة والتنمية المستدامة، وكل هؤلاء الخبراء والاستشاريين الذين تم الحديث عنهم كانوا ينتمون إلى معهد يسمى بمعهد الجودة والتسيير من أجل التنمية المستدامة.<sup>3</sup>

وقد تم تطوير هذه الطريقة بصفة طوعية من طرف هؤلاء الخبراء وهي الآن موضوعة تحت تصرف المؤسسات والمنظمات الفرنسية التي ترغب في معرفة المستوى الذي وصلت إليه في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة، ومن أجل صياغة برنامج للتحسين المستمر يسمح لها بأن تكون أكثر فاعلية فيما يتعلق بإدماج مبادئ تسيير الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ضمن اهتمامات مسيري المؤسسات والمنظمات الراغبة في التميز والريادة .

كما تهدف هذه الطريقة التي تمكن كل مؤسسة أو منظمة من مراعاة أبعاد التنمية المستدامة والجودة الشاملة في في صياغة الاستراتيجيات و الرؤى المستقبلية للمؤسسات، وكذا تحرير

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2011، ص.228.

<sup>2</sup> - ECOPASS, Guide de Référentiel De Développement Durable, Quel Outils Pour Votre De Développement Durable . 2eme Edition, Novembre 2008, p.14.

<sup>3</sup> - العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص.228.

ثقافة الجودة من منظور اجتماعي وبيئي وقانوني واقتصادي ، وما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق انها تراعي بشكل شبه كلي المنظمات التي نصت عليها المعايير والمواصفات الدولية كالايزو 9001/2008 ومعايير البيئة ISO14000 ، معيار الصحة والسلامة المهنية OHSAS18000 والمواصفة المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 .

#### IV -2- تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة:

#### IV -2-1- حجم مجتمع الدراسة:

يعد حصر مجتمع البحث من العوامل الأساسية التي يجب على كل باحث تحديدها قبل البدء في أي دراسة، والتي هي عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تجمعها خاصية أو مجموعة من الخصائص المشتركة التي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب المعايير المعتمدة من طرف السلطات المعنية بالبلد، وقد شمل مجتمع الدراسة كل المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الغذائية الجزائرية، الموجودة في دليل الشركات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات التجارية ، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع تلك الشركات، مع استبعاد الشركات التي تقوم باستيراد وتصدير السلع الغذائية- دون القيام بالعملية الإنتاجية- ، وسيتم من خلال الجدول الموالي عرض مجالات الصناعات الغذائية للمؤسسات الجزائرية:

جدول رقم (09) يبين مجالات وأنشطة مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

العدد	تشكيلة المنتجات	طبيعة المنتجات	العدد	تشكيلة المنتجات	طبيعة المنتجات
08	منتجات تربية الدواجن	اللحوم ومشتقاتها Produits de l'élevage	15	النكهات	المشروبات والنكهات Boissons et aromes
09	منتجات تربية النحل		35	المياه المعدنية ومياه المنابع	
04	منتجات اللحوم الحمراء		74	المشروبات الغازية	
34	العجائن الغذائية	الحبوب ومشتقاتها Produits céréaliers et leurs dérivés	37	البسكويت	المعجنات، الحلويات والمخابز Friandises, produits pour la pâtisserie
09	الأخباز والفطائر		30	الشوكولاتة	
09	منتجات الذرة		20	صناعة الحلويات	
94	السميد ومشتقاته		10	منتجات المخابز	
76	معلبات الخضار والفواكه	المعلبات Produits de la Conserverie	35	التمور	البقوليات Produits d'épicerie
19	معلبات الأسماك		39	الدهون النباتية والزيوت	
18	معلبات اللحوم		8	الحساء والأطعمة المجففة	

08	معلبات الخضار و اللحوم المملحة		28	المستحضرات والخلطات
13	المثلجات والأشربة الباردة	الحليب و مشتقاته laitiers et dérivés Produits	23	منتجات صناعة الخل والتوابل
50	الأجبان		35	منتجات صناعة القهوة
103	الحليب وباقي مشتقاته		12	منتجات صناعة الملح
المجموع = 870			15	منتجات السكر وصناعة العسل

المصدر: شبكة غرف التجارة والصناعة، دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات والتجارة، على الرابط :  
<http://elmouchir.caci.dz> ، طوع يوم: 2014/12/27.

#### IV -2-2- عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن جزء من المجتمع يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل البحث، وهي نموذج يشمل جانبا من المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له ويحملان صفات مشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات<sup>1</sup>.

وبما أن عدد المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية لا يمكن دراسته بشكل كلي قام الباحث باختيار عدد محدد من المؤسسات من أجل تطبيق الدراسة عليها، وعلى هذا الأساس فإن عينة الدراسة تمثلت في الشركات الرائدة في بعض المجالات، ومن هذا المنطلق فقد تم استعمال العينة القصدية (العمدية) المصنفة ضمن العينات غير الاحتمالية.

<sup>1</sup>- إيمان حسين الطائي، كيف نحدد حجم العينة . كلية التربية الرياضية (الجادية)، فرع العلوم النظرية، جامعة بغداد، 2012، ص.02.

ومن أجل تحديد حجم العينة تم الاستعانة بالجدول المصمم من طرف (Krejcie and Morgan) سنة 1970<sup>1</sup>، الذي يوضح حجم العينة المرافق لمجموعة من مستويات حجم المجتمع الأصلي، وبافتراض أن هامش الخطأ المسموح به هو (5%) فإن حجم العينة المقبول إذا كان حجم المجتمع (870) وحدة هو (267) مفردة، كما هو موضح في المعادلة التالية لحساب حجم العينة<sup>2</sup>:

$$S = X^2 NP (1-P) / d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)$$

حيث أن:

S: حجم العينة.

X: قيمة Z ( 1,96 لمجال ثقة 95% ).

N: . حجم المجتمع.

P: نسبة المجتمع المراد دراسته ممثلا في 50%.

d: خطأ المعاينة 5% .

بعد تحديد حجم العينة، قام الباحث بتحديد وحدة المعاينة وهم مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المتمثلة في (المدير، نائب المدير، مراقب التسيير، رئيس فرع، رئيس قسم، رئيس مصلحة، موظف مكلف بهام تسييرية)، وقد تمكن الباحث من استرجاع 193 استمارة استبيان من أصل 267 استمارة موزعة، أي بمعدل استجابة قدر بـ 72,28%، وهو معدل مقبول نسبيا مقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع الدراسة، وبعد فرز كل

<sup>1</sup> - Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.. **Determining sample size for research activities.** Educational and Psychological Measurement, 30, 1970,607-610.

<sup>2</sup> - Krejcie and Morgan (Method for determining sample size of a population), JUN, 2010 ,<http://downloadkemanx.blogspot.com/2010/06/krejcie-and-morgan-method-for.html> , read the 13<sup>th</sup> october 2014.

الاستثمارات المسترجعة تبين بأن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة قدر بـ 174 استمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10) يبين عينة الدراسة والاستثمارات المسترجعة

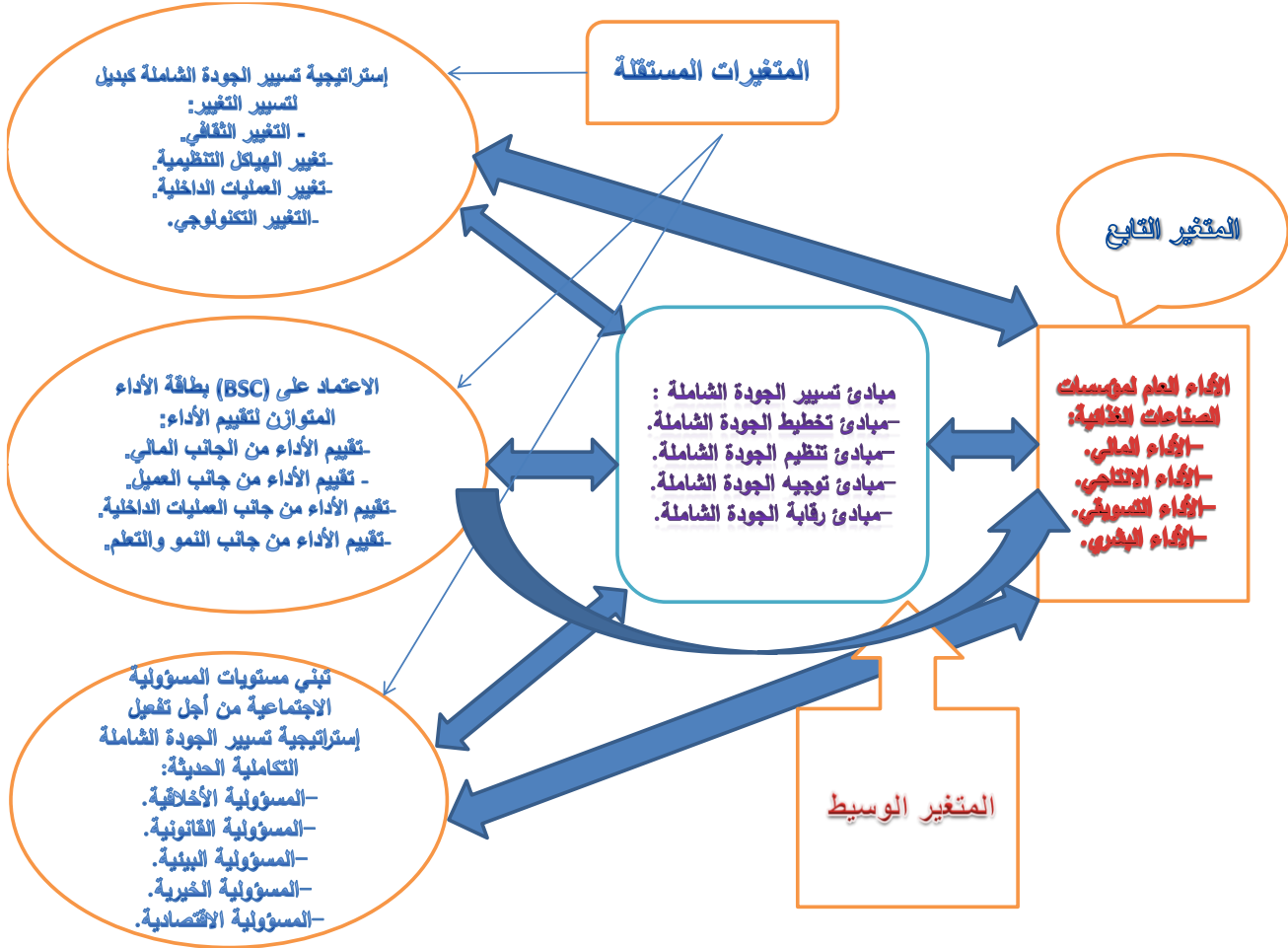
البيان	حجم عينة الدراسة	الاستثمارات المرسله	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات القابلة للدراسة	الاستثمارات المستبعدة
العدد	267	267	193	174	19
النسبة	----	%100	%72,28	%65,16	%07,11

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات السابقة.

#### IV -3- تنقيط و ترميز الاجابات :

لقد تم ترميز الإجابات المحصلة من طرف المستجوبين وفقا لمتغيرات الدراسة الموضوعية من طرف الباحث وكذا استنادا إلى المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الموضح في نموذج الدراسة الموالي :

الشكل رقم (30) يبين نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

و كما سبق الإشارة إليه فقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (likert scale) لمنح المستجوب حرية أكبر في إختيار الإجابة التي يراها مناسبة .

#### IV -4- تفرغ الإستمارات :

بعد ما تم استرجاع استمارات الاستبيان من عند مفردات العينة التي تم استجوابها، قام الباحث بالاعتماد على أدوات التوزيع المناسبة مع بيانات الدراسة ثم بعد ذلك تم تجهيز



البيانات بوضع نظام ترميز (coding system) وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packaging for Social Sciences) : SPSS ، والذي تم استخدامه في إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً، وبناءً على ما سبق تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

#### IV -5- اختبار ثبات و صدق استمارة الاستبيان:

##### أولاً: صدق أداة الدراسة و تطبيقها :

قبل الوصول إلى الصيغة البيانية لهذا الاستبيان والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة، كان لابد أولاً التأكد من صدق وثبات هذه الأداة الإحصائية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

##### (أ) صدق أداة الدراسة:

و يقصد بصدق أداة الدراسة أن الاستبيان الذي تم إعداده سيقاس درجة التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية للدراسة، كما يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراته ومفرداته حتى تكون مفهومة لكل المستجيبين، ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة .

##### (ب) الصدق الظاهري:

بعدما قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبيان بالاعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وبالرجوع إلى المراجع العلمية في مجال الدراسة وتصويبات المشرف على المذكرة، تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المنتمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر، وأساتذة علم الاجتماع علم النفس، الإحصاء، إضافة إلى لجوء الباحث إلى بعض الأساتذة من خارج الوطن.

و ذلك من أجل التأكد من سلامة البناء الداخلي لأداة الدراسة من كل الجوانب، و بعد الإطلاع على كل الملاحظات المقترحة من طرف هؤلاء الأساتذة الذين سبق ذكرهم، تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم صياغة الاستبيان في شكله النهائي وذلك بعدما تم إخضاعه لآراء عدد من المحكمين كما يوضحه الملحق رقم (02) .

### ثانيا: صدق الاستبيان الداخلي :

بعدها تم التأكد من صدق أداة الدراسة ،تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تضم 50 عاملا في القطاع الصناعي بولاية باتنة ،و ذلك بغية التعرف على درجة الإتساق الداخلي، بعد اعتماد أداة البحث (الاستبيان) من قبل الباحث ، وما تضمنت من أسئلة وجهت إلى جهات مختلفة ، كان لابد من اختبار جودة المقياس من خلال ما يطلق عليه اختبارات الصدق والثبات (Validity&Reliability) ، فالأداة الصادقة هي الأداة التي تقيس ما صممت من أجل قياسه والمقصود بصدق الأداة هو صدق النتائج التي يتم جمعها ، أو التوصل إليها باستخدام تلك الأداة ويمكن التمييز بين الصدق الخارجي (External Validity) والصدق الداخلي (Internal Validity)، فالصدق الخارجي للأداة يرتبط بمدى صلاحية النتائج التي التوصل إليها باستخدام تلك الأداة للتعميم (Generalizable) ويرتبط بالدقة في التطبيق وتشمل الدقة في تصميم الدراسة، والدقة في أخذ القياسات أو جمع البيانات.

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha)، وتم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

الجدول (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان الدراسة

الرقم	المتغيرات الرئيسية	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
1	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة	14	0.858
2	مستويات الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة	17	0.752
3	قابلية التغيير في ظل تسيير الجودة الشاملة	13	0.842
4	تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في إطار تسيير الجودة الشاملة	16	0.643
5	قابلية تطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية لتوطين إستراتيجية تسيير الجودة الاجتماعية المتكاملة	20	0.815
6	جميع متغيرات الدراسة	80	0.842

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول (12) أن قيمة المعامل لاختبار ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبيان والذي وجه نحو آراء المسيرين حول تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة واحتوى 14 عبارة فرعية جاء مرتفعاً ومقبولاً إحصائياً وبلغت قيمته (0.858) ، أما قيمة الشق الثاني من الاستبيان والذي احتوى 17 عبارة فرعية وجهت نحو المسيرين عن مستويات الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة ، فقد

بلغت (0.752) وكذلك الحال فهو مقبول إحصائياً، أما قيمة الشق الثالث من الاستبيان والذي احتوى على 13 عبارة فرعية وجهت نحو آراء المسيرين حول قابلية التغيير في ظل تسيير الجودة الشاملة ، فقد بلغت (0.842) وكذلك الحال فهو مقبول إحصائياً ، أما فيما يخص الشق الرابع المتمثل في آراء المسيرين حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في إطار تسيير الجودة الشاملة فقد ضم 16 عبارة ، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.643) وهي أيضاً مقبولة إحصائياً ، ولقد جاءت في الأخير عبارات المتغير الخامس والتي تضمنت 20 عبارة مقبولة إحصائياً بقيمة لألفا كرونباخ قدرت بـ (0.815) مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية .

#### المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل قياس أهداف الدراسة لابد من تحليل المعطيات والبيانات المحصلة من خلال ما تم التوصل إليه من تجارب عملية على أرض الواقع، وعادة ما يتم ذلك من خلال ما تم تجميعه من معطيات من مفردات العينة ثم بعد ذلك تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج علمية ملموسة، وهو ما تم من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة والمساعدة لتحليل البيانات السابقة.

إن البيانات التي تم معالجتها والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة تندرج بعضها ضمن المستوى الاسمي للقياس ( Nominal Scale ) ، أما البعض الآخر فيندرج ضمن المستوى الرتبي ( Ordinal Scale ) وهو ما مس بعض المتغيرات كعدد العمال ، رأسمال الشركة، ... وكذلك معيار أو سلم ليكرت، وهو ما دفع الباحث إلى استخدام أساليب إحصائية محددة

في عملية التحليل حسب طبيعة ونوعية المعطيات، فالبيانات الاسمية هي : " متغيرات لها عدد محدد من الفئات، وفي معظم الأحيان ما يتم إعطاء أرقام محددة للدلالة على هذه الفئات، وذلك بغية تسهيل عملية إدخال تلك البيانات باستخدام أجهزة الكمبيوتر المناسبة لذلك"، أما البيانات الرتبية فهي : " متغيرات يراعى في ترتيبها الصفة التصاعدية والتنازلية غير أنه لا يمكن تحديد الفروق بين القيم التي يتم الحصول عليها من أفراد العينة".

ولغرض القيام بعملية التحليل الإحصائي المناسب لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS فقد تم القيام بمجموعة من الخطوات سيتم ذكر أهمها :

✓ حصر استمارات الاستبيان المحصل عليها من مفردات العينة ، ثم بعد ذلك العدد النهائي لها والتي بلغت 174 استمارة قابلة للتحليل.

✓ مراجعة وتدقيق البيانات النهائية لاستمارات الاستبيان المحصل عليها من طرف مفردات العينة من أجل تجهيزها وإعدادها لعملية التحليل النهائي.

✓ ترميز محتويات استمارات الاستبيان المتحصل عليها من مفردات العينة، وذلك من خلال ترميز محتويات استمارة استبيان واحدة، ثم بعد ذلك تعميمه على جميع استمارات الاستبيان التي خضعت لعملية التحليل، حيث تم إعطاء حروف وأرقام للمتغيرات الواردة بها، حتى تسهل عملية تفريغها ثم بعد ذلك تحليلها باستخدام S.P.S.S.

✓ تفريغ محتويات استمارات الاستبيان في ما يسمى نافذة محرر البيانات ( Data View ) بالبرنامج الإحصائي S.P.S.S بعدما يتم توضيح كافة متغيرات الدراسة من خلال ما يطلق عليه صفحة محرر البيانات ( Variables View ).

وسيتم من خلال هذا المبحث استعراض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتعرف على مدى توفر كل مبدأ من مبادئ تسيير الجودة الشاملة، ومدى تأثير ذلك على مستويات الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية، ثم قابلية مسيري وعمال مؤسسات الصناعات الغذائية للتغيير بالاعتماد على أسلوب تسيير الجودة الشاملة، ثم بعد ذلك التعرف على مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة، ثم في الأخير سيتم التعرف على مدى تبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة.

#### 1 - وصف عينة البحث

##### 1 - 1 - وصف الخصائص الشخصية للمبحوثين

إن وصف إجابات المبحوثين تساعد على وضع الإطار العام للبحث وتمهد الطريق لتحديد مسار الدراسة ومجرياتها، ولهذا فقد قام الباحث بتحليل إجابات المبحوثين المرتبطة بخصائصهم وسماتهم الشخصية، ولهذا سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بالجوانب الديموغرافية والشخصية للمبحوثين من خلال تحليل العمر، نوع المؤسسة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد عمال الشركة، مدة الحصول على شهادة الجودة، صيغ المواصفات القياسية المتحصل عليها.

