



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية
- دراسة حالة مؤسسة أوناد شيمكا سعيدة -

من إعداد الطالب:

• لتير بن عومر

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	استاذ التعليم العالي	دياب زقاي
مناقشا	استاذ محاضر "أ"	رماس محمد الأمين
مشرفا ومؤظرا	استاذ التعليم العالي	معاريف محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

إلى من نزلت في حقهما الآيتين الكريمتين في قوله تعالى:

"وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغُنْ عَلَيْكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا

فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ وَلَا تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا كَرِيمًا" سورة الإسراء 22-23

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كانت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك ن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والذي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله زوجتي وأولادي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة

وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني

أصدقائي.

لتير بن عومر

كلمة شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم
بادئاً ببدء نشكر الله عز وجل أن وفقنا لهذا المسعى
كما نخص بالشكر الأستاذ الفاضل معاريف محمد والأستاذ عبرو جبلي لما منحنا
من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا العمل
وفي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليتفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في
كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور
سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات
وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر و العرفان إلى
كل من أشغل في دروب عملنا وإلى من وقف وأعطى من حصيلته فكرة لينير دربنا
إلى جميع الإداريين والأساتذة في مشوارنا الدراسي
وإلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية.

صفحة	الفهرس
-	❖ بسملة
-	❖ شكر وتقدير
-	❖ اهداء
-	❖ قائمة المحتويات
-	❖ قائمة الجداول والأشكال
أ	• مقدمة
الفصل الأول: الأساس التاريخي والفكري لإدارة الجودة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها
08	المطلب الأول: مفهوم الجودة
13	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة
22	المبحث الثاني: الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الأول: اسهامات ادوارد ديمينغ وجوزيف جويران
29	المطلب الثاني: اسهامات فيليب كروسبي وكايرو ايشيكاوا
34	المبحث الثالث: مفهوم مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ متطلبات إدارة الجودة الشاملة
49	خلاصة
الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء بالمؤسسة الاقتصادية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الأول: مفهوم الأداء والفاعلية والكفاءة
55	المطلب الثاني: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
56	المبحث الثاني: أنواع الأداء

57	المطلب الأول: حسب معيار المصدر والشمولية
58	المطلب الثاني: حسب المعيار الوظيفي والطبيعة
61	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
61	المطلب الأول: العوامل الخاضعة والغير الخاضعة لتحكم المؤسسة
64	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وخصائصه
69	خلاصة
الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة إوناد شيميكا	
70	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.
70	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.
74	المطلب الثاني: الوحدة ENAD SHYMECA سعيدة
76	شهادات التقييس المأخوذة من طرف الوحدة
80	1/ منتجات تصنع داخل المؤسسة
80	2/المنتجات المعاد بيعها
81	إمكانيات الوحدة المادية والبشرية
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
86	مثال: كيفية تقييم الاداء في وظيفة التموين
87	المبحث الثاني: تحليل البيانات
87	المطلب الأول: جدول الميزانية العام لسنوات 2010-2011-2012
91	المطلب الثاني: جدول الميزانية العام لسنوات 2018-2019-2020
95	خلاصة
96	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
98	قائمة الملاحق

صفحة	قائمة الجداول والأشكال
الجدول	
55	جدول 01: مقارنة بين الفعالية والكفاءة
الاشكال	
12	الشكل 01 يمثل مفهوم الجودة
16	الشكل 02 يمثل تطور مفهوم الجودة
17	الشكل 03 نظام الجودة المبني على الفحص
20	الشكل 04 نظام الجودة المبني على المنع
21	الشكل 05 يمثل المستويات الاربعة لتطور ادارة الجودة الشاملة
24	الشكل 06: حلقة ديمينج
26	الشكل 07 يوضح حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج
28	الشكل 08: ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.
30	الشكل 09: يمثل ثوابت الجودة لكروسبي
33	الشكل 10: يوضح مخطط السمكة لكايرو إيشيكاوا
40	الشكل 11: شبكة زبون مورد
56	الشكل 12: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
70	الشكل 13 يوضح شعار الشركة
82	الشكل 14 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إيناد شيميكما سعيدة
83	الشكل 15: هيكل مصلحة التجارة.
84	الشكل 16: هيكل مصلحة المحاسبة/المالية
85	الشكل 17: هيكل مصلحة الصيانة.

مقدمة

لقد شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة ومستمرة فاق كل التصورات، حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تغيرات مست جميع الجوانب: اقتصادية، اجتماعية ثقافية، وبيئية، والتي فرضتها العولمة واقتصاد السوق، حيث أصبحت هذه المتغيرات الجديدة تحدد بقاء المؤسسات واستمراريتها خاصة في عالم يتميز بالمنافسة الشرسة، والغير عادلة في بعض الأحيان.