جدول (12) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية والعملية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية ( % )
1	العمر	أقل من 25 سنة	18	10,3
		من 25 إلى أقل من 35 سنة	49	28,2
		من 35 إلى أقل من 50 سنة	71	40,8
		أكبر من 50 سنة	36	20,7
2	نوع المؤسسة	عامة	5	2,9
		خاصة	168	96,6
		مختلطة	1	0,6
3	الدرجة العلمية	ابتدائي	3	1,7
		متوسط	32	18,4
		ثانوي	36	20,7
		ليسانس	54	31
		ماجستير	13	7,5
		دكتوراه	5	2,9
		شهادة أخرى	31	17,8
4	المسمى الوظيفي	مدير	17	9,8
		نائب مدير	52	29,9
		مراقب التسيير	8	4,6
		رئيس فرع	11	6,3
		رئيس قسم	36	20,7
		رئيس مصلحة	13	7,5
		موظف(مسير)	37	21,3
5	سنوات الخبرة	بين 1 و 5 سنوات	33	19

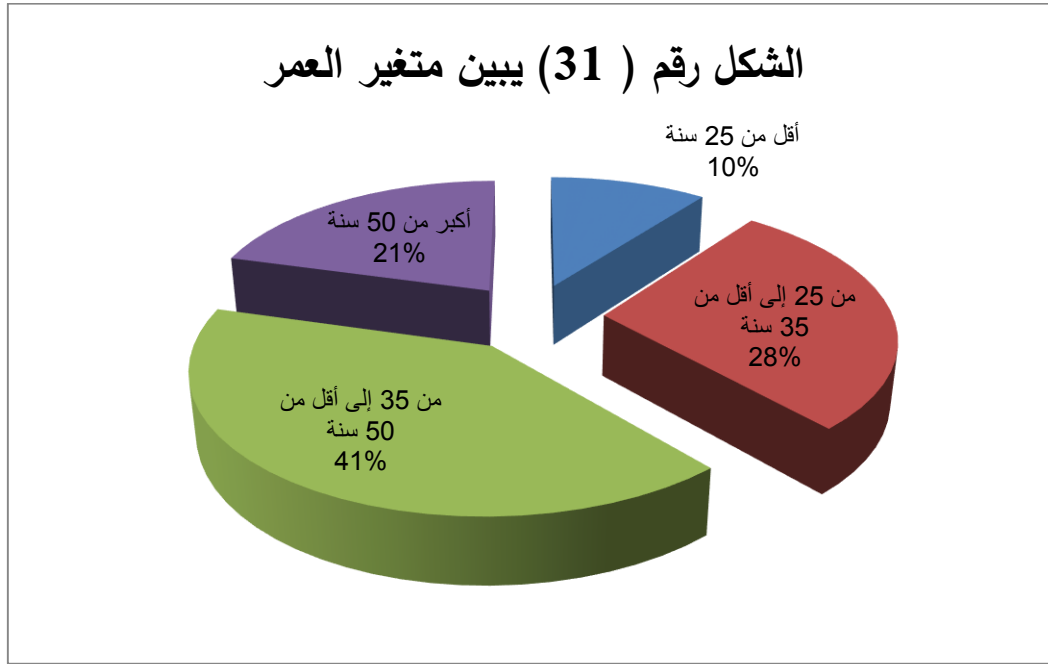
16,7	29	بين 6 و 10 سنوات			
20,1	35	بين 11 و 15 سنة			
44,3	77	أكثر من 15 سنة			
6,9	12	من 2 إلى 9		عدد عمال الشركة	6
28,2	49	من 10 إلى 50			
20,1	35	من 50 إلى 250			
44,8	78	أكثر من 250			
29,3	51	من 1 إلى 3 سنوات		مدة حصول شركتكم على نظام للايزو	7
11,5	20	من 4 إلى 6 سنوات			
9,8	17	7 سنوات فأكثر			
49,4	86	لم تحصل			
33,3	58	نعم	ايزو 9000	شركتكم متحصلة على	8
66,7	116	لا			
10,9	19	نعم	ايزو 14000		
89,1	155	لا			
12,1	21	نعم	ايزو 18000		
87,9	153	لا			
40,2	70	نعم	ايزو 22000		
59,8	104	لا			
3,4	6	نعم	ايزو 26000		
96,6	168	لا			

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول (10) السابق يتضح جليا الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 50 سنة نسبتها 41% ثم بعد ذلك الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 28% ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة قدرها 21%، ثم أخيرا أقل

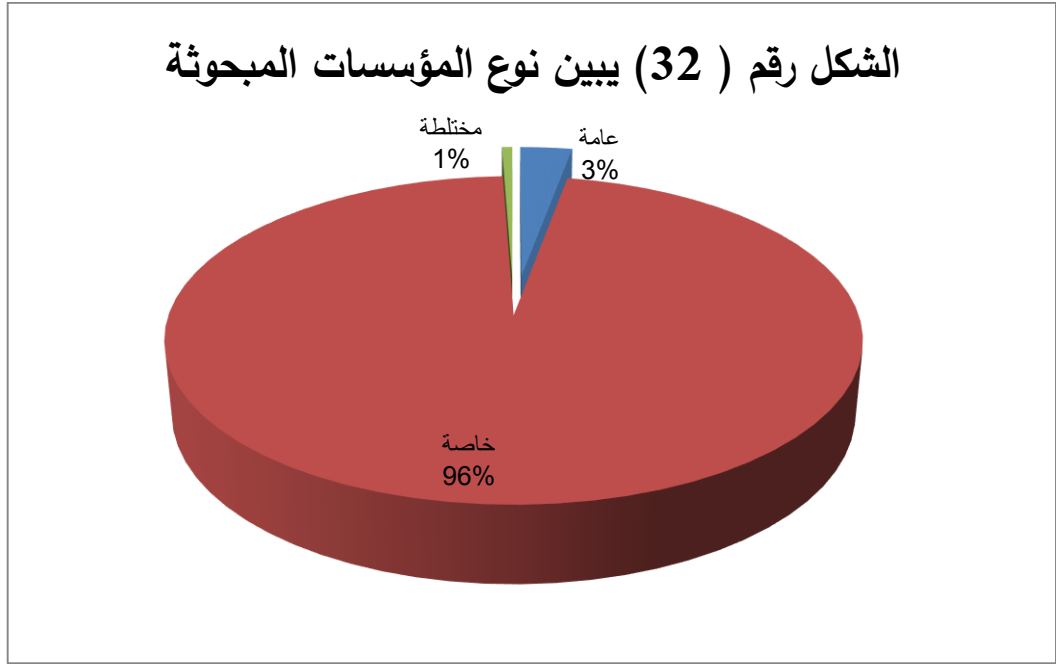


من 25 سنة بنسبة 10%، وهو ما يعني الفئة العمرية الأكثر تشغيلاً في هذا النوع من المؤسسات هي الفئات المتوسطة في السن والمتمثلة في فئة الشباب والكهول وهي فترة العطاء والإبداع في العديد من الدول المتطورة. والشكل الموالي يوضح ذلك:



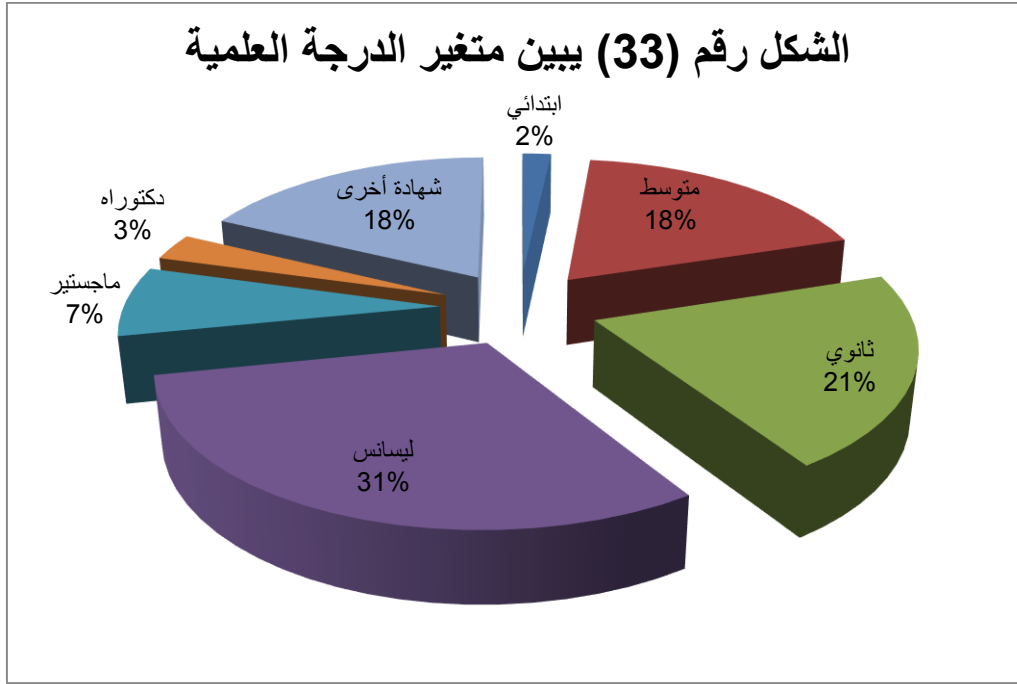
المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

أما من حيث نوع المؤسسات المبحوثة فقد جاءت معظمها مؤسسات خاصة اذ بلغ عددها 168 مؤسسة خاصة، بنسبة بلغت 96%، ثم المؤسسات العامة فبلغت 5 مؤسسات بنسبة 3%، ثم أخيراً مؤسسة واحدة مختلطة بنسبة 1%، ما يعني أن المستثمرين الخواص هم الأكثر توجهاً لهذا النوع من الاستثمارات وهذا طبعاً ما مكن هذه المؤسسات من تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد وتحقيق معدلات ربح عالية كون الطلب في السوق الجزائري كبير مقارنة مع حجم الإنتاج المعروض، إلا أنه يعاب على هذا النوع من المؤسسات عامل الاحتكار خاصة إذا لم تكن هناك رقابة فعلية من طرف الهيئات والسلطات المختصة، والشكل الموالي يوضح الإحصائيات السابقة:



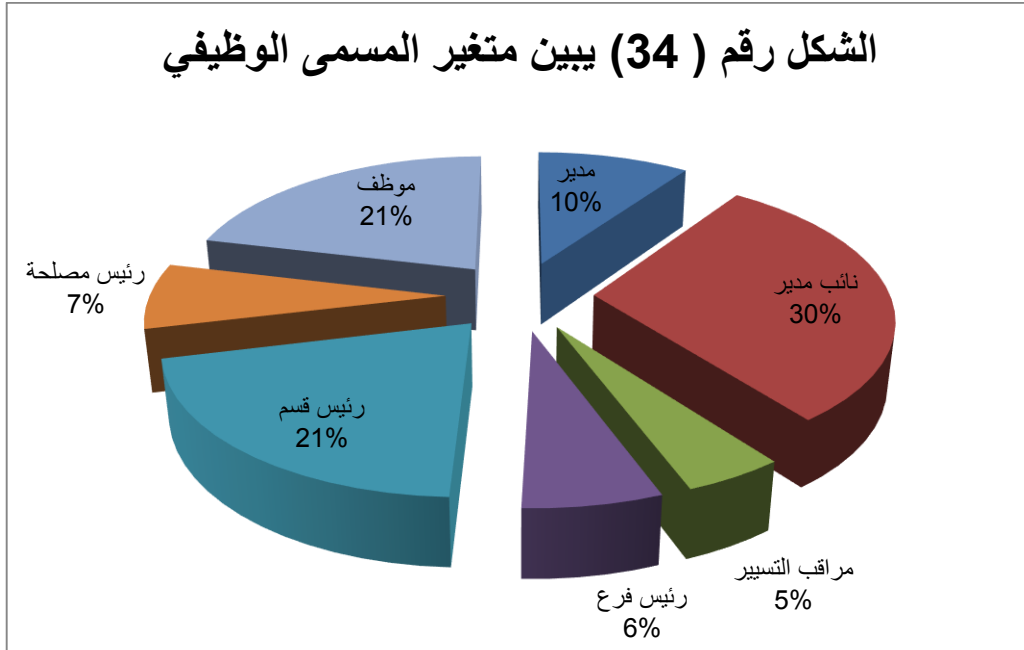
المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية فقد جاءت نسبة حاملي شهادة الليسانس في المرتبة الأولى بنسبة 31% ثم في المرتبة الثانية درجة الثانوي بنسبة 21% ثم حاملي الشهادات الأخرى ( مهندسين، تقنيين سامين، تقنيين،...) ومستوى المتوسط بـ 18%، ثم درجة درجة الماجستير بنسبة 7%، تلتها درجة الدكتوراه التي جاءت بنسبة 3%، وأخيرا مستوى ابتدائي بنسبة 1% وهو ما يشير إلى اعتماد الشركات على مسيرين ذوي مستوى دراسي مقبول إلى حد ما، وهو مؤشر إيجابي على الاهتمام بالجانب التعليمي لمعظم مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، والشكل الموالي يوضح ذلك:



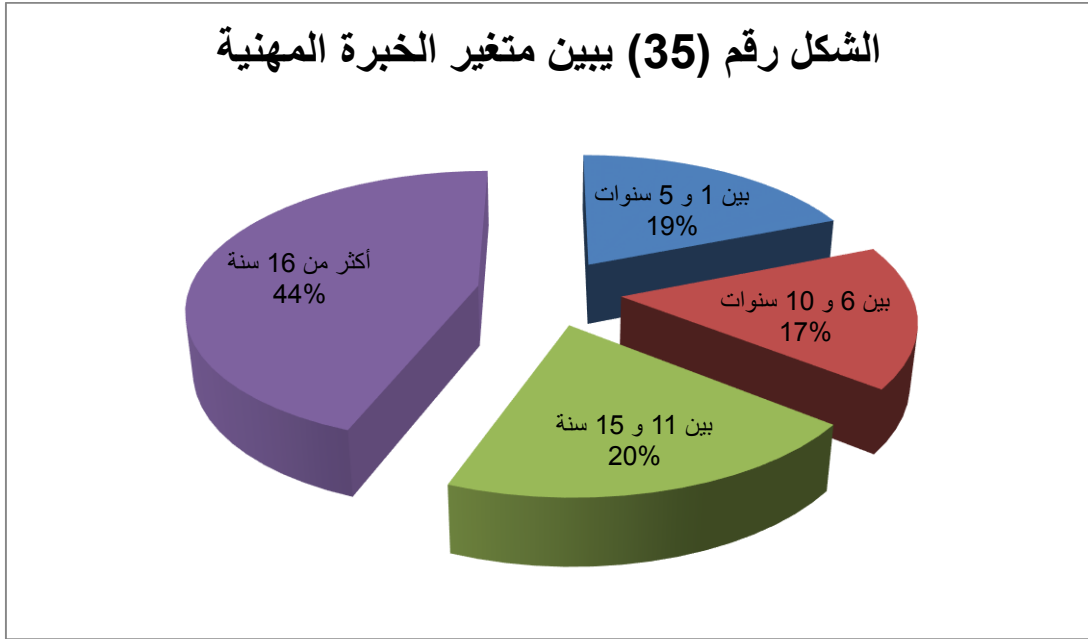
المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

أما من حيث متغير طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) فقد تم استجواب نواب المديرين بأكبر نسبة بلغت 30%، ثم رؤساء الأقسام وذلك لوجودهم الدائم على مستوى أقسامهم والموظفين (مهندسين، رؤساء الورشات، مسؤولي وحدات الصيانة، مدققين، ...) بنسبة 21%، ثم المدراء بنسبة 10%، ثم رؤساء المصالح ورؤساء الفروع و مراقبي التسيير بنسب 7% و 6% و 5% على التوالي، ويرجع السبب في استجواب نواب المديرين بأكثر نسبة إلى انشغال المدراء بمهامهم المتعددة، وعدم وجود متسع من الوقت لاستجوابهم بالكيفية اللازمة، والشكل الموالي يوضح ذلك :



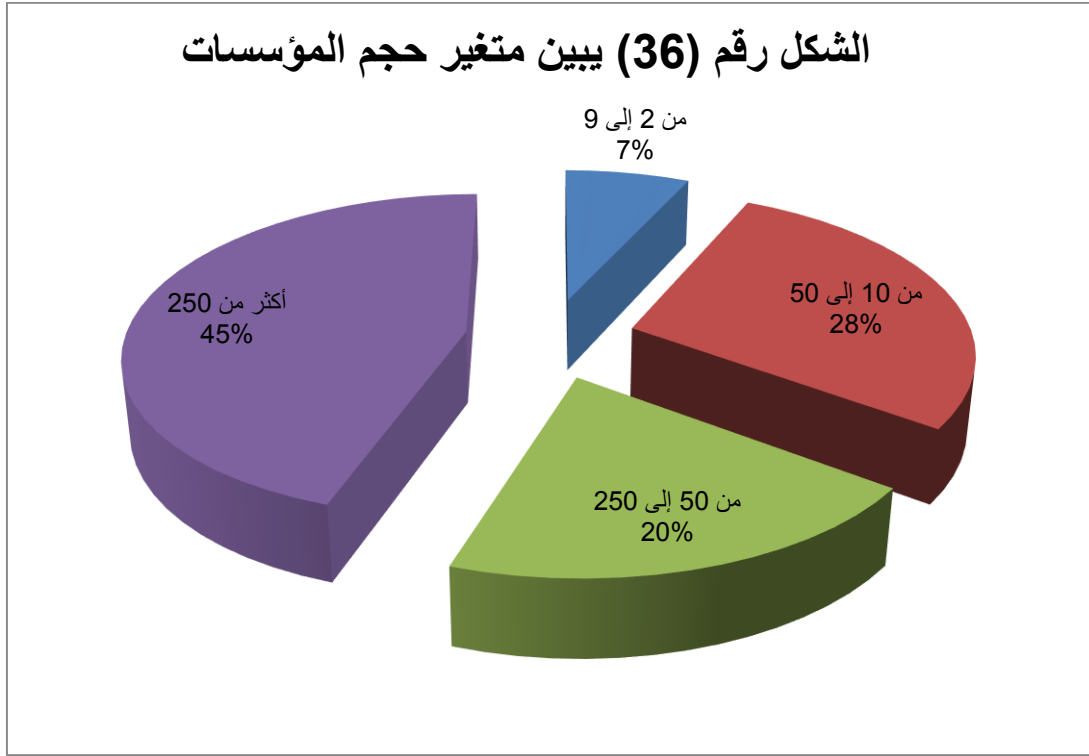
المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

وعلى صعيد آخر وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فقد احتل ذوي الخبرة الواسعة في مجال العمل المرتبة الأولى، إذ جاء المسيرين الذين تفوق خبرتهم المهنية 16 سنة نسبة 44%، يتلوهم مباشرة المسيرين الذين يملكون بين 11 و 15 سنة بنسبة 20% ، ثم المسيرين بين 1 و 5 سنوات بـ 19% ثم أخيرا المسيرين ذوي الخبرة المتوسطة أي بين 6 و 10 سنوات بـ 17%. مما سبق يتضح بأن معظم المستجوبين يملكون خبرة لا بأس بها وهو ما تمثله نسبة 64% التي تمثل إجمالي النسبة المستجوبة للذين يملكون خبرة تفوق 11 سنة، وهو أيضا مؤشر إيجابي على امتلاك مسيري المؤسسات المبحوثة لخبرة مقبولة إلى حد بعيد، والشكل الموالي يوضح ذلك:



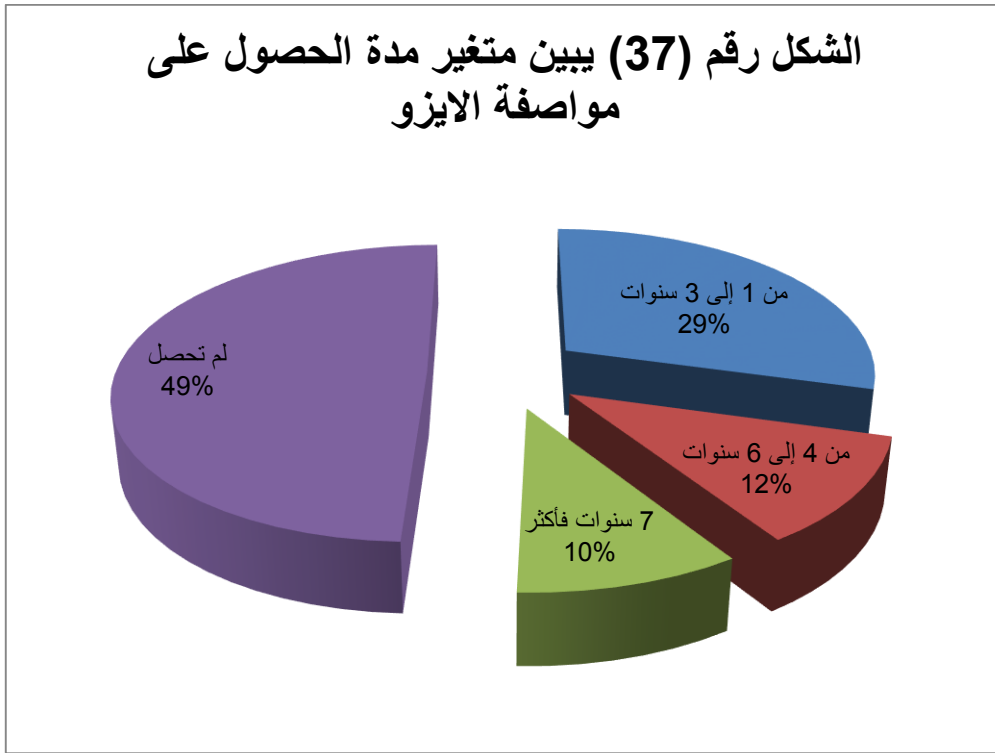
المصدر: من إعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

أما فيما يتعلق بحجم الشركات المبحوثة فقد بلغت نسبة الشركات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 250 في المرتبة الأولى بنسبة 45%، ثم الشركات الصغيرة (من 10 إلى 50) بنسبة 28%، تلتها الشركات المتوسطة (من 50 إلى 250) بنسبة 20%، وأخيرا الشركات المصغرة (من 1 إلى 9) بنسبة 7%. وبالرجوع إلى النسب السابقة يمكن القول بأن الشركات أو المؤسسات الكبرى هي التي استحوذت على أكبر نسبة بالنظر إلى الإمكانيات الكبيرة التي تزخر بها وهو ما يمكنها من الإنفاق على كل إجراءات الجودة الشاملة، وكذا أدوات رقابة الجودة وتوطين أنظمة الجودة المعمول بها على الصعيد العالمي، والشكل الموالي يوضح ما سبق قوله:



المصدر: من إعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

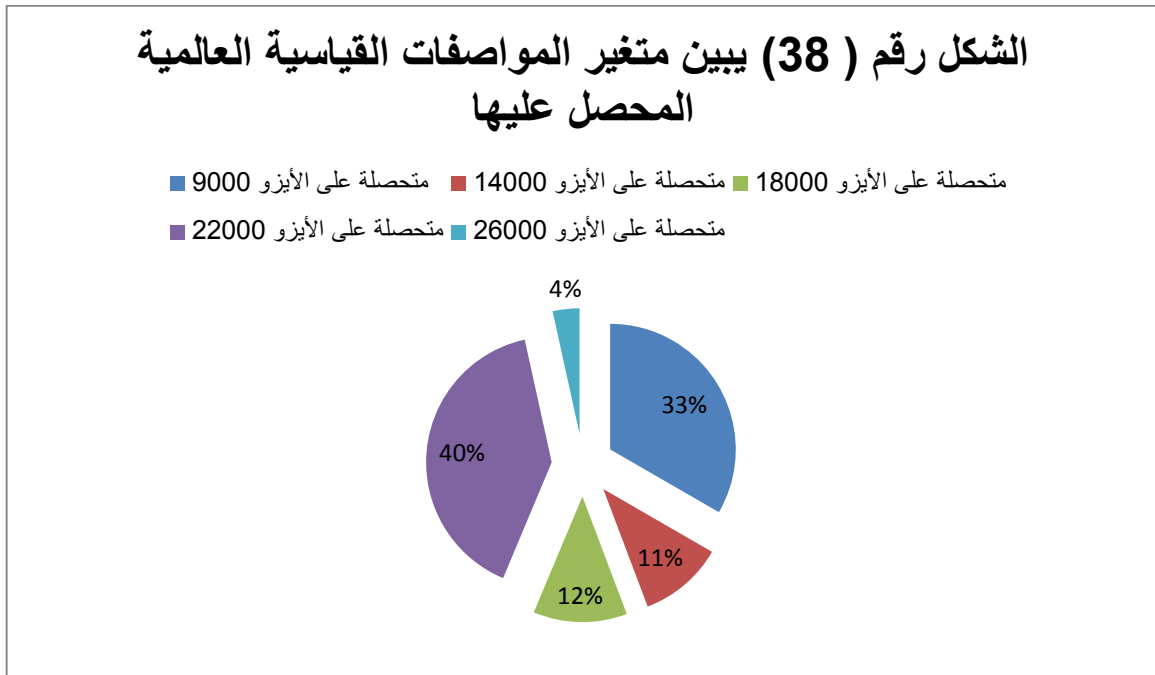
يتضح من خلال الجدول السابق بأن نسبة المؤسسات التي لم تحصل على الايزو كانت في المرتبة الأولى إذ بلغت 49%، كما يتضح أيضا أن مدة الحصول على نظام الايزو من طرف الشركات المبحوثة استغرقت لدى 29% من 1 إلى 3 سنوات ، وأن 12% استغرقت من 4 إلى 6 سنوات ، كما استغرقت 10% من الشركات السابقة 7 سنوات فأكثر للحصول على مواصفة الايزو. وبالرجوع قليلا إلى الوراء يمكن توضيح أنه ليس بمقدور كل المؤسسات المستجوبة الحصول على أنظمة الجودة العالمية وذلك للتكاليف الكبيرة التي تنجر عنها، إلا أن نظام تسيير الجودة الشاملة لا يقتضي بالضرورة الحصول على أي مواصفة قياسية عالمية، بل يحمل في طياته مجموعة من المراحل العملية التي إن التزم بها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أعلى مراتب الكفاءة والفعالية التنظيمية، والشكل الموالي يوضح الإحصائيات السابقة:



المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)

أما فيما يتعلق بنوع المواصفات القياسية التي تحصلت عليها الشركات المبحوثة فإن نسبة الشركات المتحصلة على شهادة الايزو 22000 الخاصة بالسلامة الغذائية بلغت 40%، تلاها بعد ذلك المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9000 لتسيير الجودة بنسبة 33% من الشركات المبحوثة، وهي المواصفتين القياسيتين الأكثر طلبا وإقبالا من طرف المؤسسات لفعاليتهما التسييرية والتجارية، تليها مباشرة الايزو 18000 للصحة والسلامة المهنية بنسبة 12%، ثم الايزو 14000 للتسيير البيئي بنسبة 11% ثم أخيرا الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية بنسبة 4% وذلك لحدثة هذه المواصفة التي تم إعدادها سنة 2010. مما سبق يمكن القول بأن المواصفات القياسية الأكثر طلبا هي الايزو 22000 والايزو 9000 وهذا أمر بديهي لأن معظم المؤسسات اليوم تتوجه إلى توطين نظام تحليل المخاطر ونقاط

التحكم الحرجة - هاسب (HACCP) الذي يقتضي تكامل كل من الأيزو 22000 والأيزو 9000 و الأيزو 18000 من أجل مواكبة التطورات العالمية الجديدة في مجال صناعة الغذاء، كما يمكن التتويه أيضا إلى توجه بعض الشركات الكبرى في مجال الصناعات الغذائية للحصول على الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية؛ كما هو الحال بالنسبة لمجمع سيفيتال وعمر بن عمر ودانون جرجرة ومجمع الرويبة وفرويتال كوكاكولا وشركة أطلس للتعبئة بيبسي كولا، والشكل الموالي يبين ما سبق قوله:



المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL)



II- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف، سميرنوف) (One Sample K-S):

استخدم الباحث اختبار كولومجروف- سميرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا تتبع توزيعا طبيعيا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات يتبع توزيعا طبيعيا، والجدول رقم (13) يوضح نتائج الاختبار حيث إن قيمة اختبار Z كبيرة ( أي أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ( sig. > 0.05 ) وهذا يعني بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يستدعي استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول (13): نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي ومستويات تطبيق تسيير الجودة

الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

مستوى الدلالة	K-S قيمة (Z)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.092	1.259	0.23	4.45	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة
0.101	1.223	0.35	4.21	الأداء العام للمؤسسات المبحوثة
0.071	1.427	0.34	4.38	قابلية المسيرين لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كإستراتيجية للتغيير
0.086	1.344	0.18	4.37	اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة

0.068	1.479	0.23	3.70	تبنى مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة الاجتماعية التكاملية الحديثة.
0.089	1.303	0.21	4.22	المتوسط العام للمتغيرات

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

تم استخدام اختبار (K-S) للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبين الجدول (13) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة، وإن إجابات المستجوبين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) ، كما تم استخدام معلمات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحديد مستوى إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية تطبيق كل مستويات تسيير الجودة الشاملة.

ولقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بالاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة، وقد بلغ المجموع العام للمتغيرات (4.22) وبانحراف معياري (0.21)، وهذا ما يعني وجود مستوى عال من الإدراك لأهمية تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وقابلية كبيرة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية للتغيير باستخدام تسيير الجودة الشاملة، واهتمام معتبر بتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتبن مقبول لمستويات المسؤولية الاجتماعية في ظل تسيير الجودة الشاملة، كما يشير الجدول (13) إلى إجابات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية والمتعلقة بمستويات تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة ويتبين أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية عالية تراوحت بين أعلى قيمة كانت (4.45) لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وبانحراف معياري بلغ (0.23) وبين أدنى قيمة لاهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بمستويات

المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الاجتماعية الشاملة التكاملية الحديثة بقيمة بلغت (3.70)، وبانحراف معياري (0.23)، كما يتبين من الجدول نفسه أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي لأبعاد الدراسة مجتمعة بلغ (4.22)، مما يعني أن مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية المبحوثة تدرك أهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة وبدرجة موافقة عالية.

## خلاصة الفصل السابع:

لقد تم في هذا الفصل وصف عينة الدراسة بشكل مفصل من خلال تبويب التكرارات وعرض النسب المئوية وكذا الدوائر البيانية، واتضح جليا بأن الفئة العمرية الأكثر استجابة هي الفئة من 35 إلى أقل من 50 سنة والتي كانت نسبتها 41%، أما نوع المؤسسات محل الدراسة فكانت تقريبا جلها مؤسسات خاصة اذ بلغ عددها 168 مؤسسة خاصة، أما فيما يخص المستوى التعليمي الأكثر استجوابا فكانوا حاملي شهادة الليسانس بنسبة 31%، في حين بلغت نسبة نواب المديرين أعلى معدل لشاغلي الوظائف المستجوبة بنسبة 30%، أما فيما يتعلق بالنسبة الغالبة لخبرة المستجوبين فكانت للذين تفوق خبرتهم المهنية 16 سنة بنسبة 44%، أما فيما يخص حجم المؤسسات المبحوثة فقد جاءت المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 250 في المرتبة الأولى بنسبة 45%، كما كانت المدة المستغرقة للحصول على الايزو من طرف الشركات المبحوثة 29% منها من 1 إلى 3 سنوات، كما كانت الشهادات الأكثر توطينا في الشركات محل الدراسة هما شهادة الايزو 22000 الخاصة بالسلامة الغذائية بلغت نسبتها 40%، تلاها بعد ذلك المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9000 لتسيير الجودة بنسبة 33%.

لقد كانت آراء مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة وإجاباتهم تتبع توزيعا طبيعيا وهو ما أوضحه اختبار كولموغوروف سميرونوف، إذ يرى المستجوبين بأن تطبيق مختلف مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة لا مناص منه وهو ما انعكس على إجاباتهم.

## الفصل الثامن :

# التحليل الإحصائي وتقييم واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

**تمهيد:**

سيتم من خلال هذا الفصل التحليل الإحصائي للاستثمارات الموزعة من أجل الوقوف على أثر تطبيق مختلف مستويات وجوانب تسيير الجودة على الأداء العام للمؤسسات المستجوبة، وذلك من خلال المبحث الأول والذي سيتم عن طريقه معرفة مدى التزام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة بمبادئ تسيير الجودة الشاملة كمطلب أول ثم تحليل مدى إسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية في مطلب ثان، ثم سيتم في المطلب الثالث تحليل مدى لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير، ثم في المطلب الرابع سيتم فيه معرفة وتحليل مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة، وفي المطلب الأخير سيتم تحليل مدى تبني المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة، أما المبحث الثاني فسيتم فيه تقييم واختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتقديم الاقتراحات المناسبة .

**المبحث الأول: التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين:**

سيتم من خلال هذا المبحث معرفة مدى التزام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة بمبادئ تسيير الجودة الشاملة، ثم تحليل مدى إسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ، ثم تحليل مدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير، ثم سيتم معرفة وتحليل مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة، وأخيرا سيتم تحليل

مدى تبني المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة.

### 1 - التحليل الإحصائي للالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية:

سيتم من خلال الجدول الموالي رقم (14) استعراض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة، ومعنوية الفروق بدرجة ثقة 95% لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وسيتم الآن عرض التحليل الإحصائي لكل المحاور ولكل الفقرات ابتداءً بالالتزام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة الموضوع من طرف أكبر رواد تسيير الجودة الشاملة اوارد ديمينج كما هو موضح في الجدول (14):

### الجدول رقم (14) يبين التحليل الإحصائي للالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

الرقم	في رأيك : هل تلتزم مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
01	تسعى المؤسسة إلى تسطير أهداف واضحة و مفهومة عن الجودة والإلتقان.	4,16	0,36	0.000	معنوية
02	تسعى المؤسسة إلى بناء فلسفة جديدة في تصميم عملياتها و توزيع مسؤولياتها قائمة على الجودة و حسن الأداء .	4,10	0,38	0.002	معنوية
03	تعتمد على أساليب ووسائل أخرى لتحقيق ذلك كأسلوب الوقاية و توكيد الجودة.	4,01	0,64	0.000	معنوية
04	تراعي المؤسسة اعتبارات ( الجودة و الأجل و التكلفة ).	4,24	0,90	0.000	معنوية
05	يساهم التحسين المستمر والدائم لتصميم العمليات الإنتاجية في الرفع من مستوى الجودة كما يساعد على التقليل من التكاليف الكلية .	4,55	0,63	0.000	معنوية

06	توفر المؤسسة لعمالها تدريباً دائماً و مستمرا للتحكم في الجودة.	4,19	0,89	0.002	معنوية
07	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالقادة المؤثرين في سلوك العمال .	4,40	0,68	0.000	معنوية
08	تسعى المؤسسة جاهدة زرع الثقة و الأمان في نفوس عمالها وطرده كل مظاهر الخوف والتردد في سلوكياتهم .	4,06	0,68	0.000	معنوية
09	تركز المؤسسة على أهداف الجودة المطلوبة في المنتجات بدل التركيز على الأهداف العددية المرتبطة بكمية الإنتاج .	3,95	0,70	0.000	معنوية
10	تعمل المؤسسة على إزالة الشعارات الرنانة و النصائح المدرة للجودة و تضع بدل ذلك مخطط توجيهي لكيفية الحصول على الجودة .	4,02	0,27	0.006	معنوية
11	تسعى المؤسسة إلى إزالة كافة الحواجز الموجودة بين مختلف المستويات التسييرية والتنظيمية و جعل الهدف الأسمى هو تحقيق الجودة .	3,94	0,42	0.000	معنوية
12	توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مشجعة للعمل بدل تسيير النقد و الترهيب .	4,04	0,48	0.000	معنوية
13	تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تدريبي وتعليمي يركز على العمل الجماعي و المشاركة في استخدام مختلف أدوات و تقنيات الجودة .	4,39	0,54	0.003	معنوية
14	تشرك المؤسسة كل عمالها في عملية تغيير و تمنعهم بأن هذا التغيير هو مسؤولية الجميع و أن المؤسسة ملك للجميع .	4,86	0,40	0.000	معنوية
	المتوسط العام للمحور	4.21	0.35	0.000	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

ويلاحظ من خلال الجدول (14) أعلاه مدى استجابة المبحوثين نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسطات الحسابية الافتراضية وهي (3).

ويسير الجدول أعلاه إلى تحليل فقرات الالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,94) و (4,86) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام لهذا المحور وجاءت العبارة التي تنص على " تشرك المؤسسة كل عمالها في عملية تغيير



وتقنعهم بأن هذا التغيير هو مسؤولية الجميع و أن المؤسسة ملك للجميع " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,86) وانحراف معياري (0,40) وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، في المقابل فقد احتلت العبارة " تسعى المؤسسة إلى إزالة كافة الحواجز الموجودة بين مختلف المستويات التسييرية والتنظيمية و جعل الهدف الأسمى هو تحقيق الجودة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (0,42).

كما يشير الجدول أيضا إلى مستويات التشتت عن المتوسط الحسابي لم تكن كبيرة، وهو ما يعكس التقارب الكبير في إجابات عينة الدراسة، كما يشير الجدول أيضا إلى وجود تقارب كبير في قيم المتوسطات الحسابية، وهو ما انعكس إيجابا على إجابات المبحوثين من خلال مستويات الدلالة التي جاءت كلها ذات معنوية إحصائية عند مستوى ثقة 95% .

ومما سبق يتضح بأن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يدل إلى اتساق إجابات المبحوثين سواءً على مستوى المؤسسة الواحدة أو على مستوى كل الشركات المبحوثة.

## II - التحليل الإحصائي لإسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام

### لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

من خلال هذا المحور سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لإسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء ( التسويقي والمالي والإنتاجي والبشري ) لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتمثل في الأداء العام للمؤسسات المبحوثة بعد تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وكل من الفقرات المتعلقة بـ ( الأداء التسويقي والمالي والإنتاجي والبشري) وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (15) يبين التحليل الإحصائي لإسهام مختلف مبادئ وجوانب ومستويات

تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

الرقم	في رأيك : أدى تبني تسيير الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
15	أثرت أنظمة تسيير الجودة الشاملة و مبادئها بشكل ايجابي في تحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح .	4,89	0,31	0.00	معنوية
16	ان التبني لمبادئ تسيير الجودة الشاملة أدى إلى تخفيض شكاوى العمال والزبائن بشكل كبير .	4,89	0,31	0.00	معنوية
17	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في تحسين صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين و ساهمت في فعالية الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة .	4,67	0,46	0.03	معنوية
18	أسهم تسيير الجودة الشاملة في تقليل مردودات المبيعات بشكل كبير .	4,21	0,41	0.01	معنوية
19	تسعى المؤسسة من خلال تسيير الجودة الشاملة إلى استغلال الطاقات الإنتاجية بشكل جيد والى القضاء على كل أشكال التبذير .	4,41	0,55	0.00	معنوية
20	أدى انتهاج تسيير الجودة الشاملة إلى إعادة النظر في نوعية المواد الأولية التي تقتنيها المؤسسة من موردها .	4,55	0,54	0.00	معنوية
21	ساهمت مبادئ تسيير الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية بدل أساليب التفقيش والمعانة .	4,10	0,31	0.00	معنوية
22	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية العمال و كذا تخفيض نسب تغييهم لأسباب غير مشروعة .	4,44	0,50	0.01	معنوية
23	أسهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين السيولة النقدية للمؤسسة وتنمية رأس مالها و هو ما شجع المستثمرين عل ترقية استثماراتها المستقبلية .	4,38	0,85	0.00	معنوية
24	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة المعتمدة من طرف المؤسسة في تخفيض نسبة مديونيتها .	3,68	0,69	0.00	معنوية
25	ساعدت مبادئ تسيير الجودة الشاملة التي تبنتها المؤسسة في تحسين معدل دوران المخزون بالمؤسسة .	4,32	0,57	0.00	معنوية

26	أدى اعتماد مؤشر القيمة المضافة المعتمد من طرف المؤسسة إلى إلغاء كل النفايات غير المصنفة للقيمة في إطار تسيير الجودة الشاملة.	4,62	0,55	0.00	معنوية
27	أدى تبني منهج تسيير الجودة الشاملة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال و إلى تشجيع الرقابة الذاتية للعمال أنفسهم .	4,20	0,46	0.00	معنوية
28	يعطى للأفراد في ظل تسيير الجودة الشاملة مجالاً أوسع للحريات و المبادرات في إطار وضع الأهداف و اتخاذ القرار ..	4,46	0,54	0.00	معنوية
29	أن تقيم الأفراد في ظل تسيير الجودة الشاملة لا بد أن يكون موضوعياً ومن طرف أفراد أكفاء كما يجب أن يزود كل فرد بتغذية عكسية عن مستويات أدائهم بشكل واضح ودقيق .	4,48	0,59	0.00	معنوية
30	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في توفير برامج تدريب فعالة على طرق استخدام الأدوات الإحصائية للتحكم في الجودة و في تحسين طرق الاتصالات بين المرؤوسين ورؤسائهم .	4,36	0,57	0.00	معنوية
31	تعتمد الجودة الشاملة على نظام تحفيزي قوي وسياسة أجور شفافة ودليل عملي للجودة في كل مراحلها .	4,91	0,27	0.00	معنوية
	المتوسط العام للمحور	4.45	0.23	0.000	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول يتضح بأن إجابات المبحوثين كانت إيجابية تجاه الفقرات الموضحة أعلاه، وذلك نظراً لأن المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي (3).

كما يشير الجدول أعلاه إلى تحليل فقرات مساهمة تسيير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة التي شملت العبارات ( 15 و 16 و 17 و 18 ) بين (4,21) و (4,89) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرتين 15 و 16 " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,89) وانحراف معياري 0,31 أما

الفقرة " أسهم تسيير الجودة الشاملة في تقليل مردودات المبيعات بشكل كبير " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري 0,41.

أما فيما يخص الفقرة الثانية المتمثلة في العبارات من (19 و20 و21 و22) المتعلقة بإسهام مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي حسب إجابات المبحوثين، فلقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة بين (4,10) و(4,55) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 20 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,55 وانحراف معياري 0,54 ، أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد جاءت الفقرة 21 بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,31.

كما يشير الجدول أعلاه إلى تحليل فقرات مساهمة تسيير الجودة الشاملة على الأداء المالي حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة التي شملت العبارات ( 23 و 24 و25 و26 ) بين (3,68) و (4,62) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 26 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,62 وانحراف معياري 0,55، أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد كانت الفقرة 24 بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,69.

في حين بلغت الفقرة الرابعة العبارات من (27 و28 و29 و30 و31) المتعلقة بإسهام تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري أو أداء الأفراد حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة بين (4,20) و (4,91) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 31 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,91 وانحراف معياري 0,27 أما

المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد جاءت الفقرة 27 بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,46.

ومما سبق يتضح بأن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يدل إلى اتساق إجابات المبحوثين سواء على مستوى المؤسسة الواحدة أو على مستوى كل الشركات المبحوثة، ولقد جاءت كل العبارات ذات معنوية إحصائية.

### III - التحليل الإحصائي لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير

من خلال هذا المحور سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في قابلية التغيير باعتماد تسيير الجودة الشاملة للمؤسسات المبحوثة والمتغيرات المرتبطة بها (تغيير العمليات الداخلية، التغيير الثقافي، تغيير الهياكل التنظيمية ، والتغيير التكنولوجي) وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

### الجدول رقم (16) يبين التحليل الإحصائي لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير.

الرقم	في رأيك : ما مدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كإستراتيجية بديلة للتغيير ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
32	أن التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة سواء الداخلي أم الخارجي و	4,35	0.79	0.00	معنوية

				حتى العالمي هي التي فرضت أسلوب تسيير الجودة الشاملة كأحد أساليب التغيير الجديدة .	
معنوية	0.00	0,95	4,05	شيوخ مفاهيم المسؤولية الاجتماعية كأحد مداخل التسيير الحديث أجبر المؤسسات على تبني استراتيجية تسيير الجودة الشاملة .	33
معنوية	0.00	0.50	4,48	من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق و ميول المستهلكين التجأت المؤسسة إلى تطبيق سياسة الجودة الشاملة .	34
معنوية	0.00	0.50	4.51	يرى مسيروا المؤسسة أن انتهاج تسيير الجودة الشاملة هو السبيل الفوري إلى تحقيق النجاح و التميز و مواكبة تحديات التغيير .	35
معنوية	0.00	0.42	4,76	يساهم القائد في كل مراحل التغيير في ظل تسيير الجودة الشاملة	36
معنوية	0.00	0.42	4,76	في اطار تسيير الجودة الشاملة يقوم القائد بتقديم المعلومات لكل العمال عن فوائد التغيير .	37
معنوية	0.00	0.42	4,76	يؤدي تطبيق تسيير الجودة الشاملة إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية و في أداء العمل في المؤسسة	38
معنوية	0.01	0.49	4,40	إن إعادة هندسة العمليات و النظم داخل المؤسسة يساهم في نجاح نظام تسيير الجودة الشاملة	39
معنوية	0.00	0.55	3.95	يحتاج التميز و الجودة إلى ابتكار و تجديد مستمرين واستحداث نماذج عمل مواكبة لتغيرات المحيط .	40
معنوية	0.03	0.76	3.83	تستخدم المؤسسة في إطار تسيير الجودة الشاملة هياكل تنظيمية حديثة تدعم عمليات تطوير الجودة (هيكل الزهرة أو المصفوفي )	41
معنوية	0.00	0.44	4.26	وجود أنظمة معلوماتية للجودة من اجل أن يدعم تطوير الجودة ويحسنها باستمرار .	42
معنوية	0.00	0.46	4.28	تساهم الخوصصة بشكل مباشر في ضرورة تبني منهج تسيير الجودة الشاملة.	43
معنوية	0.00	0.55	4.53	أن الاهتمام بتسيير الوقت يعتبر من بين مستلزمات تطبيق تسيير الجودة الشاملة في العصر الحديث.	44
معنوية	0.00	0.34	4,38	المتوسط العام للمحور	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول يتضح بأن إجابات المبحوثين كانت إيجابية تجاه الفقرات الموضحة أعلاه، وذلك نظرا لأن المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي (3).

كما يشير الجدول أعلاه إلى تحليل فقرات لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل لتغيير العمليات الداخلية حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة التي شملت العبارات ( 32 و33 و36 ) بين (4,05) و (4,76) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 36 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,76) وانحراف معياري 0.42 أما الفقرة 33 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري 0,95.

في حين بلغت الفقرة الثانية العبارات من (37 و42 و44) المتعلقة لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير التكنولوجي والمعلوماتي حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة بين (4.26) و (4,76)، وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 37 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,76 وانحراف معياري 0.42 في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الفقرة 42 بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.44.

كما يشير الجدول أعلاه إلى تحليل الفقرة الثالثة لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل لتغيير الهياكل التنظيمية حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة التي شملت العبارات ( 39 و40 و41 ) بين (3.83) و (4,40) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 39 في المرتبة الأولى من حيث

الأهمية بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0.49، أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد جاءت الفقرة 41 بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.76.

في حين بلغت الفقرة الرابعة العبارات من (34 و35 و38 و43) المتعلقة بقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير الثقافي حسب إجابات المبحوثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة بين (4.28) و(4,76) وهو ما يعني قبول المتوسطات الحسابية التي جاءت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وقد جاءت الفقرة 38 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,76 وانحراف معياري 0.42 ، أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد جاءت الفقرة 43 بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.46.

ومما سبق يتضح بأن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يدل إلى اتساق إجابات المبحوثين سواءً على مستوى المؤسسة الواحدة أو على مستوى كل الشركات المبحوثة، ولقد جاءت كل العبارات ذات معنوية إحصائية.

## VI - التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

### ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة

من خلال هذا المحور سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لاهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة ، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في اهتمام المسيرين ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة للمؤسسات المبحوثة، والفقرات المتعلقة بذلك (تقييم الأداء المالي ، تقييم الأداء من



جانب العمليات الداخلية، تقييم الأداء من جانب العميل، تقييم الأداء من جانب النمو المعرفي والتعلم).

VI - 1- التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء المالي)

من خلال هذه الفقرة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء المالي)، من خلال دراسة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء المالي في ظل تسيير الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (17) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء المالي)

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء المالي في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig مستوى الدلالة	معنوية الفرق بدرجة ثقة %95
45	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف أقصى ما يمكن على المدى البعيد مع مراعاة الجودة باستمرار	4,59	0.54	0.00	معنوية
46	يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات الناتج عن النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم بها المؤسسة	3.95	0.50	0.00	معنوية
47	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	3.73	0.54	0.00	معنوية
48	يعتبر مقياس القيمة المضافة اقتصاديا مقياسا استراتيجيا تسعى لتحقيقه مؤسستكم	4.35	0.52	0.00	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	4,15	0.20	0.00	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول السابق يتضح جليا أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة كانت مرتفعة نوعا ما، وهو ما يعني أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي وهذا يدل على ارتفاع رضا المبحوثين عن عبارات الفقرة، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط ، وقد جاءت الفقرة 45 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,59 وبانحراف عن المتوسط بـ 0.54، ثم العبارتين 48 و 46 وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة 47 بمتوسط 3.73 وبانحراف عن المتوسط بـ 0.54.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى 95% فقد جاءت كلها معنوية ما يدل على قابلية المبحوثين من المسيرين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء المالي في ظل تسيير الجودة الشاملة.