كل ما سبق أدى إلى التأثير على توازن المؤسسة وعلى أدائها، دفع المؤسسة إلى البحث عن أدوات وأساليب جديدة وحديثة بدلا من التقليدية التي أصبحت لا تواكب هذه التغيرات، ولا مواجهة التحديات، كما دفع هذا المؤسسات إلى البحث عن تطوير قدراتها الإبداعية وتنويع منتجاتها خاصة أنها أصبحت في زمن إنتاج ما يمكن بيعه وليس بيع ما يمكن إنتاجه، إذ أصبحت وسائل الإنتاج أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

كما وجدت المؤسسات نفسها بحيرة على تحديد أهداف أحسن وأرقى من ناحية الجودة والنوعية والسرعة بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق، وهذا كله من خلال تحكم أفضل في كل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية والقدرة على الإبداع.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والطرق التي تعنى بتحسين الأداء وتقدير أهداف جديدة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق والأدوات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء وهذا من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح وتحسين جودة ونوعية المنتجات حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من

المفاهيم الحديثة التي تركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسات التي تطبقها من تحسين أدائها.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في فلسفة حديثة ظهرت في بداية الثمانينات (80)، حيث بدأ استخدامها بين التغيرات والتحديات التي كانت تواجه المؤسسات آنذاك، حيث لم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة منصبا فقط على السلع، وإنما أيضا على جودة الخدمات، وكل الأنشطة والعمليات الموجودة في المؤسسة، وهذا من أجل زيادة وتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات.

ولقد قامت العديد من الدول بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها من أجل تحسين كفاءتها وتحسين جودة منتجاتها وهذا من أجل الوصول إلى أحسن أداء ممكن، حيث بينت التجارب أن هذه الفلسفة أدت إلى تحسن كبير في تحسين أداء الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي، وتحسين العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

ولقد عمدت المؤسسات الجزائرية بدورها إلى السير قدما اتجاه تحسين أدائها من خلال تبني سياسات الجودة حيث قامت بإجراءات عملية للحصول على شهادة الأيزو ISO كوسيلة من أجل تحسين التنافسية والأداء والوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة.

حيث يصب اهتمام جل المؤسسات على تحسين الأداء والذي يؤثر بشكل مباشر على النتائج، ولهذا فإن معايير ISO 9000 تلبى هذا الاهتمام، حيث أن من بين أهم مبادئها تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي، قياس رضى العملاء، التحسين المستمر، الاستعمال الفعال للموارد المتاحة، تحليل البيانات التي تم جمعها بخصوص أداء نظام تسيير الجودة.

إن إجراءات الحصول على شهادة الجودة واسعة وكبيرة وهي مقارنة جيدة كأول خطوة نحو التميز، لكن في نفس الوقت لا تلبي وبشكل كلي تطلعات المؤسسات، فهي ليست تأشيرة نحو التميز.

أمام هذه الوضعية يظهر مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM كعامل فعال من أجل المحافظة على أداء المؤسسات وتطويره وجعلها أهلاً للمنافسة، حيث تعزز إدارة الجودة الشاملة جودة المنتجات والخدمات وتخفف المصاريف في كل النشاطات، تقلص آجال تطوير المنتج، وتزيد من رضى الزبائن وتحسين العلاقة مع مختلف الفاعلين الخارجيين.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن كل هذه الأمور، حيث عمدت في السنوات الأخيرة الكثير من المؤسسات إلى الحصول على شهادة الجودة (كخطوة أولى نحو الجودة الشاملة)، ولكن حالة المؤسسات الجزائرية ووضعيتها حالياً تطرح أكثر من علامة استفهام عن جدوى الحصول على هذه الشهادة، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على هذا الشكل، وبالتالي دفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة TQM في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؟

ومن أجل توضيح الأمور أكثر قمنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية:

• ما هو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وما هو واقعه؟

• ما هي الطرق والأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء؟

• ما هي العلاقة التي تربط ما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات

الجزائرية؟

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة مدى تأثيرها على الأداء أو بتعبير آخر إلى أي مدى يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهم التقنيات والأدوات المستعملة لبلوغ هذا الهدف، والذي يغطي جميع جوانب الأداء سواء كان هذا الأداء مالي أو غير مالي، بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- ✚ بلورة مجموعة من الأفكار التي تتم مصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- ✚ معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- ✚ تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه.
- ✚ إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.
- ✚ إبراز حالة المؤسسات الجزائرية ووضعها. والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها.
- ✚ تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث.
- ✚ محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء الكلي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث هو لفت انتباه المختصين الى الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الفلسفة في تحسين مختلف جوانب الأداء ومختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمات.