#### VI - 2- التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة

الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة

من خلال هذه الفقرة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة، من خلال دراسة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (18) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب العميل)

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
49	يراعى مقياس حياة عملاء جدد وتحقيق هدف الربحية العادلة ضمن أهداف الحصة السوقية الملائمة	4.82	0.43	0.00	معنوية
50	تستخدم المؤسسة مقياس الاحتفاظ بالعملاء عن طريق معرفة مدى رضا العملاء الحاليين عن منتجات وخدمات المؤسسة	4.93	0.31	0.00	معنوية
51	يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل	4.67	0.46	0.00	معنوية
52	يسعى مقياس رضا العميل إلى قياس درجة الرضا المادي والنفسي على حد سواء	4.21	0.45	0.00	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	4,66	0.30	0.00	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول السابق يتضح جليا أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة مرتفعة ما يبين أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، ما يعني ارتفاع رضا المبحوثين عن عبارات الفقرة، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط ، وقد جاءت الفقرة 50 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.93 وبانحراف عن المتوسط بـ 0.43، ثم العبارتين 49 و 51 وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة 52 بمتوسط 4.21 وبانحراف عن المتوسط بـ 0.45.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى 95% فقد جاءت كل العبارات ذات دلالة إحصائية ما يعني قبول المبحوثين لعبارات هذه الفقرة عند مستوى دلالة 95%.

### VI - 3 - التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة

الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة

من خلال هذه الفقرة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة، من خلال العبارات المتعلقة بدراسة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (19) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب العمليات الداخلية)

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
53	يتضمن مقياس تحقيق الفعالية الانتاجية الوصول إلى كمية الانتاج المطلوبة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة	4.17	0.37	0.00	معنوية
54	إن مقياس النوعية والجودة المعمول به في المؤسسة يمثل النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات المنتجة أو أقل نسبة عيب مسموح بها	4.17	0.39	0.00	معنوية
55	يحدد مقياس الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة ومستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة	4.51	0.50	0.01	معنوية
56	يتضمن مقياس الإتقان في كل العمليات الداخلية هدفا تسعى المؤسسة	4.60	0.53	0.00	معنوية

				إلى تكريسه لمنافسة المعايير العالمية في مجال الجودة
معنوية	0.00	0.27	4,36	المتوسط العام للفقرات

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول السابق يتضح جليا أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة مرتفعة ما يبين أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي ما يعني ارتفاع رضا المبحوثين عن عبارات الفقرة، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط، وقد جاءت الفقرة 56 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف عن المتوسط بـ 0.53، ثم العبارة 55 بمتوسط 4.51 وانحراف معياري 0.50 وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارتين 53 و 54 بمتوسط حسابي متساو بلغ 4.17 وانحراف عن المتوسط بـ 0.37 و 0.39 على التوالي.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى 95% فقد جاءت كلها معنوية ما يدل على قابلية المبحوثين من المسيرين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة.

#### VI - 4- التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة

الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب النمو والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة

لقد تم تحليل الأداء من ثلاثة جوانب وسيتم من خلال هذه الفقرة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء، من جانب النمو والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة، من خلال العبارات 57 و58 و59 و60 المتعلقة بدراسة الأداء

المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب النمو والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (20) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة (الأداء من جانب النمو والتعلم)

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب النمو والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
57	تعتني المؤسسة بمعيار مستوى القدرة الفردية عن طريق توفير المهارات الأكاديمية الملائمة لعمالها وموظفيها	4.15	0.36	0.00	معنوية
58	يشترط على المؤسسة من أجل تطبيق تسيير الجودة الشاملة اعداد برنامج تحفيزي للعمال المتعددي المهارات	4.45	0.49	0.00	معنوية
59	يتركز مقياس ربحية العامل حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة	4.54	0.49	0.00	معنوية
60	إن مقياس الاحتفاظ بالعمال والموظفين يرتكز على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية	4,02	0,19	0.01	معنوية
	المتوسط العام لل فقرات	4,29	0.18	0.00	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح جليا من خلال الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة مرتفعة ما يبين أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وهو ما يدل على قابلية المستجوبين لكل عبارات هذه الفقرة ما عدا العبارة الأخيرة التي جاءت منخفضة نسبيا مقارنة بالمتوسطات الأخرى، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط ، وقد جاءت الفقرة 59 في المرتبة

الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.54 و بانحراف عن المتوسط ب 0.49، ثم العبارتين 57 و 58 وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة 60 بمتوسط 4,02 و بانحراف عن المتوسط ب0,19.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى 95% فقد جاءت كلها معنوية ، ما يدل على قابلية المبحوثين من المسيرين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء من جانب النمو والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة.

#### V - التحليل الإحصائي لمدى تبني المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل

##### تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة

سيتم من خلال هذا المحور حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الدلالة لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة ، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في قابلية المسيرين لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة للمؤسسات المبحوثة والفقرات (مستويات المسؤولية الأخلاقية، مستويات المسؤولية القانونية ، مستويات المسؤولية البيئية، مستويات المسؤولية الخيرية، مستويات المسؤولية الاقتصادية) وهو ما سيتم توضيحه فيما سيأتي.

**V-1- التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الأخلاقية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الاجتماعية الحديثة.**

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (21) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الأخلاقية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة**

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية الأخلاقية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
61	تعتبر المؤسسة تكافؤ الفرص عند توظيف العاملين مطلبا مهما في ظل تسيير الجودة الشاملة الحديثة	3.82	0.41	0.00	غير معنوية
62	تقدم المؤسسة برنامجا لحماية الأجيال القادمة من الآفات الاجتماعية	3.47	0.50	0.00	غير معنوية
63	تقدم المؤسسة إعانات للجمعيات الخيرية من أجل تكريس جودة شاملة اجتماعية	3.58	0.65	0.00	معنوية
64	تمارس المؤسسة كافة أنشطتها بشكل لا يتعارض مع العادات والتقاليد والأخلاق الإسلامية	3.68	0.60	0.00	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	3.64	0.38	0.00	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول رقم (21) المبين أعلاه يتضح بأن العبارة 61 والمتمثلة في اعتبار المؤسسة لمبدأ تكافؤ الفرص عند توظيف العاملين مطلبا مهما في ظل تسيير الجودة الشاملة الحديثة تحصلت على وسط حسابي منخفض نسبيا بـ 3.82، كما جاء الانحراف المعياري لإجابات المسيرين عن الوسط الحسابي لذات العبارة 61 (0.41)، وهو ما يشير لاقتراب الإجابات من المتوسط العام، كما جاءت العبارة دالة احصائيا عند مستوى 95 % بـ 0.00، وفي نفس السياق جاءت العبارة 64 المتمثلة في تقديم المؤسسات المبحوثة



لإعانات للجمعيات الخيرية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.60 وبمستوى دلالة 0.00، في حين جاءت العبارتين 63 و62 بوسطين حسابيين 3.58 و 3.47 على التوالي، وانحرافين معياريين 0.65 و 0.50 على الترتيب ، كما كانت نفس العبارتين دالتين إحصائياً ب 0.00 على التوالي.

## V -2- التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية القانونية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الاجتماعية الحديثة.

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (22) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية القانونية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية القانونية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
65	تأخذ المؤسسة في الاعتبار توجيهات جمعيات حماية المستهلك لانتاج منتجات ذات نوعية جيدة وصحية	4,03	0.26	0.00	معنوية
66	تمارس المؤسسة أنشطة الضمان الاجتماعي لكل عاملها حتى تضمن جودة الأداء	3.93	0.54	0.00	معنوية
67	توجد برامج متطورة للصحة والسلامة المهنية كالايزو 18000 مثلا ( OHSAS ISO 18000 )	3.43	0.60	0.00	معنوية
68	تلتزم المؤسسة بكافة القوانين والتشريعات المفروضة من طرف السلطات الحكومية	3.94	0.24	0.00	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	3.83	0.26	0.00	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول رقم (22) المبين أعلاه يتضح بأن العبارة 65 والمتمثلة في أخذ المؤسسة في الاعتبار توجيهات جمعيات حماية المستهلك لإنتاج منتجات ذات نوعية جيدة وصحية تحصلت على وسط حسابي مرتفع نسبيا بـ 4,03، وهو ما يعكس ميول مسيري المؤسسات المبحوثة للحفاظ على صحة مستهلكيها داخل هذا النوع من المؤسسات، كما جاء الانحراف المعياري لإجابات المسيرين عن الوسط الحسابي لذات العبارة 65 (0.26) ، كما جاءت العبارة دالة إحصائيا عند مستوى 95 % بـ 0.00، وفي نفس السياق جاءت العبارة 67 المتمثلة في التزام المؤسسات المبحوثة بكافة القوانين والتشريعات المفروضة من طرف السلطات الحكومية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.60، كما جاءت كل العبارات دالة إحصائيا بـ 0.00.

### V -3- التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية البيئية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الاجتماعية الحديثة:

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (23) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية البيئية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية البيئية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
69	لدى المؤسسة أنظمة للحد من التلوث البيئي ( مخابر وأجهزة مراقبة .....	3.90	0.41	0.00	معنوية
70	تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية وتوعوية عن طريق مختلف وسائل الإعلام للحفاظ على البيئة	3.85	0.40	0.00	معنوية

71	تعقد المؤسسة دورات وندوات علمية من أجل الحفاظ على البيئة	3.74	0.53	0.00	معنوية
72	يتوفر لدى المؤسسة قسم مختص بالامور البيئية ونظم التسيير البيئي ( ISO 14000 )	3.20	0.20	0.04	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	3.67	0.35	0.00	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح جليا وجود اهتمام ضعيف نسبيا من طرف المؤسسات المبحوثة بمستويات المسؤولية البيئية، إذ جاءت كل المتوسطات الحسابية قريبة من الوسط الحسابي الافتراضي (3) وهو ما انعكس الادراك النسبي لمسييري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية البعد البيئي في المسؤولية الاجتماعية، وجاءت العبارة 69 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي 3.90 وانحراف متقارب 0.41، ثم جاءت العبارتين 70 و 71 في المرتبتين الثانية والثالثة من حيث الأهمية بوسطين حسابيين 3.85 و 3.74 على التوالي، وبانحرافين معيارين عن الوسط الحسابي 0.40 و 0.53 على التوالي ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة 72 بوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.20، أما من حيث مستوى الدلالة فقد كانت كل عبارات الفقرة دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى 95% .

#### V -4- التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الخيرية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الاجتماعية الحديثة:

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (24) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الخيرية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية الخيرية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
73	تخصص المؤسسة منحا لتعليم المحتاجين والتكفل بمصاريفهم	3,40	0,54	0.00	معنوية
74	تشغل المؤسسة نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة	3.15	0,63	0.04	معنوية
75	تقدم المؤسسة مساعدات للجمعيات الثقافية والخيرية	3.55	0,65	0.00	معنوية
76	تساهم المؤسسة بتخفيف أعباء المعيشة لعاملها من خلال تقديم إعانات ومساعدات مادية	3,93	0,53	0.01	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	3.51	0.41	0.00	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

خلال الجدول رقم (24) المبين أعلاه يتضح بأن العبارة 76 والمتمثلة في "تساهم المؤسسة بتخفيف أعباء المعيشة لعاملها من خلال تقديم إعانات ومساعدات مادية" تحصلت على وسط حسابي مرتفع نسبيا بـ 3,93، وهو ما يعكس ميول مسيري المؤسسات المبحوثة لممارسة أنشطة خيرية لفائدة عاملها حتى تضمن جودة الأداء داخل هذا النوع من المؤسسات، كما جاء الانحراف المعياري لإجابات المسيرين عن الوسط الحسابي لذات العبارة 76 (0,53) وهو ما يشير لاقترب الإجابات من المتوسط العام، كما جاءت العبارة دالة إحصائيا عند مستوى 95% بـ 0.00، وفي نفس السياق جاءت العبارة 74 المتمثلة في عدم التزام المؤسسات المبحوثة بتشغيل نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0,63، أما من حيث مستوى الدلالة فقد كانت كل عبارات الفقرة دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى 95% .

**V-5- التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الاقتصادية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الاجتماعية الحديثة:**

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (25) يبين التحليل الإحصائي لمدى تبني المؤسسة لمستويات المسؤولية الاقتصادية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة**

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية الاقتصادية كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
77	ترى المؤسسة بأن المنافسة تكمن بقدرتها على تحقيق الربح العادل الذي لا يلحق ضررا بالمجتمع	4,01	0.30	0.00	معنوية
78	للتفوق على المنافسين تستخدم المؤسسة الموارد التي تحتاجها في الوقت المحدد للقضاء على التبذير	4,04	0.24	0.00	معنوية
79	تستجيب المؤسسة للسياسات الاقتصادية المفروضة من طرف الحكومة	3.99	0.40	0.00	معنوية
80	تسعى المؤسسة للحصول على المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز تنافسيتها	3,36	0.56	0.00	معنوية
	المتوسط العام للفقرات	3.85	0.24	0.00	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

من خلال الجدول رقم (25) المبين أعلاه يتضح بأن العبارة 78 والمتمثلة في " التفوق على المنافسين تستخدم المؤسسة الموارد التي تحتاجها في الوقت المحدد للقضاء على التبذير" تحصلت على وسط حسابي مرتفع نسبيا بـ 4,04، وهو ما يعكس اطلاق والتزام مسيري المؤسسات المبحوثة بما يحدث في بيئتها الاقتصادية حتى تستطيع المؤسسة مواكبة

التغيرات، كما جاء الانحراف المعياري لإجابات المسيرين عن الوسط الحسابي لذات العبارة 78 (0.24)، وهو ما يشير لاقترب الإجابات من المتوسط العام، كما جاءت العبارة دالة إحصائياً عند مستوى 95 % بـ 0.00، وفي نفس السياق جاءت العبارة 80 المتمثلة في سعي المؤسسة للحصول على المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز تنافسيتها في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، بوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0.56، كما يلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن كل العبارات كانت دالة إحصائياً بـ 0.00 عند مستوى دلالة 95%.

#### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة :

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسيتم اختبار صحة الفرضيات من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية كمعامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار (ف) وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وغير ذلك من الأدوات الإحصائية المناسبة، من خلال معرفة أثر العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة ( معرفة أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، ثم معرفة آراء المبحوثين لمدى تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة وفق المتغيرات الديموغرافية والشخصية لمسييري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

#### 1- اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة

بعدما قام الباحث بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، واستكمالاً لهذه العملية سيتم من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ولغرض التحقق من العلاقات الترابطية

بين متغيرات الدراسة قام الباحث بتحديد مستوى المعنوية أو الدلالة بـ 5%، وهو ما يمثل القيمة القصوى لاحتمال حدوث خطأ من النوع الأول الذي يرمز له بالرمز الإغريقي  $(\alpha)$ ، حيث أن  $(0 < \alpha < 1)$  وبالتالي فإن درجة الثقة أو احتمال الدقة يكون تقدير قيمة الثابت الإحصائي أو معلمة المجتمع الإحصائي ضمن مجال معين عند احتمال معين بدلالة التابع الإحصائي أو إحصاء العينة المراد تقديرها بدالاتها تساوي  $(1-\alpha)$  أي 95% تمثل مجال الثقة، ولاختبار الفرضية البحثية تم اتباع الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

❖ صياغة الفرضية البحثية في صورة فرضية إحصائية يراد اختبارها، وغالبا ما تأخذ شكل فرضية العدم التي يرمز لها بالرمز  $(H_0)$  على فرض أنه سيتم رفضها، وفرضية بديلة  $(H_1)$  يتم قبولها في حال رفض الفرضية الصفرية أو فرضية العدم.

❖ تحديد مستوى المعنوية  $(\alpha)$ .

❖ تحديد القيمة الإحصائية لمستوى المعنوية المشاهد  $(P\text{-value})$  وتعرف على أنها أصغر قيمة لمستوى المعنوية التي عندها يمكن رفض فرضية العدم.

❖ اتخاذ القرار الإحصائي المناسب، وذلك من خلال مستوى المعنوية المشاهد ومستوى المعنوية  $(\alpha)$ ، فإذا كانت قيمة  $(P\text{-value})$  أقل من  $(\alpha)$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية أو فرضية العدم على حساب الفرضية البديلة، أما إذا كانت  $(P\text{-value})$  أكبر من  $(\alpha)$  فإنه يتم قبول فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة.

وعلى العموم فإن الباحث قام باستخدام مجموعة من الأدوات الخاصة للقيام بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك وفق العناصر التالية:

<sup>1</sup> - سعد مومن اللافي، الإحصاء الاستنتاجي. الجزء الأول، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص.111.

## I - 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression) لمعرفة أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

وقد جاءت فرضية العدم ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ ) على الشكل الموالي :

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين ( تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين ( تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:



الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مجالات تطبيق تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية

Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	0,587	0.000	4	170.44	0.801	0.895	الأداء العام للمؤسسة
0.041	0,101						
0.000	0,327						
0.335	0,038						
			169	البواقي			
			173	المجموع			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (26) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة (تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) والأداء العام للمؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (0.895). أما معامل التحديد R<sub>2</sub> ففسر ما نسبته (0.801) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (80.1 %) من التغيرات في

الأداء العام للمؤسسات المبحوثة ناتجة عن التغير في مجالات تسيير الجودة الشاملة مجتمعة (تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية)، وأن (9,19%) من التغير تعود إلى عوامل أخرى، ولقد كان لكل المتغيرات السابقة تأثير على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة ما عدا تطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية لم يكن لها تأثير معنوي إذ بلغت (0.335).

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (26) ما سبق قوله ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (170.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر تطبيق (مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

## II - اختبار الفرضيات الفرعية:

### II - 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{a0}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

$H_{a1}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تسيير الجودة الشاملة على الأداء

العام للمؤسسات المبحوثة

Sig*	β		Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0.466	تخطيط الجودة الشاملة	0.000	4	130.59	0.756	0.869	الأداء العام للمؤسسة
0.031	0.133	تنظيم الجودة الشاملة						
0.488	0.048	توجيه الجودة الشاملة						
0.000	0.321	رقابة الجودة الشاملة						
				169	البواقي			
				173	المجموع			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (27) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع مجالات تسيير الجودة الشاملة (تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للجودة الشاملة) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (0.869)، أما معامل التحديد R<sub>2</sub> ففسر ما نسبته (0.756) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (75.6%) من التغيرات في الأداء العام للمؤسسات المبحوثة ناتجة عن التغير في مجالات تسيير الجودة

الشاملة مجتمعة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة)، وأن (24,4%) من التغيرات تعود لعوامل أخرى، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة وبالغة (130.59) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، كما أنه يجب التنويه إلى أن مستوى الدلالة المتعلق بتوجيه الجودة الشاملة لم يكن دال إحصائياً إذ قدرت T بـ: (0.488) وهي أكبر من قيمة  $\alpha$  (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود اهتمام بتوجيه الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (27) ما سبق قوله، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (130.59) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق (مبادئ تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

## II - 2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>b0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تغيير الهياكل التنظيمية، تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

**H<sub>b1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تغيير الهياكل التنظيمية، تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات

الغذائية للتغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة والأداء العام للمؤسسات محل الدراسة

Sig*	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	0.576	0.000	4	47.65	0.530	0.728	الأداء العام للمؤسسة	
	تغيير الهياكل التنظيمية							
0.745	0.042							بين المجاميع
0.695	0.037							التغيير التكنولوجي
0.322	0.115		169	البواقي				
			173	المجموع				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (28) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع مجالات تسيير التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي) و الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة ، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (0.728). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> ففسر ما نسبته (0.530) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (53%) من التغيرات في قابلية التغيير من طرف مسيري المؤسسات المبحوثة ناتجة عن التغيير في مجالات التغيير مجتمعة (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية

المبحوثة، كما تجدر الإشارة إلى أن مستوى الدلالة المتعلق بمجال تغيير الثقافة السائدة والتغيير التكنولوجي و تغيير العمليات الداخلية لم تكن دالة إحصائياً إذ قدرت  $T$  بـ (0.745) و (0.695) و (0.322) على التوالي وهي أكبر من قيمة  $\alpha$  (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود اهتمام بمجال تغيير الثقافة السائدة والتغيير التكنولوجي و تغيير العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة ، في حين أثر تغيير الهياكل التنظيمية تأثيراً واضحاً في أداء المؤسسات المستجوبة إذ بلغت  $\beta$  (0.576) وتمثل الأثر الكلي لمغير تغيير الهياكل التنظيمية على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة إذ بلغت  $t$  (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (28) ما سبق، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (47.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر (تغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.

### II - 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{c0}$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين جوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العميل، جانب النمو الفكري والتعلم ) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.



الغذائية محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد  $R$  (0.700). أما معامل التحديد  $R^2$  ففسر ما نسبته (0.490) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (49%) من التغيرات في الأداء العام للمؤسسات المبحوثة يعود إلى مجالات تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العميل، وجانب النمو الفكري والتعلم) وأن باقي التغير في الأداء المقدر بـ (51%) يعود لعوامل أخرى.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة (40.57) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، مع العلم أن مستوى الدلالة المتعلق بالجانب المالي و جانب العميل لم يكونا دالين إحصائياً إذ قدرت  $T$  بـ (0.574) و (0.545) على التوالي، وهي أكبر من قيمة  $\alpha$  (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود اهتمام بالجانب المالي و جانب العميل من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة.

ولقد كان لكل من متغيري جانب العمليات الداخلية وجانب النمو الفكري والتعلم تأثيراً واضحاً في أداء المؤسسات المستجوبة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.333) بالنسبة إلى متغير جانب العمليات الداخلية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.259) بالنسبة إلى متغير جانب النمو الفكري والتعلم وتمثلان درجة التأثير على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة، إذ بلغت  $t$  (0.000) لكلا المتغيرين وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (29) ما سبق، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (40.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر تطبيق (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العميل، وجانب النمو الفكري والتعلم) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة.



III- الفرضية الرئيسة الثانية:

**Ho:** لا تختلف اتجاهات مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق (مبادئ تسيير الجودة الشاملة، وقابلية التغيير وجوانب تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، نوع المؤسسة، الدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

III-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا تختلف اتجاهات مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مختلف جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام، يعزى لمتغير العمر.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود

فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة

الشاملة لتحسين الأداء العام تبعا لعامل (العمر).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
رفض	0.509	0.776	0.04	3	0.12	بين المجموعات	الأداء العام للمؤسسات المبحوثة
			0.05	170	9,44	داخل المجموعات	
				173	9,57	المجموع	
رفض	0.232	1,445	0.18	3	0,54	بين المجموعات	الاهتمام بمبادئ

			0.12	170	21,32	داخل المجموعات	تسيير الجودة الشاملة
				173	21,87	المجموع	
قبول	*0.003	4,814	0.54	3	1.64	بين المجموعات	قابلية التغيير باستخدام تسيير
			0.11	170	19,31	داخل المجموعات	الجودة الشاملة
				173	20,95	المجموع	
رفض	0.527	0.744	0.02	3	0,07	بين المجموعات	تقييم الأداء باستخدام بطاقة
			0.03	170	5,63	داخل المجموعات	الأداء المتوازن
				173	5,70	المجموع	
رفض	0.800	0.335	0.01	3	0.05	بين المجموعات	الاهتمام بمستويات
			0.05	170	9.38	داخل المجموعات	المسؤولية
				173	9.43	بين المجموعات	الاجتماعية
رفض	0.094	2.163	0.10	3	0.304	بين المجموعات	اجابات المبحوثين على
			0.047	170	7.970	داخل المجموعات	كل المتغيرات
				173	8.274	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$ .

ويبين الجدول (30) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل العمر لم تكن ذات معنوية إذ بلغت قيمتها (2.163) وهي أقل من (F) الجدولية التي تقدر بـ (2.657) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(P \leq 0.05)$  ودرجات حرية (3 ، 170)، مما يعني عدم وجود

فروقات معنوية في إدراك المسيرين لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر، ماعدا إدراك المسيرين لقابلية التغيير باستخدام تسيير الجودة الشاملة التي بلغ فيها قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (4,814) وهي أكبر من (F) الجدولية ، أما باقي الإجابات الأخرى فقد تعدت مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر.

III-2-الفرضية الفرعية الثانية: لا تختلف اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة يعزى لمتغير نوع المؤسسة.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (31):نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود

فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة

الشاملة لتحسين الأداء العام تبعا لعامل ( نوع المؤسسة)."

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
رفض	0.610	0.495	0.02	2	0.05	بين المجموعات	الأداء العام للمؤسسات المبحوثة
			0.05	171	9,51	داخل المجموعات	
				173	9,57	المجموع	
رفض	0.614	0,489	0.06	2	0,12	بين المجموعات	الاهتمام بمبادئ

			0.12	171	21,74	داخل المجموعات	تسيير الجودة الشاملة
				173	21,87	المجموع	
رفض	0.538	0,621	0.07	2	0.15	بين المجموعات	قابلية التغيير باستخدام تسيير
			0.12	171	20,80	داخل المجموعات	الجودة الشاملة
				173	20,95	المجموع	
رفض	0.933	0.069	0.00	2	0,00	بين المجموعات	تقييم الأداء باستخدام بطاقة
			0.03	171	5,70	داخل المجموعات	الأداء المتوازن
				173	5,70	المجموع	
رفض	0.158	1.867	0.10	2	0.20	بين المجموعات	الاهتمام بمستويات
			0.05	171	9.23	داخل المجموعات	المسؤولية
				173	9.43	المجموع	الاجتماعية
رفض	0.427	0.855	0.041	3	0.082	بين المجموعات	اجابات المبحوثين على
			0.048	170	8.191	داخل المجموعات	كل المتغيرات
				173	8.274	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يبين الجدول (31) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل نوع المؤسسة غير معنوية وقد بلغت قيمتها (0.855) وهي أقل من قيمة معامل التباين (F) الجدولية المقدر

ب (2.657) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (3،170)، مما يعني عدم وجود فروقات معنوية في إدراك المسيرين لأهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة في إجابات المؤسسات المبحوثة تعزى لمتغير نوع المؤسسة ، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

III-3-الفرضية الفرعية الثالثة: لا تختلف اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود

فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة

الشاملة لتحسين الأداء العام تبعا لعامل (الدرجة العلمية)."

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
رفض	0.228	1.374	0.07	6	0.45	بين المجموعات	الأداء العام للمؤسسات المبحوثة
			0.05	167	9,12	داخل المجموعات	
				173	9,57	المجموع	
رفض	0.716	0,617	0.07	6	0,47	بين المجموعات	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة
			0.12	167	21,39	داخل المجموعات	

				173	21,87	المجموع	الشاملة
رفض	0.344	1,136	0.13	6	0.82	بين المجموعات	قابلية التغيير باستخدام تسيير الجودة الشاملة
			0.12	167	20,13	داخل المجموعات	
				173	20,95	المجموع	
قبول	*0.021	2.557	0.08	6	0,48	بين المجموعات	تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
			0.03	167	5,22	داخل المجموعات	
				173	5,70	المجموع	
قبول	*0.003	3.494	0.17	6	1. 05	بين المجموعات	الاهتمام بمستويات المسؤولية الاجتماعية
			0.05	167	8.38	داخل المجموعات	
				173	9.43	المجموع	
رفض	0.075	1.951	0.090	3	0. 542	بين المجموعات	اجابات المبحوثين على كل المتغيرات
			0.046	170	7.732	داخل المجموعات	
				173	8.274	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يبين الجدول (32) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل الدرجة العلمية كانت غير معنوية، وقد بلغت قيمتها (1.951) وهي ليست دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة (0.075) عند مستوى دلالة (P≤0.05)، في حين جاءت إجابات المبحوثين فيما يتعلق بتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والاهتمام بمستويات المسؤولية الاجتماعية دالة

إحصائياً، إذ بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لكلا المتغيرين (2.557) و(3.494) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) المحسوبة المقدر بـ (2.657)، وهو ما يعني أن هناك وعي كبير بجوانب تقييم الأداء الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وتوجهات المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي حديث، إلا أن ذلك لم يؤثر في الإجابات الكلية للمبحوثين التي نصت على عدم وجود فروقات معنوية في إدراك المسيرين لأهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدرجة العلمية ، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات.

III-4-الفرضية الفرعية الرابعة: لا تختلف اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام تبعا لعامل (المسمى الوظيفي).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
قبول	*0.001	4.067	0.20	6	1.22	بين المجموعات	الأداء العام للمؤسسات
			0.05	167	8,35	داخل المجموعات	

				173	9,57	المجموع	المبحوثة
قبول	*0.014	2,741	0.32	6	1,96	بين المجموعات	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة
			0.11	167	19,91	داخل المجموعات	
				173	21,87	المجموع	
قبول	*0.000	5,975	0.61	6	3.70	بين المجموعات	قابلية التغيير باستخدام تسيير الجودة الشاملة
			0.10	167	17,25	داخل المجموعات	
				173	20,95	المجموع	
قبول	*0.002	3.687	0.11	6	0,66	بين المجموعات	تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
			0.03	167	5,04	داخل المجموعات	
				173	5,70	المجموع	
قبول	*0.024	2.504	0.13	6	1. 77	بين المجموعات	الاهتمام بمستويات المسؤولية الاجتماعية
			0.05	167	8.65	داخل المجموعات	
				173	9.43	المجموع	
قبول	*0.000	4.957	0.208	3	1. 251	بين المجموعات	إجابات المبحوثين على كل المتغيرات
			0.042	170	7.023	داخل المجموعات	
				173	8.274	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).



يبين الجدول (33) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل المسمى الوظيفي كانت ذات معنوية إحصائية، وقد بلغت قيمتها (4.957)، وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )، مما يعني وجود فروقات معنوية في إدراك المسيرين لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات في إجابات المستجوبين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### IV-الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_0$ : "لا توجد علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، والحجم، مدة الحصول على الأيزو) وإدراك أهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية".

$H_1$ : "توجد علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، والحجم، مدة الحصول على الأيزو) وإدراك أهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية".

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (34): نتائج تحليل اختبار كاي<sup>2</sup> (Chi-Square) لبيان مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، والحجم، مدة الحصول على الأيزو) وإدراك أهمية تطبيق مختلف جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام

متغيرات الدراسة مجتمعة	مدة الحصول على الأيزو	حجم المؤسسة ( عدد العمال )	الخبرة	
143.310	71,655	52,529	34,828	كاي <sup>2</sup> Chi-Square
106	3	3	3	درجة الحرية
0.009	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي والبرنامج الإحصائي SPSS.

لغرض اختبار الفرضية لبيان وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية، وتطبيق مستويات تسيير الجودة الشاملة ، فقد تم استخدام اختبار كاي<sup>2</sup>، حيث يتضح من الجدول (34) أن هناك علاقة حيث بلغت قيمة كاي<sup>2</sup> لأبعاد تسيير الجودة الشاملة مجتمعة (143.310) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، مما يعني رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

وينبثق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

**IV-1- الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة بين الخبرة وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وأسس ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية.

يتبين من الجدول (34) أن هناك علاقة بين الخبرة وإجابات المستجوبين وقد بلغت قيمة كاي 2 (34,828) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

**IV-2- الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة بين الحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وأسس ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية.

يتبين من الجدول (34) أن هناك علاقة بين إجابات المبحوثين ومتغير الحجم، وقد بلغت قيمة كاي 2 (52,529) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

**IV-3- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة بين مدة الحصول على الايزو وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وأسس ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية.

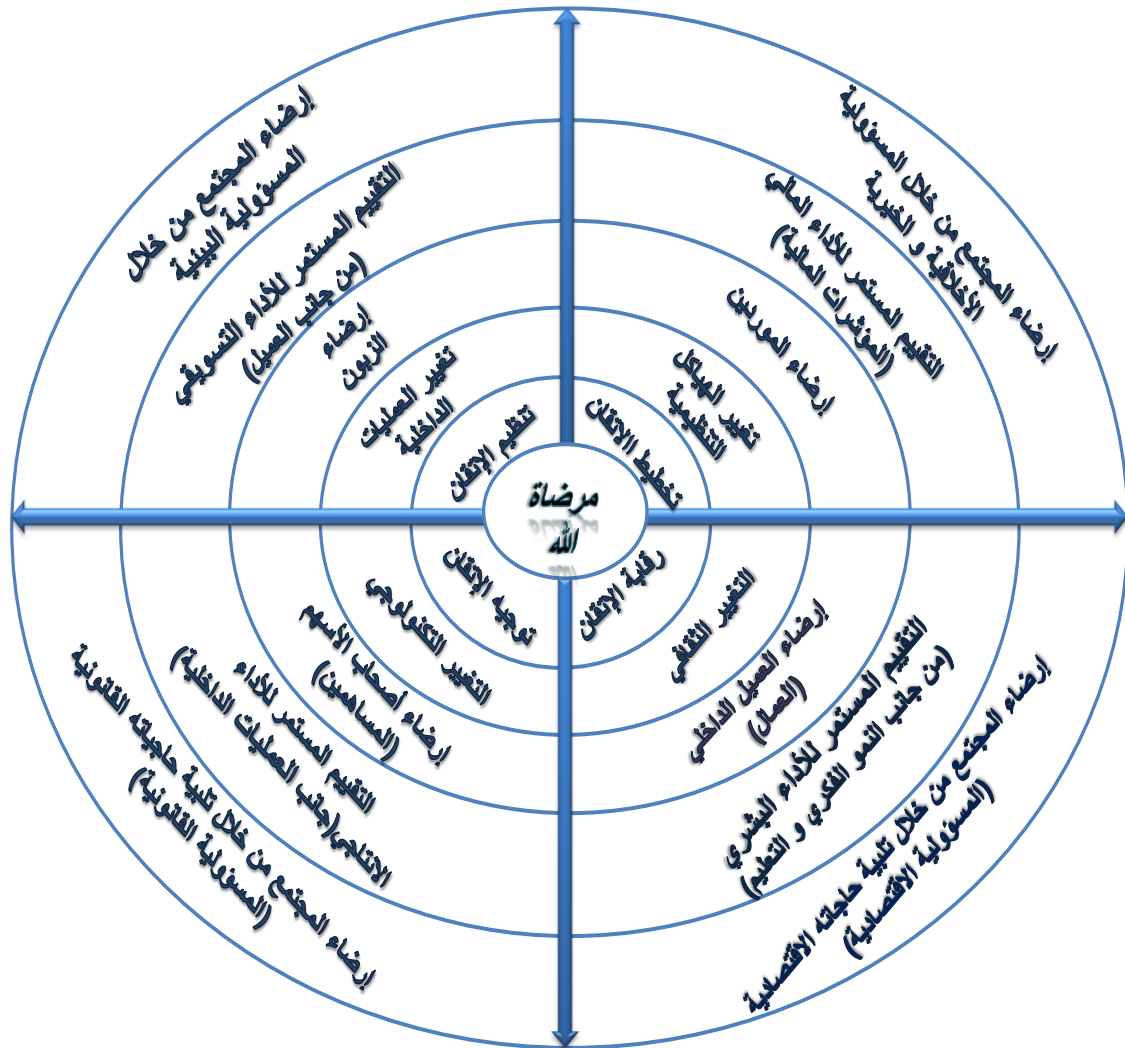
يتبين من الجدول (34) أن هناك علاقة بين المستوى الوظيفي وإدراك أهمية وتطبيق مبادئ ومستويات تسيير الجودة الشاملة وقد بلغت قيمة كاي 2 (71,655)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المستوى الوظيفي وإدراك أهمية وتطبيق مبادئ ومستويات تسيير الجودة الشاملة.

## V - النموذج المقترح لمستويات تسيير الإتقان الاجتماعي المتكامل:

إن الدراسة السابقة قد بينت أن المشكل الذي تعاني منه مؤسساتنا الوطنية ولاسيما مؤسسات الصناعات الغذائية لا يكمن في توفر الآليات والضوابط المؤدية إلى تحقيق الجودة المطلوبة

والأهداف المنشودة، بل إن المشكل الكبير الذي تعاني منه مؤسساتنا هو مشكل أخلاقي يتجسد في عدم إدراك أسس ومبادئ الإلتقان في الفكر الإسلامي، كما أن معظم مسيري هذه المؤسسات يتقيدون ويهتمون بمبادئ ومستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة وفق التصور الغربي، ولا يدرون بأن مبادئ الإلتقان أعم وأشمل وأنفع للفرد وللدولة والمجتمع، وهو ما دفع بالباحث إلى اقتراح نموذج يبين فيه جميع الأطراف المستفيدة من الإلتقان ومختلف المستويات التي يمر بها تسيير الإلتقان الاجتماعي المتكامل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (39) نموذج مقترح مستويات تسيير الإلتقان المتكامل



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح بأن إرضاء المجتمع أو الأمة لا يتأتى إلا من خلال تحقيق مرضاة الله عز وجل في المقام الأول، وأن تحقيقها يجب أن يكون نقطة بداية أي عمل مهما كان، كما يجب أن تكون هي الهدف الأخير والغاية الأسمى لنيل ثواب الدنيا والآخرة، يقول الله تعالى " يحلفون بالله لكم ليرضوكم والله ورسوله أحق أن يرضوه إن كانوا مؤمنين " (التوبة 62)، كما أن إرضاء الله يجب أن يمر على مراحل في كل المجالات ولعل المجال الاقتصادي يعد من بين أساسيات التنمية الاجتماعية ما استدعى إعطاءه قدره من الاهتمام، فتسيير الإتقان يمر على مراحل متعددة بداية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المستمرة للإتقان، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استحضار الوازع الديني والخوف من الله والطمع في رضاه، كما أن الإتقان يستوجب في كثير من الأحيان تغيير ثقافي أو تكنولوجي أو هيكلية أو عملي وذلك تأكيدا للآية الكريمة "... إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم..." (الرعد 11) ،

يأتي بعد ذلك ضرورة إرضاء **المساهمين** الذين لهم الحق في معرفة الكيفية التي تدار بها أموالهم، وتعد منظمات الأعمال أمينة على ذلك في إطار مفهوم الأمانة وفق المنظور الإسلامي ، ويتم ذلك على أساس توافق الآراء انطلاقا من مبدأ الشورى، كما ينبغي أن تكون المعاملات التجارية وما ينتج عنها من ربح و خسارة شفافة و بعيدة عن الغش والتدليس وخاضعة للمسائلة.

كما أن إرضاء **العمال** أيضا لابد أن يأخذ نصيبه من الاهتمام، فللعامل الحق في مستوى معيشي لائق، فالله عز و جل كرم الإنسان و رفعه فوق كل المخلوقات فلا يجوز أن تكون كرامته عرضة للانتقاص كفاية أجره للوفاء بحاجاته الأساسية .

حق العامل في الحرية وإبداء رأيه و المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى أن تكفل الشركة للعامل حق الكفاية عند العجز أو البطالة وفي ظل الأزمات، وقد وضع الإسلام نظاما فريدا للضمان الاجتماعي يضمن لكل إنسان حق الحياة الكريمة.

كما يتم إرضاء الموردين من خلال ضرورة صياغة عقود مكتوبة توضح كل ما يتعلق بالتعاملات المالية و التجارية، مع توفر الشهود حين توقيعها، و يدعو الإسلام إلى الوفاء بكل الالتزامات تجاه الموردين و تسويتها.

ومما لا شك فيه أن الزبون أو المستهلك هو محور اهتمام المؤسسات الاقتصادية الناجحة، فلا بد على المؤسسات أن تهتم بكل حاجيات ورغبات المستهلك وأن تواكبها باستمرار حتى تضمن البقاء، وحتى تتمكن من مواكبة كل تغير في طلباتهم.

إن أداء المستويين الداخلي والخارجي يجب أن يقاس بطريقة علمية ودقيقة من خلال التقييم المستمر لكل جوانب الأداء في المؤسسة، وذلك عن طريق وضع مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية والأداء من جانب العميل وكذا الأداء من جانب النمو الفكري والتعلم، على أن يتم تقييم كل جوانب الأداء السابق باستمرار لتصحيح الانحرافات الموجودة في الوقت المناسب.

لقد حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة نصيب من الخير الذي يجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، و تنعكس رؤية الإسلام لمشاركة المؤسسات الاقتصادية في التنمية الاجتماعية من خلال عدة نشاطات منها:

كما وضع الإسلام إطاراً أخلاقياً محددًا لعمليات التجارة و التبادل، و فرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك، و حماية الأجيال القادمة و ممارسة المؤسسة كافة أنشطتها بشكل لا يتعارض مع العادات والتقاليد والأخلاق الإسلامية و الحث على الأمانة في البيع و الشراء و عدم الغش، و في هذا قال الله تعالى: "فأوفوا الكيل و الميزان و لا تبخسوا الناس أشياءهم و لا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين" (الأعراف 85).

إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات الاقتصادية مسؤولة اجتماعياً تجاه التشريعات والقوانين الموضوعة من طرف السلطات الحكومية وهو ما يلزمها بدفع الزكاة التي تعتبر أول مصدر

للتمويل الإسلامي، كما يتعين عليها الامتثال ودفع الضرائب المفروضة وممارسة العمليات التجارية وفقا للقوانين التي تحددها الحكومة، كما ينبغي أن تشارك المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية وتكون داعمة لسياسات الحكومة خصوصا تلك التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن المؤسسات الاقتصادية مسؤولة اجتماعيا من خلال التقيد بالضوابط البيئية بغية المحافظة على البيئة، وذلك من خلال حمايتها من الإتلاف الذي يفضي إلى عجزها ، ولهذا دعت الشريعة إلى صيانة البيئة من جميع أصناف التلوث ، ومن بين الأحكام المتعلقة بصيانة البيئة ما يوجب على الإنسان الطهارة في حياته كلها، كما توجد الكثير من النصوص الشرعية الرامية إلى ذم التبذير والإسراف وهو الإفراط في الإنفاق في غير حق سواء في الماء أو الشجر أو سائر موارد البيئة، وفي الاقتصاد والتوسط بين الإسراف والبخل ولاسيما فيما هو محدود الكمية، ولهذا جاء التشريع الإسلامي ليصونها بالترشيد في كل نواحي الاستهلاك.

لقد سعى التشريع الاسلامي لبث المساعي الخيرية لضمان تكافل جميع فئات المجتمع الاسلامي ، وتكون ممارسة العمل الخيري و العمل الاجتماعي التطوعي سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، و دعم المؤسسات الخيرية، و تمويل المشاريع الاجتماعية و التنموية.

و من أجل تنظيم العلاقة الاقتصادية بين البائع و المشتري انشأ رسول الله صلى الله عليه وسلم نظام الحسبة و التي تعني الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه و النهي عن المنكر إذا ظهر فعله، و قد شمل قانون الحسبة أكثر من خمسين صنعة، لكل منها مواصفات محددة على صاحبها الالتزام بها و يتعرض لمراقبة المحتسب بشكل مستمر، كما أن الشريعة الإسلامية تحمي المستهلك حيث أمر الإسلام المنتج (المؤسسات) بتجنب إنتاج المحرمات والخبائث، و بإتقان الصنع و ترشيد النفقات ، كما أمر الإسلام بحرية المعاملات في

الأسواق وأن تكون خالية من الغش والتدليس والمقامرة والجهالة والغرر والمعاملات الربوية، و البيوع المحرمة، وكل صيغ أكل أموال الناس بالباطل.

فالانتمية الاقتصادية في الإسلام مفهوم شامل لنواحي التعمير في الحياة كافة، تبدأ بتنمية الإنسان ذاتياً، بتربيته دينياً وبدنياً وروحياً وخلقياً، ليقوم بالدور المنوط به إسلامياً، ومن خلال ذلك تنشأ عملية تعمير الأرض، لتحقيق للإنسان الحياة الطيبة التي ينشدها، ويستطيع في ضوئها أن يحقق الغاية العظمى، وهي إفراد العبادة لله وتحسينها.

فالمسلم يوجه بالنية كل أنشطته في الحياة إلى **مرضاة الله عز وجل** لأنه أمره بذلك، أمره بأن تكون حياته بكل أنشطتها له، فمرضاة الله هي الغاية التي يبتغيها كل مسلم من خلال كل الأنشطة التي يؤديها، و هي الربح الحقيقي إذا حصل عليه و خسر كل شيء فهو رابح، أما إذا خسره و كسب كل شيء فقد خسر الدنيا و الآخرة و ذلك هو الخسران المبين.



## خلاصة الفصل الثامن:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل اتضح بأن هناك رغبة شديدة وإدراك كبير لأهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، كما يرى أفراد العينة بأن قابليتهم للتغيير باستخدام تسيير الجودة الشاملة كانت دالة من الناحية الإحصائية، أما من ناحية الأداء فقد لوحظ بأن هناك تأثير واضح على مجالات الأداء في المؤسسة سواء التسويقي أو الإنتاجي أو المالي وكذا من ناحية الأفراد، ولقد جاءت إجابات المسيرين ذات دلالة إحصائية أيضا في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، في حين لم تكن هناك عناية واهتمام من طرف ذات المسيرين بمستويات المسؤولية الاجتماعية، أما فيما يخص الفرضيات فقد كانت ذات دلالة إحصائية ما عدا فرضية تطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات المبحوثة فلم تكن دلالة إحصائية، إضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية ما عدا متغير المسمى الوظيفي التي نص على وجود فروقات في إجابات المستجوبين.

# الخطامة العامة

### الخاتمة العامة:

مما سبق يتضح بأن البيئة الاقتصادية الحديثة في الآونة الأخيرة أفرزت نماذج تسييرية جديدة تنادي إلى ضرورة التغيير في طرق التسيير التي كانت سائدة و إخراجها من بوتقة الجمود والتفوق إلى حيز الديناميكية و الحركية المستمرة، داعية في نفس الوقت إلى أهمية الأخذ بالأسلوب القائم على انتهاج وسائل علمية وتكنولوجية دقيقة تعمل على تحقيق الجودة والتميز في كل عمليات المؤسسة ، بحيث يمنحها هذا الأسلوب في حال تطبيقه فعلا القدرة على المنافسة و ضمان الاستمرار ، ليس في الأسواق المحلية فقط بل حتى في الأسواق العالمية التي أصبحت اليوم لا تعترف بالمؤسسات الضعيفة التي أهملت أسس ومبادئ تسيير الجودة الشاملة ، لا سيما في ظل وجود منظمة التجارة العالمية التي تسعى الجزائر إلى الانضمام إليها و التي كبرت من الحواجز الجمركية والحدود الجغرافية، كل هذه الإفرازات حتمت على المؤسسات الصناعة الجزائرية نشر ثقافة التغيير في كل أرجائها، من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية جديدة مرنة و شفافة تمنح للمؤسسات حرية الحركة والتعبير عن الذات من خلال غزو الأسواق بمنتجاتها المختلفة، سواء كانت مادية أو غير مادية من أجل الاستمرار ضمن عالم الثابت الوحيد فيه هو التغيير .

إن المؤسسات اليوم أصبحت تعيش في إطار نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات البيئية وبظروف المحيط، مما يجعل مقتضيات التغيير أمرا عاديا بل ضروريا للانتقال من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه ، هذا الوضع الذي يضمن لها البقاء في منظومة السوق التي لا تعترف إلا بالأقوياء .

و في إطار السعي الدؤوب إلى احتلال حصص سوقية و التفوق على المنافسين استحدثت الغرب أحد أحداث الأنظمة التسييرية التي عرفها الإنسان و التي أطلق عليها بتسيير الجودة الشاملة TQM ، و هو نظام لا يعترف بالشعارات الراقية و الأقوال الرنانة التي سادت في

الماضي ، بل إن النظام التسييري الحديث قائم على أسس قوية تهدف إلى إحداث التغيير الشامل و العميق في فكر و ثقافة المؤسسة والقائمين عليها من خلال تغيير سلوكياتهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل مواكبة هذا التغيير، و لهذا فإن ضرورة تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة و التغيير في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمرا غاية في الأهمية أكثر من أي وقت مضى نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجهها حاليا و ستواجهها في المستقبل، هذه التحديات التي يستطيع مواجهتها إلا من خلال ضرورة تعميم ثقافة التغيير القائمة على أسس و ضوابط الجودة الشاملة في كل تفاصيلها و منظوماتها التسييرية .

و لما كان قطاع الصناعة في الجزائر قد حضي باهتمام المسؤولين فإن قطاع الصناعات الغذائية شهد قسطا كبيرا من الاهتمام، إذ يعد من القطاعات التي تسعى الدولة الجزائرية الاستثمار فيها المستقبل الكبير من خلال تشجيع القطاع الخاص ومنحه الدعم الكافي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا تم وضع مجموعة من السياسات للتجديد الفلاحي والريفي من أجل التعزيز المستدام للأمن الغذائي و حوكمة جديدة لقطاع الصناعات الغذائية، من خلال إعادة تركيز دور الدولة على مهامها الرئيسية و مشاركة مسؤولة وفعالة وتفاعلية لجميع المتدخلين في القطاع، مركزة أيضا على ثلاث أسس مهمة تمثلت في التجديد الفلاحي والريفي و برنامج تعزيز الإمكانيات البشرية والمساعدة التقنية، وهو ما يتضح جليا من خلال استفادة القطاع من إطار تحفيز مدعم بميزانية تبلغ 1000 مليار دينار جزائري امتدت على خمس سنوات (2009-2014).

### أولا- نتائج الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة تشخيص واقع تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين ( تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة، و قابلية التغيير بالاعتماد على تسيير الجودة الشاملة، وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مستويات المسؤولية الاجتماعية) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجودة الشاملة) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (تغيير الهياكل التنظيمية ، تغيير الثقافة السائدة، التغيير التكنولوجي، تغيير العمليات الداخلية) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العميل، جانب النمو الفكري والتعلم ) على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مستويات المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الأخلاقية والخيرية والبيئية والقانونية والاقتصادية ) والأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
6. لا يوجد اختلاف في اتجاهات مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مختلف جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام، يعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).
7. لا يوجد اختلاف في اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة يعزى لمتغير نوع المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

8. لا تختلف اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مستويات وجوانب تسيير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

9. تختلف اتجاهات المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية نحو إدراكهم لأهمية تطبيق جوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي أي بمعنى آخر توجد فروقات في إجابات المستجوبين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

10. وجود علاقة بين الخبرة وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

11. وجود علاقة بين الحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

12. وجود علاقة بين مدة الحصول على الايزو وإدراك أهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

#### ثانياً - المقترحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة ما يلي:

1. إن نجاح تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولاً والتزامها، ودعمها ثانياً لمنهج تسيير الجودة الشاملة ، لذا ينبغي

على الإدارة العليا في مؤسسات الصناعات الغذائية أن تركز تطبيق تسيير الجودة الشاملة حق الرعاية ويمكن أن يتحقق ذلك عبر إنشاء مزيد من الوحدات التي تعنى بتسيير الجودة في المؤسسات الأخرى، ويكون اتصالها بالإدارة العليا كحلقة وصل مع المستويات التسييرية الأخرى، ومن أجل التأكد من تنفيذ خطط وبرامج تسيير الجودة الشاملة بصورة أفضل.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ تسيير الجودة الشاملة تطبق في المؤسسات الجزائرية بمستويات عالية، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها بصورة كبيرة لدى المسيرين في مؤسسات الصناعات الغذائية، ولا يجوز التركيز على مبدأ وإغفال المبادئ الأخرى لأنها بمثابة حلقات متصلة.

3. ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبون، لأنهم يشكلون المحور الأساس في تسيير الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها.

4. إن الوصول إلى مستوى عال من جودة العمليات هو نتيجة تضافر جهود المسيرين، لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال المؤسسات، مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات التنظيمية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن تسيير الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء.

5. إن الاهتمام بالتحسين المستمر أمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل وأهمها عامل التنافس مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين المسيرين أكثر، وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وندوات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر.

6. العمل على تجسيد مبادئ تسيير الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات الصناعات الغذائية بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها، لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله المسيرين من قيم، ومعتقدات، وأعراف.
7. يوصي الباحث بأجراء دراسة مستقبلية في نفس القطاع وفي قطاعات اقتصادية أخرى كدراسة مقارنة للتأكد من نتائج هذه الدراسة، ومدى ظهور تباين في النتائج.
8. ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية اليوم على مبادئ التسيير الإسلامي القويم المبني على ضوابط الجودة والإتقان ودمجها مع الأبعاد الإستراتيجية الاجتماعية، وصياغة نموذج الإتقان الاجتماعي المتكامل.

### آفاق البحث:

لقد حاول الباحث من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع سحب البيانات والمعطيات المتوفرة لديه والتي استطاع التوصل إليها، وفي حقيقة الأمر إن الموضوع متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإن الباحث يعتبر بأن هذا الموضوع يمكن اعتباره كقاعدة يمكن الانطلاق منها للبحث في مواضيع جديدة ذات علاقة بها ويمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال الجودة الشاملة والإتقان، وفيما يلي سيتم اقتراح بعض المواضيع التي يراها الباحث كأبعاد لموضوع الدراسة:

- ← أثر ثقافة الإتقان في تغيير أساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- ← تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة كركيزة أساسية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- ← الجودة الشاملة وثقافة الإتقان في المنظومة الاقتصادية الجزائرية.



← مجالات تطبيق نموذج الانتاج في الوقت المحدد في مؤسسات  
الصناعات الغذائية الجزائرية.

← من ثقافة تغيير التسيير إلى ثقافة تسيير التغيير في المؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية.

← واقع تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال  
الجزائرية.

← أوجه تطبيق القيم والمبادئ الإسلامية لمحاربة التبذير والفساد في  
المؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير، فإن الباحث حاول واجتهد، مع أن هذا الاجتهاد قد يشوبه  
النقص، لذا فهو يحتاج إلى تصويب وتقويم وتحسين، فإن أصاب  
وأحسن فمن الله وحده، وإن أخطأ فمن نفسه ومن الشيطان، لأن الكمال  
لله وحده سبحانه وتعالى.

والله المستعان

# فائِمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. د مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، 2007،
2. علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد. الجزء الرابع، دار الكتاب العربي، بيروت، 1407هـ.
3. الامام البيهقي شعب الايمان. الجزء الرابع، تحقيق محمد السعيد بسيوني زغول، الطبعة الأولى، بيروت، دار الكتب العلمية، 1410هـ.
4. سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
5. منذر قحف ، السياسة الاقتصادية في إطار النظام الإسلامي . الطبعة الثانية ، وقائع الندوة رقم 36، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2001.
6. ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999.
7. سليمان عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومشروعات التشييد . ( ط 1 . ) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
8. البكري سونيا ، إدارة الجودة الكلية . الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
9. هلال فؤاد ، الدليل الصناعي إلى إيزو . ( ط . 2 ) ، دار الفجر ، مصر ، 1999.
10. علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة . دار غريب ، مصر ، 2001.
11. مرسي نبيل ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات . ( ط . 1 ) ، دار الفجر ، مصر ، 2000.

12. سمير عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 . دار الإشعاع ، مصر ، 2000.
13. قحف عبد السلام ، رنا أحمد عيتاني ، تجربة الإدارة في اليابان . دارالإشعاع الفنية ، مصر ، 2000.
14. ماهوني فرنسيس ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، دار الفجر، مصر، 2000.
15. جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر ،الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2004.
16. نواف محمد البادي ،الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الازو ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن، 2010.
17. مدحت ابو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
18. جوزيف كيلادا ،تعريب سرور علي إبراهيم، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
19. ماهوني فرنسيس ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، دار الفجر، مصر، 2000.
20. محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتصنيفات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن .
21. ريشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ( ط . 1 ) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 .

22. عبد الجواد محمد ، كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك ...أفرادك...مؤسستك . ( ط . 1 ) ، دار البشير للثقافة والعلوم ، مصر ، 2000.
23. صادق سعد ، إدارة المشروعات . الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ،
24. عبد السلام أبو قحف ، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم . ( ط . 4 ) ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1998 .
25. المصري سعيد ، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات . الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
26. زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركة والعاملين . دار قباء ، مصر ، 2001.
27. حنفي عبد الغفار ، الرقابة على المنظمات الصناعية . الدار الجامعية الجديدة، لبنان ، 2002.
28. رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين و المبدعين. المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر 2000.
29. بلوط حسن ، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية . ( ط . 1 ) ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.
30. يورك برس ، تقييم فريق العمل وتقويمهم . مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2003.
31. حسن عادل ، إدارة الإنتاج . دار النهضة العربية ، لبنان ، 1998 .
32. زريق إيهاب ، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين . دار الأنس ، سوريا ، 2001.
33. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة . ( ط . 1 ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
34. علي وجيه ، الإنتاجية . ( ط . 1 ) ، دار الطليعة ، لبنان ، 1993.

35. دوجلاس سميث ، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف ؟ . ( ط . 1 ) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
36. إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، **Six Sigma** أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.
37. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
38. مات سيقر ، المرجع العالمي لإدارة الجودة . ترجمة خالد العامري ، الطبعة الثالثة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
39. احمد ماهر،التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
40. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،وجهة نظر ،عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2001.

الكتب باللغة الانجليزية:

1. Joseph M Juran , **Juran quality , and century of improvement : The best of quality** . American Society For Quality , Milwauke, USA , 2005.
2. P N Mukherjee , **Total Quality Management** . Prentice Hall Of India , Private Limited , New Delhi , India , 2006.
3. Michel Jaccard , **Objectif Quality : Introduction Aux Systemes De Management De Performance** . 1ere Edition , Presses Polytechniques Et Universitaires , Romande , Lausanne , Suisse , 2010.
4. Raman Sukhija , Quality management : an excellence model . Global Indian Publications PVT Ltd , New Delhi , India , 2009.

5. DIVYA SINGHAL,K. R. SINGHAL , Implement ISO9001:2008 Quality Management System: A Reference Guide , 2<sup>nd</sup> edition , Eastern Economy Edition–, New delhi ;India ; 2012.
6. Carrol , A.B , and A.K. Buch Holotz, Business And Society : Ethics And Stakeholder Management, 5<sup>th</sup> edition, Australia: Thomson South-Western, 2003.
7. Harold Kerzner , Project Management : Systems Approach To Planning , Scheduling , and Controlling . 7<sup>th</sup> edition , John Wiley and Sons , Inc , New York , USA , 2001.
8. -Bob Nilson, Peter Economy, **The Management Bible**, John Wiley And Sons, Inc, Hobo Ken , New Jersy, USA, 2005.
9. John Schermerhovn , Jr , James G.Hunt , Richard N. Osborn ,**Organizational Behaviour** , 7<sup>th</sup> edition , John wiley sons Inc , University of Phoenix , USA , 2002.
10. -David Hoyel ,**Quality management essentiels** . First edition , Elsevier , great britain , 2007.
11. David Hoyle , **Iso 9000 Quality systemes hand book** ,5<sup>th</sup> Edtion , elsevier , Great Britain , 2006 .
12. Bengt Karlof Fredrick Helin Lovingsson , **Reorganization** , translated by Michael Parsley ,Verlag Berlin Heidelberg , Germany , 2007 ,
13. Harold Kerzner , **Project Management a systems approach to planning scheduling, and controlling** , 7<sup>th</sup> Edition , Jhon Wiley and Sons , Inc , new York , USA , 2001 ,
14. Michael Armstrog , **Human Resource Management Practice** , 10<sup>th</sup> Edition , Kogan page , London , United kingdom , 2006 ,
15. Michael Bolduc , **Power of Motivation how to succeed in all circumstances** , Guaranteed success strategies edition , Canada , 2000 ,

16. William J.Rothwell , Roland .L.Sullivan , **Practicing Organization Development** , 2<sup>nd</sup> Edition , Pfeiffer , San Fransisco , USA , 2005 ,
17. Charles R.Greer , **stratigic human resource Management** , Pearson Custom Publishing , New Jersey , USA , 2001 ,
18. Roy Tricker , ISO 9001 : 2008 for Small businesses , 4th Edition Elsevier , London , England , 2010,
19. Keki .R. BHote , the power of ultimate six sigma , AMACOM. Books , New York , USA , 2003 ,
20. Roy Tricker , ISO 9001 : 2008 for Small businesses , 4th Edition Elsevier , London , England , 2010,
21. Keki .R. BHote , the power of ultimate six sigma , AMACOM. Books , New York , USA , 2003 ,
22. Nigel Hill , Bill self , Greg Koche , Customer Satis faction Measurement for ISO 9000 : 2000 , Butterworth – Heinemann , Oxford , London , England , 2002 ,
23. Bruce Klatt , Marry Heibert The Encyclopedia of leaderchip Megrew Hill Companies , New York , USA , 2001 ,
24. David Hoyle , **Quality management Essentials** , Elsevier , Oxford , London , England , 2007 ,
25. Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano , **Management by Measurement Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems** . Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany,
26. Judith Hale ,**Performance-Based Management What Every Manager Should Do to Get Results.** John Wiley & Sons, Inc. Published by Pfeiffer . San Francisco , United States of America ,2004
27. Robert Bacal , **Manager’s Guide to Performance Reviews** . The McGraw-Hill Companies , USA , 2004.
28. francine Gignac, **Building successful virtual teams**, INC, Norwood, london,U.K,2005



29. William.J Rotherwell, Roland .L Sullivin, **practicing organization devlopement** , 2<sup>nd</sup> edition,Pfieiffer,John wiley and sons, San Francisco .USA , 2005
30. Kudray,L, Kleiner BH, **Global frends in managing change , Industrial management**,39(3), 1997
31. Michael.Armstrong,**How to be an even better manager** , 6<sup>th</sup> edition, Kogan page, London, UK,2004
32. Claudia.Baca,PMP, **project managers spotlight on change management** ,Harbor light press, sanfransisco,USA,2005
33. Stephen G.Haines , Gail Aller Stead , James Mckinlay , **Entreprise Wide Change** , John Wiley and Sons , Inc , PFeiffer , San Fransisco, 2005
34. A . Hyde , **The Proverbs Of Totale Quality Management . Public Productivity and Management Review** , Vol .6 , N.1 ,
35. Harold Kerzner, **Project Management : Systems Approach To Planing Sdrediling and Controling** .7<sup>th</sup> Edition , Jhon Wiley And Sous , Inc , New York , 2001
36. David Hoyle , **ISO 9000 Quality Systems Handbook** , Fifth Edition, Elsevier , Oxford , Great Britain , 2006
37. *Managing change and transition, Harvard business essentials , Harvard business school Press, Boston, USA, 2003*
38. *Manfred Bornemann, Karl Franzens University , Adolf Knapp, Karl Franzens University, Ursula Schneider, Karl Franzes University, Karin Iris Sixl, Karl Franzes University, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital:Experience, Issues,*
- 39.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Danniell Duret et Maurice Pillet , **Qualité En Production** . Edition Organisation , Paris , 1998

2. Gerard Baglin, Olivier Bruel , Alain Garreau , Michel Greif , Laoucine Kerbache , Christian Van Delft , Management industriel et logistique. concevoir et piloter la supply chain , 5eme edition , ed economica , Paris, 2007
3. Luan Jaupi , Contrôle de la qualité : MSP Analyse des performances et contrôle de réception . Edition Dunod, Paris , 2002, Abdellatif Khamkhem , La dynamique du control de gestion . Dunod , 2 Eme Edition , Paris , 1995 ,
4. A.Burlaud , J.Y Eglem , P Mykita , Dictionnaire De Gestion . Editions Fousher , Paris , 1995 ,
5. Jean Luis Viargues , Le guide Du Manager d'Equipe . Edition d'Organisation, Paris , 2001
6. ALAIN MARION . Le Diagnostic De l'Entreprise Méthode et Processus . Edition Economica , Paris , 1999 ,
7. NICOLE VICTOR BELIN . Prévenir pour construire . Publication de moniteur , Paris , 1996
8. Mouvement Français pour la Qualité. Les outils du management de la qualité (OMQ). Paris: MFQ; 1991.
9. Chauvel AM. Méthodes et outils pour résoudre un problème. 30 outils pour améliorer la qualité de votre organisation. Paris: Dunod; 1996.
10. Valérie Marbach , Evaluer et remunerer les compétences . Edition d'organisation , Paris , 2000,

المواقع الإلكترونية:

باللغة العربية:

1. عبد الرحمان محمد بن خلدون ،مقدمة بن خلدون . دار الفكر الاسلامى

الحديث، القاهرة، 2000،. على الرابط :

[http://www.mohamedrabeea.com/books/book1\\_3227.pdf](http://www.mohamedrabeea.com/books/book1_3227.pdf)

2. إيزو 9000 ، من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة ، الرابط :

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88\\_9000#.D9.85.D9.88.D8.AC.D8.B2\\_.D8.A7.D9.8A.D8.B2.D9.88\\_9001:2008\\_ISO\\_.D8.A8.D9.84.D8.BA.D8.A9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_9000#.D9.85.D9.88.D8.AC.D8.B2_.D8.A7.D9.8A.D8.B2.D9.88_9001:2008_ISO_.D8.A8.D9.84.D8.BA.D8.A9)

، 2013/06/13 ، [D8.B1.D8.B3.D9.85.D9.8A.D8.A9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1.D8.B3.D9.85.D9.8A.D8.A9)

3. تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000

كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء، منتدى الزراعة نت، 2011/12/13،

الرابط: <http://f.zira3a.net/t20312#.T1DZX0hn9K4.blogger>

4. وهيبة مقدم ، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال

تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد

ابن باديس/مستغانم. الرابط :

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/04-تحسين-الأداء->

[البيئي-و-الاجتماعي-للمؤسسات-الصناعية-من-خلال-تبني-المواصفة-الدولية-ايزو-](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/04-البيئي-و-الاجتماعي-للمؤسسات-الصناعية-من-خلال-تبني-المواصفة-الدولية-ايزو-)

[26000-للمسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة.doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/04-المواصفة-الدولية-ايزو-26000-للمسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة.doc)

5. عاملة محسن أحمد ناجي ، ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية

للشركات .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثامن والعشرون

2011، الرابط:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53398>

6. سمير زهير الصوص ،برامج تحسين الإنتاجية ، تخطيط الطاقة الإنتاجية .

الرابط: <http://www.myqalqilia.com/Capacity-planning.htm>

7. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الموقع

<http://www.mipmepi.gov.dz>

8. عبد المليك مزهودة، مقال بعنوان :واقع فرع الصناعات الفلاحية الغذائية بدول الميدا و جاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، العدد الثاني، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعو محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2007، الرابط :

<http://www.univ-biskra.dz/rem/n2/7.pdf>

9. بن تقات عبد الحق، مقال حول :دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الاشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية ، مجلة الباحث، عدد 09،

2010، الرابط : <http://rcweb.luedld.net/rc9/A914.pdf>

#### المواقع بالفرنسية:

1. Document : *La qualité totale* , [www.videotron.ca](http://www.videotron.ca) , Juillet 2012
2. Document de Bernard CLEMENT : **PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE** . [www.cours.polymtl.ca](http://www.cours.polymtl.ca) , 2003
3. Document : *Misez sur la qualité* . Zurich Continental Europe Corporate Risk Management Services (RMS) , version 01/2003 , sur le lien : [http://www.cdumortier.fr/informations/infos\\_files/misez\\_qualite.pdf](http://www.cdumortier.fr/informations/infos_files/misez_qualite.pdf)
4. [Document : \*La Qualité, un atout concurrentiel\* , INTERVIEW DE FLORIAN GAGNET , www.eurogiciel.fr , 04/07 2004 ,](http://www.eurogiciel.fr)
5. Document de : Lance Dixon , Calculating scattering amplitudes effitiently ? , January, 1996 \_\_ , <http://arxiv.org/pdf/hep-ph/9601359.pdf>
6. Document : *du système de management intégré vers un management par la qualité totale* , Anne Cazenave et Marine verley , 2000 , [www.allquality.org](http://www.allquality.org) , Juillet 2004

7. **La démarche qualité dans les services à la personne , service à la personne ; agence national, GUIDE PRATIQUE 2012**[http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/qualite/guide\\_demarche\\_qualite.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/qualite/guide_demarche_qualite.pdf)
8. **Nick Grisewood, TQM Le Management Par La Qualité Totale Implications Pour La Creation D'un Environnement De Travail Acceptable Et Viable Dans Les Srvices Aux Entreprises . Semenaire à Bruxelles, le 20-21 /10/1999, sur le lien;**
9. [http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba\\_uA&bvm=bv.75097201,d.ZWU](http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba_uA&bvm=bv.75097201,d.ZWU)
10. **Nick Grisewood, TQM Le Management Par La Qualité Totale Implications Pour La Creation D'un Environnement De Travail Acceptable Et Viable Dans Les Srvices Aux Entreprises . Semenaire à Bruxelles, le 20-21 /10/1999, sur le lien;**  
[http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba\\_uA&bvm=bv.75097201,d.ZWU](http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.amelioration-continue.fr%2Ftelecharger.php5%3Fclef%3D1581%26url%3D.%2FFichier%2F529.pdf&ei=4iIXVOuECsPRywPJwILQDQ&usg=AFQjCNFLKdgAltszz7IqdGS1vFEGnba_uA&bvm=bv.75097201,d.ZWU)
11. **Document de Pascal BONNABRY: Assurance-qualité: de la certification à la sécurité d'administration , , Automne 2002 ,**  
[www.hcuge.ch](http://www.hcuge.ch)
12. **Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance Standard on Social Responsibility , Designed by**

- ECOLOGIA* , Version Two , May 2011 ,  
<http://www.ecologia.org/isosr/index.html>
13. Site AFNOR, *La norme ISO 26000 en quelques mots*,  
<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>.
14. Document : *Méthodes et outils des démarche qualité dans les établissements de santé* . Agence nationales d'accréditation et d'évaluation en santé , Aout 2000 , [http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc\\_qualit\\_complet.pdf](http://www.uvp5.univ-paris5.fr/staticmed/E-ENC/doc_qualit_complet.pdf)
15. Document de Benoît Bayenet: *PERFORMANCE ET FINANCEMENT DES UNIVERSITES* ,  
<http://www.itinerainstitute.org/sites/default/files/articles/pdf/20121113dpbayenetfr.pdf> , 11/09/2014,
16. Document : *Indicateurs d'évaluation et de performance , Mesures de l'investissement immatériel* , Christiane ALCOUFFE & Yassine LOUZZANI , Juin 2003  
<ftp://nlb.admnt.usherbrooke.ca/Mar851/Z-AUTRES%20ARTICLES/RENDEMENT%20DU%20MARKETING/Mesures%20de%20l%92investissement%20immat%20E9riel.pdf>  
 ,11/09/2014,
17. Jacques MAIRESSE, Alain RALLET, Hugues MOLET, *L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles*. Étude présentée à la CPCI par GMV Conseil ,  
<http://www.insee.fr/sessi/cpci/cpci2000/Etude3.pdf>
18. Pierre Romelaer, *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic*. ,lien:  
<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/7503/Romelaer11DiagnosticDOrganisation.pdf?sequence=1>  
 ,Université Paris Dauphine, Paris, version du 12 septembre 2011,

19. Document : *Insights From Business Strategy and Management* , Richard J. Mahoney , January 1999 , [www.wc.wustl.edu/csab](http://www.wc.wustl.edu/csab) , Juillet 2004
20. Institut algerien de normalisation, documentation 2011-2012, [www.IANOR.org](http://www.IANOR.org)
21. Hassiba Zeraia, *vers une normalisation et une standardisation des équipements solaires-photovoltaïques*, [www.cder.dz/vlib/bultin/pdfbultin-017-23.pdf](http://www.cder.dz/vlib/bultin/pdfbultin-017-23.pdf) ,
22. Institut Algerien De Normalisation IANOR , <http://www.mipmepi.gov.dz/?Linstitut-algerien-de>,
23. Document : *Notre mission* , Institut Algerien De Normalisation IANOR , <http://www.ianor.dz/?p=mission>, vu le 19/01/2013,
24. Document : *La Normalisation Au Service Du Développement Industriel : Un Enjeu D'entreprises* , [www.elmoudjahid .com](http://www.elmoudjahid.com): Quotidien National D'information , 18/12/2012
25. Document : *La Normalisation Industriel : L'IANOR Au Service De La Qualité* , [www.elmoudjahid .com](http://www.elmoudjahid.com): Quotidien National D'information , 20/12/2011.
26. Article - Belkheir Ikkache : *Normalisation Vers La Création De 1000 Normes A L'horizon 2014*, [www.lephare.com/index.php?option=com\\_content&id=2624](http://www.lephare.com/index.php?option=com_content&id=2624)
27. Institut National De La Propriété industrielle INAPI , [www.inapi.org](http://www.inapi.org)
28. Les missions d'Algerac, l'organisme algérien d'accréditation , <http://www.algerac.org>
29. L'organisme algérien d'accréditation, Algerac, [www.algerac.org](http://www.algerac.org),
30. Document : *définition de l'accréditation* ,l'organisme Algérien d'accréditation , ALGERAC, <http://www.algerac.org/accreditation.html>µ96 ,

31. *le prix Algérien de qualité, www.forum qualité.com*
32. *Abdelaziz Issaad, Le prix Algérien de la qualité pour l'année 2010, http //dz.viadeo.com.frgroups/detail*
33. *Document : les industries agroalimentaire en région centre, Agence de développement et Promotion économique de région centre, Centreco, 2012, [http://ariac.proforum.fr/data\\_proforumv2\\_centre//uploads/public/17673\\_etude\\_iaa\\_2012\\_bat.pdf](http://ariac.proforum.fr/data_proforumv2_centre//uploads/public/17673_etude_iaa_2012_bat.pdf)*
34. <sup>1</sup> *Document : filiere agroalimentaire mondiale et devloppement ,idees concepts et politique ,U4 produit d'information de la OGCID(MAE) et de la OCD(suisse) ,janvier ,2006, sur le lien: [http://www.bdsknownledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p-phrase\\_id=481p\\_lang=en&p\\_phrase\\_type\\_id=6](http://www.bdsknownledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p-phrase_id=481p_lang=en&p_phrase_type_id=6)*
35. *Organisation mondial du commerce, statistique du commerce international 2012, [www.wto.org/statistique](http://www.wto.org/statistique)*
36. *Facture alimentaire de l'Algérie en 2012 , recule de prés de 9% ,article de d.Akila, elmoudjahid, quotidien national d'information, mercredi, 06 février 2013,N=°14737, [www.elmoudjaheid.com](http://www.elmoudjaheid.com)*
37. *L .Bahmed, M.Djebabra,A.Abibsi,Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie, courrier du savoir, N=°06, juin 2005,lien : <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/16-Bahmed.pdf>,*
38. *L'ISO et la responsabilité sociétale, <http://www.iso.org>.*

المواقع باللغة الانجليزية:

1. *Ralph l. kluin Lwris S Ludin, Project Management Practitioner's Handbook . Amacom Books ,itknow [ledge.com](http://ledge.com) , pub Date 01/01/98,*



2. *The 2012 edition of the FAO statistica (yearbook,food an agriculture organization* FAO ,[www.fao.org/economic/ess/syb,2012](http://www.fao.org/economic/ess/syb,2012)
3. *Warrenbi,What is the Balanced Scorecard method? Some Examples....* SharePoint Business Intelligence Blog, *B.I. the way*,  
<http://blogs.technet.com/b/ppsdteam/archive/2009/02/07/what-is-the-balanced-scorecard-method.aspx>7 Feb 2009 7:21
4. *University of Missouri,the Missouri Small Business & Technology Development. Introduction to the balanced scorecard.* <http://missouribusiness.net/article/intro-balanced-scorecard/>,
5. Amsterdam, Technical Meeting 9-10 June 1999  
<http://www.oecd.org/industry/ind/1947871.pdf> .
6. *My Iso Job guidance for delegates and experts.* International organization for standarzition Iso , [www.Iso.org](http://www.Iso.org) , Geneva , Switzerland , 2008 ,
7. *ISO 9000 ,International Organization for standardization .Quality Management , Fundamental and Vocabulary ,Geneva,Swizerland,* 2000,  
<http://fr.slideshare.net/iaemedu/quality-management-and-performance-a-review>

الندوات و المجالات و الجرائد:

1. منذر قحف ، السياسة الاقتصادية في إطار النظام الإسلامي .الطبعة الثانية ، وقائع الندوة رقم 36، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2001،

2. أ. عاشور مزريق، أ. محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، الجزائر، الشلف
3. م / بوسلان ، بهدف تنويع الإنتاج وتقليص تكاليف الصناعات الغذائية ،أولى مجموعات التصدير مطلع 2013، الجزائر 360° ، الأربعاء 29 فبراير 2012،
4. عبد الرحمان مبتول، هيكل الواردات الغذائية و افاقها، مقال في مجلة المغرب اليومي، 2010.

#### المقالات:

1. مقال : الترخيص لعشر هيئات متخصصة في مراقبة النوعية منذ 2006،جريدة المساء(يومية إخبارية وطنية)، نشر بتاريخ 2012/06/08، على الموقع : [www.el-massa.com/ar/conten/view/61069](http://www.el-massa.com/ar/conten/view/61069)
2. مقال: الهيئة الجزائرية للاعتماد تمنح أول شهادة اعتماد للنوعية، جريدة صوت الأحرار ،يومية إخبارية جزائرية،2009/09/29، على الموقع: <http://sawt-alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=1>  
[1530](http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html)
3. مقال: حفيظ صوالي، منح مجمع كوندور جائزة الجودة الصناعية، الثلاثاء 2011/12/20، جريدة الخبر يومية مستقلة جزائرية ، العدد 6571 ، سنة 2011 ، الرابط : <http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html>
4. مقال :سمية يوسف، ثلاث مؤسسات وطنية تفوز بلقب الجودة و الابداع، الاربعاء 2012/12/19، جريدة الخبر يومية مستقلة جزائرية ، العدد 6929 ، سنة 2012 ، الرابط <http://www.elkhabar.com/ar/economie/315041.html>

5. مقال بعنوان:الصناعة الغذائية تواصل نموها خلال الثلاثي الثاني ،2010، منشور في الجيريس اون لاين يوم 2010/11/20 على الرابط [www.djazairess.com/algeriapress](http://www.djazairess.com/algeriapress)
6. مقال بعنوان نشاط الصناعة الغذائية يستمر في الارتفاع (الديوان الوطني للإحصاء) ، نشر في وكالة الانباء الجزائرية يوم 2012/01/16، على الرابط [www.djazairess.com/ops/229532](http://www.djazairess.com/ops/229532)
7. الجرائد الرسمية:
  1. المرسوم التنفيذي 11 - 20 بتاريخ 2011/01/25 ، الرابط : [http://www.ianor.org/D%C3%A9cret\\_11-20.pdf](http://www.ianor.org/D%C3%A9cret_11-20.pdf)
  2. المرسوم التنفيذي رقم 466/05، المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق ل 16 ديسمبر 2005 المتعلق بتقييم المطابقة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 80، المادة 03
  3. المرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري،/العدد 02،2002
  4. جريدة مؤسسة ، الجزائر ، العدد 17، BCR 2005 ، BCR ( info)
  5. [www.ons.dz/them\\_sta.htm](http://www.ons.dz/them_sta.htm) الديوان الوطني للإحصائيات، الموقع:
  6. الهيئي صالح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة 1 ، العدد 01 ، الأردن،2005.

7. قدارة عيسى يوسف، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الأردن، 2007.
8. علي محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الخامس، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2004.

### النشرات التعريفية:

1. شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: أيزو 26000، نشرة تعريفية
2. نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية
3. نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية
4. شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: أيزو 26000، نشرة تعريفية.
5. النشرة الإحصائية للدول العربية ، صندوق النقد العربي، سنة 2010.

### الرسائل:

1. ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.

2. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية مجع E.NA.D ، رسالة غير منشورة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011.
3. - جورج حبشي اسكندر، تسيير الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
4. عبد الله محمود خاطر، مدخل مقترح لتطبيق تسيير الجودة الكلية على صناعة الحديد والصلب بقطاع الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
5. توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية- ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
6. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2003.
7. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
8. - منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد تسيير الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية -غزة- ، قسم إدارة الأعمال، 2007، طوع بتاريخ 12\09\2013، الرابط: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/76704.pdf>

المحاضرات و الجرائد و الملتقيات:

1. آمال عياري ، رجم نصيب ،الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ، 29 / 30 أكتوبر ، 2002 ،
2. حوار مع السيد: المدير العام للهيئة الجزائرية للاعتماد الجيراك ( نور الدين بوديسة)، جريدة الفجر، الاثنين 28/01/2013، جريدة الفجر جريدة جزائرية مستقلة :على الموقع: [www.al-fadjr.com/ar/economie/139739.html](http://www.al-fadjr.com/ar/economie/139739.html)
3. الماحي تريا ، استراتيجية المنافسة و الابداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع و المأمول ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)،الرابط : <http://labocolloque5.voila.net/144elmahi.pdf>

مراجع أخرى:

1. *ISO Committee on Consumer Policy (COPOLCO)*
2. *ISO Advisory Group on Social Responsibility (SAG).*
3. *Industrie Algérie , 19<sup>eme</sup> Conference Africaine Des Ministres De L'industrie , Palais De Nations , 27-31 Mars 2011 , Publication Trimestrielle Du Ministère De L'industrie Et De Petites Et Moyennes Entreprises Et De La Promotion De L'investissement , N° 01 , Janvier 2011*
4. *Industrie Algérie , 19<sup>eme</sup> Conference Africaine Des Ministres De L'industrie , Palais De Nations , 27-31 Mars 2011 , Publication Trimestrielle Du Ministère De L'industrie Et De Petites Et Moyennes Entreprises Et De La Promotion De L'investissement , N° 01 , Janvier 2011*

5. Classement Globes 500 du magazine Fortune de 2011, [http://money.cnn.com/magazine/fortune/global500/2011/full liste](http://money.cnn.com/magazine/fortune/global500/2011/full_liste)
6. Rastoin et alii , émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens ,communication a la conférence .FEMISE. Marseille, novembre , 1996,
7. . khamassi Elifrit et hassainya: **analyse de la compétitivité des entreprises et des produit agroalimentaire: pertinence et apport de l'approche filière ,options méditerranés** ,serie bn=°32,2001
8. revue de commerce extérieure agricole, ministère de l'agriculture et du développement ,Algérie ,2009.
9. Rapport Sur La Situation Du Secteur Agricole, Ministère De L'agriculture Et Du Développement Rurale, Algerie,2006
10. Chong VK, Rundus MJ. Total quality management, market competition and organizational performance. *The British Accounting Review*, 36. 2004.
11. Prajogo, D.I., & Brown, A.. *The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. Quality Management Journal*, Vol. 11,2004.
12. Hansson, J. *Total Quality Management- Aspects of Implementation and Performance, Investigations with a focus on small organizations. Doctoral Dissertation. Lulea University of Technology, Sweden. 2003.*

# فائمة الملاحق



## كشف بأسماء الخبراء المحكمين لأداة الدراسة

الوظيفة	الاسم	الرقم
استاذ محاضر جامعة باتنة	د.حناشي لعلی	01
أستاذ التسويق جامعة العلوم التطبيقية الاردن	أ.د. ثامر البكري	02
استاذة محاضرة جامعة الاردن	د.عبير سمارة	03
استاذ مساعد جامعة باتنة	أ. دردور عبد الفتاح	04
استاذ مساعد جامعة باتنة	أ.طحوح مسعود	05
استاذ مساعد جامعة باتنة	أ.لطرش محمد	05
طالب دكتوراه جامعة الجزائر	أ.محمدي عبد العالي	06



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الحاج لخضر - باتنة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: التسيير  
تخصص: تسيير المؤسسات



## استبيان البحث

أخي الكريم ، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كأحد أهم بدائل التغيير الحديثة لتحسين الأداء ولهذا يطلب منكم الإجابة على كل فقرة من فقرات هذه الاستمارة .

ولأن الباحث يعلم يقينا أنك تستطيع إعطاء صورة حقيقية عن موضوع الدراسة فإنه يرجى منك قراءة العبارة بدقة ثم التعبير عن رأيك بوضع علامة ( × ) أمام أي من التعبيرات الخمسة التي تتفق مع رأيك , كما يؤكد لكم الباحث أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستكون في سرية تامة .

تقبلوا منا سعادتكم كل الاحترام والتقدير

الباحث : لوشن محمد

اولا : بيانات عامة (شخصية) :

1- اسم المؤسسة : .....

2- رأسمال المؤسسة: .....

3- العمر :  اقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

4- نوع المؤسسة :  عامة  خاصة  مختلطة

5- الدرجة العلمية :  ابتدائي  متوسط  ثانوي

6- المسعى الوظيفي:  مدير  ليسانس  ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

7- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

8- عدد عمال الشركة أو المؤسسة :

9- حصلت مؤسستكم على شهادة للجودة ( ايزو مثلا ) :  من 2 إلى 9  من 10 إلى 50  من 50 إلى 250  أكثر من 250

10- تحصلت المؤسسة على المواصفات القياسية العالمية التالية :  من 1 إلى 3 سنوات  من 4 إلى 6 سنوات  7 سنوات فأكثر  تحصل

الإيزو 9000  الإيزو 14000  الإيزو 18000  الإيزو 22000  الإيزو 26000

ثانيا محاور الدراسة

المحور الأول : الالتزام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

الرقم	في رأيك : هل تلتزم مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى تسطير أهداف واضحة و مفهومة عن الجودة والإتقان.					
02	تسعى المؤسسة إلى بناء فلسفة جديدة في تصميم عملياتها و توزيع مسؤولياتها قائمة على الجودة و حسن الأداء .					
03	تسعى المؤسسة إلى اعتماد الأساليب الوقائية و توكيد الجودة بدل الفحص والتفتيش.					
04	تراعي المؤسسة في مشترياتها لعوامل ( الجودة و الأجل و التكلفة ) بدل عامل السعر.					
05	تسعى المؤسسة من خلال التحسين المستمر إلى التقليل من التكاليف الكلية .					
06	توفر المؤسسة لعمالها تدريباً دائماً و مستمراً على الطرق المساعدة في مستويات الجودة ( خرائط التدفق ,عظم السمكة, باريتو...).					
07	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالقادة الفاعلين والقادرين على التأثير في سلوك العمال .					

08	تسعى المؤسسة جاهدة زرع الثقة و الأمان في نفوس عمالها وطرده كل مظاهر الخوف والتردد في سلوكياتهم .				
09	تركز المؤسسة على أهداف الجودة المطلوبة في المنتجات بدل التركيز على الأهداف العديدة المرتبطة بكمية الإنتاج .				
10	تعمل المؤسسة على إزالة الشعارات الرنانة و النصائح المدرة للجودة و تضع بدل ذلك مخطط توجيهي لكيفية الحصول على الجودة .				
11	تسعى المؤسسة إلى إزالة كافة الحواجز الموجودة بين مختلف المستويات التسييرية والتنظيمية و جعل الهدف الأسى هو تحقيق الجودة .				
12	توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مشجعة للعمل بدل أسلوب النقد و الترهيب .				
13	تقوم المؤسسة باعداد برنامج تدريبي وتعليمي يركز على التطوير الشخصي و المشاركة في استخدام مختلف أدوات و تقنيات الجودة .				
14	تشارك المؤسسة كل عمالها في عملية تغيير و تقنهم بأن هذا التغيير هو مسؤولية الجميع و أن المؤسسة ملك للجميع .				

#### المحور الثاني: مساهمة تسيير الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

الرقم	في رأيك : أدى تبني مبادئ تسيير الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أثرت أنظمة تسيير الجودة الشاملة و مبادئها بشكل ايجابي في تحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح .					
02	ان تبني مبادئ تسيير الجودة الشاملة أدى الى تخفيض شكاوي العمال و الزبائن بشكل كبير .					
03	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في تحسين صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين و ساهمت في فعالية الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة .					
04	أسهم تسيير الجودة الشاملة في تقليل مردودات المبيعات بشكل كبير .					
05	تسعى المؤسسة من خلال تسيير الجودة الشاملة إلى استغلال الطاقات الإنتاجية بشكل جيد والى القضاء على كل أشكال التبذير .					
06	أدى انتهاج تسيير الجودة الشاملة إلى إعادة النظر في نوعية المواد الأولية التي تقتنمها المؤسسة من موردها .					
07	ساهمت مبادئ تسيير الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف الاجمالية للمؤسسة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية بدل أساليب التفتيش والمعابنة .					
08	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية العمال و كذا تخفيض نسب تغيبهم لأسباب غير مشروعة .					
09	أسهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين السيولة النقدية للمؤسسة وتنمية رأس مالها و هو ما شجع المستثمرين على ترقية استثماراتها المستقبلية .					
10	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة المعتمدة من طرف المؤسسة في تخفيض نسبة مديونيتها .					
11	ساعدت مبادئ تسيير الجودة الشاملة التي تبنتها المؤسسة في تحسين معدل دوران المخزون بالمؤسسة .					
12	أدى اعتماد مؤشر القيمة المضافة المعتمد من طرف المؤسسة إلى الغاء كل النفقات غير المصنفة للقيمة في اطار تسيير الجودة الشاملة .					
13	أدى تبني منهج تسيير الجودة الشاملة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال و إلى نشجيع الرقابة الذاتية للعمال انفسهم .					
14	يعطى للأفراد في ظل تسيير الجودة الشاملة مجالا أوسع للحريات و المبادرات في اطار وضع الأهداف و اتخاذ القرار ..					

					15	أن تقييم الأفراد في ظل تسيير الجودة الشاملة لابد أن يكون موضوعيا ومن طرف أفراد اكفاء كما يجب أن يزود كل فرد بتغذية عكسية عن مستويات أدائهم بشكل واضح ودقيق .
					16	ساهمت أنظمة تسيير الجودة الشاملة في توفير برامج تدريب فعالة على طرق استخدام الادوات الاحصائية للتحكم في الجودة و في تحسين طرق الاتصالات بين المرؤوسين ورؤسائهم .
					17	تعتمد الجودة الشاملة على نظام تحفيزي قوي وسياسة أجور شفافة ودليل عملي للجودة في كل مراحلها .

المحور الثالث : قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كبديل للتغيير .

الرقم	في رأيك : ما هي الدوافع التي فرضت على مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة كإستراتيجية بديلة للتغيير ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أن التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة سواء الداخلي أم الخارجي و حتى العالمي هي التي فرضت أسلوب تسيير الجودة الشاملة كأحد أساليب التغيير الجديدة .					
02	شروع مفاهيم المسؤولية الاجتماعية كأحد مداخل التسيير الحديث أجبر المؤسسات على تبني إستراتيجية تسيير الجودة الشاملة .					
03	من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق و ميول المستهلكين التجأت المؤسسة إلى تطبيق سياسة الجودة الشاملة .					
04	يرى مسيروا المؤسسة أن انتهاج تسيير الجودة الشاملة هو السبيل الفوري إلى تحقيق النجاح و التميز و مواكبة تحديات التغيير .					
05	يساهم القائد في كل مراحل التغيير في ظل تسيير الجودة الشاملة					
06	في اطار تسيير الجودة الشاملة يقوم القائد بتقديم المعلومات لكل العمال عن فوائد التغيير .					
07	يؤدي تطبيق تسيير الجودة الشاملة إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية و في أداء العمل في المؤسسة					
08	أن إعادة هندسة العمليات يساهم في نجاح نظام تسيير الجودة الشاملة					
09	يحتاج التميز و الجودة إلى ابتكار وتجديد مستمرين واستحداث نماذج عمل مواكبة لتغيرات المحيط .					
10	تعتمد المؤسسة هياكل تنظيمية حديثة تدعم تطوير الجودة (هيكل الزهرة أو المصفوفي)					
11	وجود أنظمة معلوماتية للجودة من اجل أن يدعم تطوير الجودة ويحسنها باستمرار.					
12	تساهم الخصخصة بشكل مباشر في ضرورة تبني منهج تسيير الجودة الشاملة.					
13	أن الاهتمام بتسيير الوقت يعتبر من مستلزمات تسيير الجودة في العصر الحديث.					

المحور الرابع: مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة

الفقرة الأولى : مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء المالي في ظل تسيير الجودة الشاملة

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء المالي في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف أقصى ما يمكن على المدى البعيد مع مراعاة الجودة باستمرار					
02	يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم بها المؤسسة					
03	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار					

04	يعتبر مقياس القيمة المضافة اقتصاديا مقياسا استراتيجيا تسعى لتحقيقه مؤسساتكم				
----	---	--	--	--	--

الفقرة الثانية : مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العميل في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يراعى مقياس حيازة عملاء جدد وتحقيق هدف الربحية العادلة ضمن أهداف الحصبة السوقية الملائمة					
02	تستخدم المؤسسة مقياس الاحتفاظ بالعملاء عن طريق معرفة مدى رضا العملاء الحاليين عن منتجات وخدمات المؤسسة					
03	يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل					
04	يسعى مقياس رضا العميل إلى قياس درجة الرضا المادي والنفسي على حد سواء					

الفقرة الثالثة : مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب العمليات الداخلية في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتضمن مقياس تحقيق الفعالية الانتاجية الوصول إلى كمية الانتاج المطلوبة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة					
02	إن مقياس النوعية والجودة المعمول به في المؤسسة يمثل النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات المنتجة أو أقل نسبة عيب مسموح بها					
03	يحدد مقياس الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة ومستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة					
04	يتضمن مقياس الاتقان في كل العمليات الداخلية هدفا تسعى المؤسسة إلى تكريسه لمنافسة المعايير العالمية في مجال الجودة					

الفقرة الرابعة : مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب النمو الفكري والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بمعايير قياس الأداء من جانب النمو الفكري والتعلم في ظل تسيير الجودة الشاملة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعني المؤسسة بتوفير المهارات الأكاديمية الملائمة لعمالها وموظفيها					
02	يفترض على المؤسسة من أجل تطبيق تسيير الجودة الشاملة اعداد برنامج تحفيزي للعمال المتعددي المهارات					
03	يتركز مقياس ربحية العامل حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة					
04	إن مقياس الاحتفاظ بالعمال والموظفين يرتكز على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية					

المحور الخامس :مدى تبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية لمستويات المسؤولية الاجتماعية من أجل تفعيل استراتيجية تسيير الجودة الشاملة التكاملية الحديثة

الفقرة الأولى : مدى تبني المؤسسة للمستوى الأخلاقي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة للمستوى الأخلاقي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتبر المؤسسة تكافؤ الفرص عند توظيف العاملين مطلبا مهما في ظل تسيير الجودة الشاملة الحديثة					
02	تقدم المؤسسة برنامجا لحماية الأجيال القادمة من الافات الاجتماعية					
03	تقدم المؤسسة اعانات للجمعيات الخيرية من أجل تكريس جودة شاملة اجتماعية					
04	تمارس المؤسسة كافة أنشطتها بشكل لا يتعارض مع التقاليد والأخلاق الاسلامية					

الفقرة الثانية : مدى تبني المؤسسة للمستوى القانوني كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة للمستوى القانوني كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تأخذ المؤسسة في الاعتبار توجهات جمعيات حماية المستهلك لانتاج منتوجات ذات نوعية جيدة وصحية					
02	تمارس المؤسسة أمشطة الضمان الاجتماعي لكل عاملها حتى تضمن جودة الأداء					
03	توجد برامج متطورة للصحة والسلامة المهنية كالايزو 18000 مثلا ( OHSAS ISO 18000 )					
04	تلتزم المؤسسة بكافة القوانين والتشريعات المفروضة من طرف السلطات الحكومية					

الفقرة الثالثة : مدى تبني المؤسسة للمستوى البيئي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة للمستوى البيئي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدى المؤسسة أنظمة للحد من التلوث البيئي ( مخابر وأجهزة مراقبة ..... )					
02	تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية وتوعوية عن طريق مختلف وسائل الاعلام للحفاظ على البيئة					
03	تعقد المؤسسة دورات وندوات علمية من أجل الحفاظ على البيئة					
04	يتوفر لدى المؤسسة قسم مختص بالامور البيئية ونظم التسيير البيئي ( ISO 14000 )					

الفقرة الرابعة : مدى تبني المؤسسة للمستوى الخيري كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة للمستوى الخيري كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تخصص المؤسسة منحا لتعليم المحتاجين والتكفل بمصاريفهم					
02	تشغل المؤسسة نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة					
03	تقدم المؤسسة مساعدات للجمعيات الثقافية والخيرية					
04	تساهم المؤسسة بتخفيف أعباء المعيشة لعاملها من خلال تقديم اعانات ومساعدات مادية					

الفقرة الخامسة : مدى تبني المؤسسة للمستوى الاقتصادي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تبني المؤسسة للمستوى الاقتصادي كبعد استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة الحديثة ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ترى المؤسسة بأن المنافسة تكمن بقدرتها على تحقيق الربح العادل الذي لا يلحق ضررا بالمجتمع					
02	للتفوق على المنافسين تستخدم المؤسسة الموارد التي تحتاجها في الوقت المحدد للقضاء على التبذير					
03	تستجيب المؤسسة للسياسات الاقتصادية المفروضة من طرف الحكومة					
04	تسعى المؤسسة للحصول على المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز تنافسيتها					

شكرا على تفهمكم وحسن تعاونكم

**Au nom de Dieu clément et miséricordieux**  
**Université Hadj Lakhdar - Batna -**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et Sciences de gestion**  
**Département de Gestion**  
**Spécialité: gestion des entreprises**

**ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE**

*Mon cher frère, ma sœur bienfaitante*

Asalamou alaikoum wa rahmatoullahi wa barakatouhou

Le chercheur a mené une étude empirique qui vise à connaître le degré de préoccupation des responsables d'entreprises de l'industrie agro-alimentaire algérienne, par la stratégie de gestion de la qualité totale, comme l'une des alternatives les plus importantes au changement moderne pour améliorer la performance. A cet égard, le chercheur vous prie de répondre à chaque paragraphe de ce questionnaire. Il a la nette certitude que vous pouvez donner une image réelle sur l'objectif de cette étude, il souhaite que vous lisiez attentivement le questionnaire, afin d'exprimer votre opinion en cochant près de l'expression qui correspond à votre opinion, dans les cinq cases signalées à cet effet.

PS : une fois les informations fournies, sachez qu'elles seront rendues dans la stricte confidentialité.

Veillez, enfin, recevoir de ma part, mesdames et messieurs, les assurances de ma très haute considération.

Chercheur: Louchene Mohamed

Email : mohamed\_louchen165@yahoo.fr



**Premièrement: les données personnelles:**

**1. Entreprise: Nom** .....

**2. Le capital de l'entreprise :** .....

**3. Age:**

moins de 25 ans  de 25 ans à moins de 35 ans  De 35 à moins de 50 ans   
plus de 50 ans

**4 Type d'entreprise :**

Publique  Privée  Mixte

**5 niveau d'étude :**

Moyen  Secondaire  Baccalauréat  Magister   
Doctorat  autres diplômes

**6. Activité professionnelle:**

directeur  vice directeur  contrôleur de gestion   
chef de section   
chef de département  chef de service  autres fonction( gestionnaire)

**7 - Années d'expérience:**

Moins de 5 ans  5 à 10 ans  de 10 à 15 ans   
De 15 années et plus

**8. Nombre de travailleurs de l'entreprise ou de l'organisation:**

De 2 à 9  10 à 50  50 à 250  plus de 250

**9. l'entreprise a obtenu un certificat de qualité (ISO, par exemple):**

De 1 à 3 ans  4 à 6 ans  7 ans ou plus   
n'a pas encore eu

**10. L'entreprise a obtenu les normes internationales suivantes:**

ISO 9000  ISO 14000  ISO 18000  ISO 22000   
ISO 26000

## Deuxièmement : Axes de l'étude

**Le premier axe:** Le degré d'engagement des gestionnaires d'entreprises de l'industrie alimentaire algérienne vis-à-vis des principes de gestion de la qualité totale.

N°	A votre avis, les entreprises de l'industrie alimentaire algériennes s'engagent-elles dans les principes de gestion de la qualité totale?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise cherche à atteindre des objectifs clairs et compréhensibles de la qualité et de la perfection.					
02	L'entreprise cherche à construire une nouvelle philosophie dans la conception de ses processus et la répartition des responsabilités en fonction de la qualité et la bonne performance.					
03	L'entreprise cherche à adopter des méthodes de prévention et d'assurance de la qualité au lieu des vérifications et d'inspections.					
04	L'entreprise doit tenir compte dans ses activités d'achat, les facteurs (qualité, délais, coût) au lieu du prix.					
05	L'entreprise cherche à travers l'amélioration continue de réduire les Coûts totaux.					
06	L'entreprise assure une formation constante et continue pour ses travailleurs concernant les méthodes d'aide à contrôler, les niveaux de qualité (cartes de l'étendue, diagramme d'Ishikawa, Pareto ...).					
07	L'entreprise attache une grande importance aux leaders et aux acteurs qui ont le pouvoir d'influencer le comportement des travailleurs.					
08	L'entreprise s'efforce à instaurer la confiance et la sécurité dans l'esprit de ses travailleurs et la suspension de toutes les manifestations de peur et d'hésitation dans leurs comportements.					
09	L'entreprise se concentre sur les objectifs de la qualité requise des produits plutôt que se concentrer sur des objectifs numériques associés à la quantité de la production.					
10	L'entreprise s'efforce d'éliminer les slogans et les conseils de qualité et développer à leurs place un plan orientateur pour savoir comment obtenir la qualité.					
11	L'entreprise cherche à éliminer tous les obstacles existants entre les différents niveaux hiérarchiques, et fixer un objectif ultime pour atteindre la qualité.					
12	L'entreprise doit fournir un environnement approprié, encourageant le travail, à la place					

	de la méthode de critique et d'intimidation.					
13	L'entreprise doit préparer un programme de formation et d'enseignement qui se concentre sur le développement personnel et la participation à l'utilisation de divers outils et techniques de qualité.					
14	L'entreprise implique tous ses travailleurs dans le processus de changement et, les convainc que ce changement est la responsabilité de chacun, et que l'entreprise appartient à tous.					

**Le deuxième axe:** la contribution de gestion de la qualité totale sur la performance globale des entreprises de l'industrie alimentaire Algérienne.

N°	A votre opinion : L'adoption des principes de gestion par la qualité totale conduit-elle à améliorer la performance globale des entreprises de l'industrie alimentaire algérienne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	Les systèmes de gestion de la qualité totale et leurs principes ont permis la réalisation de niveaux élevés de profit.					
02	L'adoption des principes de gestion de la qualité totale a conduit à une diminution du nombre de plaintes chez les travailleurs et les clients d'une façon spectaculaire.					
03	Les systèmes de gestion de la qualité totale ont abouti à améliorer l'image de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs et ont contribué à l'efficacité du marketing stratégique de l'organisation.					
04	La gestion de la qualité totale a permis de réduire considérablement les retours sur ventes.					
05	L'entreprise cherche à travers la gestion de la qualité totale d'exploiter ses capacités de production et d'éliminer toutes les formes de déchets.					
06	L'adoption de la gestion de TQM a abouti à réexaminer la qualité des matières premières acquises par l'entreprise auprès de ces fournisseurs.					
07	Les principes de gestion de la qualité totale ont contribué à la réduction du coût total de l'entreprise en s'appuyant sur les méthodes de prévention au lieu des techniques d'inspection et d'échantillonnage.					
08	Les Systèmes de gestion de la qualité totale					

	visent à améliorer la productivité des travailleurs et de réduire leurs taux d'absentéisme illégale .					
09	La gestion qualité totale a contribué à l'amélioration de la liquidité de l'entreprise et le développement du capital, et a encouragé les investisseurs de promouvoir leurs investissements futurs.					
10	Les systèmes de gestion de la qualité totale approuvés par l'entreprise ont conduit à réduire l'endettement à des niveaux acceptables.					
11	Les principes de gestion de la qualité totale adoptés ont aidé l'entreprise à améliorer le taux de rotation des stocks.					
12	L'adoption de l'indice de la valeur ajoutée par l'entreprise a abouti à l'enlèvement des déchets dans le cadre de gestion de la qualité totale.					
13	L'adoption de l'approche de la gestion de la qualité a abouti à améliorer la productivité des travailleurs et d'incarner l'autocontrôle des travailleurs eux-mêmes.					
14	On donne aux personnes sous la direction de la qualité totale, plus d'espace aux libertés et initiatives dans le cadre de fixer des objectifs et de prendre des décisions.					
15	L'évaluation des personnes relevant de gestion de la qualité totale doit être objective et faites par des membres compétents qui agissent par un feed back visant leurs performances d'une façon claire et précise.					
16	Les systèmes de gestion de la qualité totale ont conduit à établir des programmes de formation efficaces, sur les outils statistiques de contrôle de la qualité, et d'améliorer les méthodes de communication entre les supérieurs et leurs subordonnés.					
17	La qualité totale est basée sur un système de motivation solide et une politique de rémunération transparente, et un guide pratique pour la qualité dans toutes ses étapes.					

**Axe III:** portabilité de gestionnaires des entreprises de l'industrie alimentaire algérienne envers la stratégie de la qualité totale comme alternative de changement.

les motifs qui imposent aux dirigeants d'entreprises de l'industrie alimentaire algérienne de considérer la stratégie de la qualité totale comme une stratégie alternative de changement .

N°	A votre avis : Quels sont les motifs qui se sont imposées aux dirigeants d'entreprises de l'industrie alimentaire algérienne pour considérer la stratégie de la qualité totale comme une stratégie alternative de changement?	Totalemment en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'évolution de l'environnement interne et externe, et mondial que l'entreprise vit, fait obliger l'utilisation des méthodes de gestion de la qualité totale comme l'une des nouvelles approches de gestion.					
02	La propagation des concepts de la responsabilité sociale comme une des entrances de la gestion moderne a conduit d'adopter une stratégie de gestion de la qualité totale.					
03	Afin de suivre les changements qui ont eu lieu suite aux désires et des préférences des consommateurs des produits de l'entreprise, on a exigé le recours à l'application d'une politique de la qualité totale.					
04	Les gestionnaire de l'entreprise sont convaincus que la qualité totale est la façon immédiate pour atteindre le succès et l'excellence et pour être à jour vis-à-vis les défis du changement.					
05	Le leader contribue dans toutes les étapes du changement dans le cadre de gestion de la qualité totale					
06	Dans le cadre de la qualité totale, le leader doit fournir les informations nécessaires pour tous les travailleurs sur les avantages du changement.					
07	L'application de TQM entraine un changement radical dans la culture organisationnelle et dans l'exécution du tâches au sein de l'entreprise.					
08	Les processus de réingénierie contribuent à la réussite de la gestion du système de qualité totale.					
09	L'excellence et la qualité ont besoin de l'innovation et du renouvellement constant et la mise au point des modèles du travail qui s'adaptent aux changements environnementaux.					
10	L'entreprise dépend des organigrammes modernes pour soutenir le développement de la qualité (structure de la fleur ou matricielle)					
11	L'existence des systèmes d'information devrait soutenir le développement de la qualité et son					

	amélioration constante.					
12	La privatisation contribue directement à la nécessité d'adopter une approche globale de la gestion de qualité.					
13	Prendre en compte la gestion du temps est l'une des exigences de gestion de la qualité à l'époque moderne.					

**Thème IV:** Le degré d'importance placé par les dirigeants des entreprises algériennes de l'industrie alimentaire en matière d'utilisation des tableaux de bord prospectifs (BSC) pour évaluer la performance dans le cadre de gestion de la qualité totale .

Le premier paragraphe: le degré d'importance placé par les dirigeants des entreprises aux indicateurs de la performance financières dans la cadre de gestion de la qualité totale

N°	a votre avis : Quelle est le degré d'importance placé par les dirigeants des entreprise aux indicateurs de la performance financières dans le cadre de gestion de la qualité totale?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise cherche à réduire les coûts dans la mesure de possible à long terme, en tenant compte de la qualité constante.					
02	L'indicateur de croissance équilibrée des Mélange de revenus sur les activités d'investissement représente un indicateur de base pour l'entreprise.					
03	L'entreprise cherche à maximiser la richesse des actionnaires en réalisant des rendements réels des investissements.					
04	L'indicateur de la valeur économique ajoutée est un indicateur stratégique que l'entreprise s'efforce à atteindre.					

**Le deuxième paragraphe:** le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur le client dans le cadre de gestion de la qualité totale

N°	A votre avis: Quelle est le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur le client dans le cadre de gestion de la qualité totale?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	Les objectifs du marketing dans le cadre de gestion de la qualité totale, visent d'avoir de nouveaux clients et atteindre l'objectif de profit équitable.					
02	L'organisation utilise l'indicateur de fidélisation de la clientèle en découvrant le taux de satisfaction en matière de produits fournis pour la satisfaction de la clientèle de l'entreprise					

03	L'indicateur du gain associé aux clients contient des éléments qui servent à atteindre un profit équitable.					
04	L'indicateur de Satisfaction de la clientèle vise à mesurer le degré de Satisfaction tant moral et matériel.					

**Le troisième paragraphe:** le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur les processus internes dans le cadre de gestion de la qualité totale .

N°	A votre avis: Quelle est le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur les processus internes dans le cadre de gestion de la qualité totale?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	Indicateur de l'efficacité productive inclut l'accès à la quantité requise de la production dans les plus brefs délais et au coût le plus bas possible.					
02	L'indicateur de qualité qui a été utilisé par l'entreprise représente le taux optimal de qualité acceptable dans les unités de production ou le moins taux de défauts autorisés .					
03	Détermine l'efficacité dans le traitement des ressources disponibles vis-à-vis du niveau d'utilisation des capacités de production disponibles					
04	L'indicateur de perfection dans tous les processus internes est un objectif que vise l'entreprise à mettre en place afin de concurrencer avec les normes internationales dans le domaine de la qualité					

**Paragraphe IV:** le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur le développement intellectuelle et de l'apprentissage dans le cadre de gestion de la qualité totale.

N°	A votre avis: Quelle est le degré d'importance placé par les dirigeants d'entreprise aux indicateurs de la performance basé sur le développement intellectuelle et de l'apprentissage dans le cadre de gestion de la qualité totale?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise veille à fournir des compétences académiques appropriées pour ses ouvriers et employés					
02	L'entreprise met en place, pour l'application de					

	gestion de la qualité totale, un programme de motivation pour les travailleurs multi-compétences.					
03	L'indicateur de productivité des travailleurs est un indicateur capital pour déterminer leurs capacités à apporter une valeur ajoutée économique pour l'entreprise.					
04	L'indicateur de garder les travailleurs et les employés est basée sur l'efficacité et l'efficacité individuelles.					

**Axe V:** l'engagement des gestionnaires d'entreprises de l'industrie alimentaire algériennes pour adopter les niveaux de responsabilité sociale afin de passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrées.

**Le premier paragraphe:** l'entreprise s'engage au niveau éthique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne.

N°	A votre avis: est ce que l'entreprise s'engage au niveau éthique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise considère que l'égalité des chances est une exigence importante lors de l'embauche de travailleurs pour la mise en œuvre opérationnelle de gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne.					
02	L'entreprise propose un programme précis pour protéger les prochaines générations des fléaux sociaux.					
03	L'entreprise accorde des subventions aux associations caritatives afin de consacrer une qualité totale sociale.					
04	L'ensemble des activités qu'exerce l'entreprise sont conformes aux les traditions et l'éthique islamiques.					

**Le deuxième paragraphe:** : l'entreprise s'engage au niveau juridique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne

N°	A votre avis: est ce que l'entreprise s'engage au niveau juridique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise prend en compte les conseils des associations de protection des consommateurs pour produire des aliments sains et de bonne qualité.					
02	La sécurité sociale constitue un enjeu					



	majeur pour tous les employés pour assurer des performances de qualité.					
03	Il existe des programmes sophistiqués pour la santé et sécurité du travail, par exemple (OHSAS ISO 18000).					
04	L'entreprise doit respecter toutes les lois et réglementations imposées par les autorités gouvernementales.					

**Le troisième paragraphe:** : l'entreprise s'engage au niveau environnementale comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne

N°	A votre avis: est ce que l'entreprise s'engage au niveau environnementale comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise possède des systèmes pour lutter contre la pollution de l'environnement (laboratoires et dispositifs d'observation...)					
02	L'entreprise cherche à mener des campagnes d'information afin de sensibiliser et de mobiliser toutes les parties de l'entreprise en faveur de la préservation de l'environnement.					
03	L'entreprise organise des colloques et stages scientifiques afin de préserver l'environnement.					
04	L'entreprise dispose d'un service spécialisé pour l'analyse des questions environnementales et des systèmes de gestion environnementales (ISO 14000)					

**Le quatrième paragraphe:** l'entreprise s'engage au niveau philanthropique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne

N°	A votre avis: est ce que l'entreprise s'engage au niveau philanthropique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	L'entreprise accorde des subventions pour l'éducation des nécessiteux et leur prise en charge.					
02	L'entreprise s'efforce à créer l'emploi d'un certain pourcentage de personnes ayant des besoins spéciaux( les handicapés).					
03	L'entreprise offre des aides et subventions aux associations caritatives et culturelles.					

04	L'entreprise contribue à améliorer le niveau de vie de ses employés en leur offrant des subventions ,et des aides matérielles.					
----	--	--	--	--	--	--

**Le Cinquième paragraphe:** l'entreprise s'engage au niveau économique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne

N°	A votre avis: est ce que l'entreprise s'engage au niveau économique comme une dimension stratégique pour passer à la gestion de la qualité totale et sociale intégrée moderne?	Totalement en désaccord	désaccord	neutre	d'accord	Très d'accord
01	Vous voyez que la concurrence réside dans la capacité de l'entreprise à réaliser un profit équitable, qui n'endommage pas la communauté (ne pas nuire à la société).					
02	Pour surpasser les concurrents, l'utilisation des ressources de l'entreprise doit se faire en temps juste pour éliminer le gaspillage.					
03	L'entreprise répond aux politiques économiques imposées par le gouvernement.					
04	L'entreprise cherche à obtenir la norme de responsabilité sociale (ISO 26000) pour améliorer sa compétitivité.					