أسباب اختيار الموضوع:

إن لكل بحث أو اشكالية لها أسباب ودواعي دفعت الباحث الى التوجه اليه وفي موضوع بحثنا هذا يمكن القول، أم من دوافع اجراء هذه الدراسة هو حداثة الاشكالية في الجزائر مقارنة مع دول متقدمة أخرى نظرا لعدم التطرق في الجزائر بالتفصيل الى جميع جوانب البحث العلمي.

وقد وقع اختيار هذا الموضوع نظرا لحساسيته وما يمثله من أولويات بالنسبة للاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة حيث تعيش هذه المؤسسات منذ عقود في ركود ولقد تبثت العديد من استراتيجيات والمداخل من أجل تحسين أدائها، وتحليل هذه الفلسفة ودراسة علاقة بينها وبين الأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية.

وهناك دافع آخر لاختيار الموضوع كنت عامل في احدى المؤسسات وكنت من بين المشاركين والمساهمين منذ الوهلة الاولى حتى حصولها على شهادة أيزو 2000V9001 التي تبتتها تلك المؤسسة، ولمعرفتي الجيدة بالخبايا والاشكاليات المطروحة في هذا المجال.

مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم:

من أجل دراسة الموضوع وتحديد ابعاده اعتمدنا في الفصلين الاولين في الجانب النظري على المنهج التاريخي والمنهج التحليلي الوصفي والمتابعة الدقيقة لاشكالية البحث والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها تحليلا دقيقا كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل اسقاط دراسة النظرية ميدانيا على مؤسسة أوناد شيميك سعيدة.

وبالرجوع الى الجانب النظري تناولت هذه الدراسة في فصلها الأول مصطلح الجودة بصفة عامة وذلك بإبراز اهم التعاريف لهذا المفهوم وتطوره وأهم مداخله، التعرف على شهادة الجودة، والقيام بمقارنة بين مفهوم الجودة والجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني فتناولنا مصطلح الأداء، أساليب قياس الأداء التقليدية والحديثة، ماهي المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء.

أدوات الدراسة:

بغرض اتمام هذا البحث تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات اللازمة والمناسبة لكل خطوة من خطوات البحث، ففي الجانب النظري ومن أجل ابرازه وأتراءه تم الاستعانة بالمسح المكتبي من خلال الا الاستعانة بالعديد من الكتب وبدون ان ننسى الأنترنت.

الفصل الأول

الأساس التاريخي والفكري لإدارة الجودة

تمهيد:

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في المجالات السياسية و الاقتصادية، العلمية و التكنولوجية و الإجتماعية التي تركت و سوف تترك آثارها على العالم سآجمع كما تواجه المؤسسات المحلية منها و العالمية العديد من التحديات و على رأسها زيادة حدة المنافسة و ما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك و القدرة على اقتناء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار لذلك الذي يتوجب على الحكومات و المؤسسات إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات و تدعم قدراتها التنافسية ما يتطلب منها إحداث تغيير بالأساليب التقليدية الإدارية الحديثة خاصة في الجودة.

فبعدما كان التركيز في البدء على المنتج النهائي للمستهلك سواء كان سلعة أو خدمة لتلبية رغبة أو توافق المواصفات المطلوبة | للمستهلك تم التركيز بعدها على مساهمة وإشراك جميع أفراد المنظمة بصورة فعلية في تحقيق الجودة مع الاهتمام بها.

وعليه سوف تشاؤل في هذا الفصل الأساس التاريخي والفكري لإدارة الجودة الشاملة وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث سنعرض في:

المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها**المبحث الثاني: الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة****المبحث الثالث: مفهوم مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة**

المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات النظر للمكاتب في هذا الموضوع.

1- الجودة (لغة)

معجم الوسيط: يرد ما إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدرها جودة معنى صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد وجمعها جياذ او جياذد وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل.

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من *qualités* ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه¹.

2- مفهوم الجودة وفقا لعائلة المواصفات القياسية (ISO900):²

الجودة وسعر والتسليم ثلاثة التحديد، قابلية المنتج للبيع، وجرت العادة أن يطلب الزبائن تزويد، هم منتجات تحقق متطلبات محددة وتستحق من وجهة نظرهم المبالغ المدفوعة ثمنا لها تسلم إليهم في المواقيت المتفق عليها.

يعد السعر تابع للتكلفة والتسليم تابع لإنتاجية المؤسسة ومردودها، فإن الجودة تحدد قدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون وحاجاته أثناء الاستعمال فالسعر والتسليم

1- أحمد الخطيب و رشاح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة لتطبيقات تربية -عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2018، ص30.

2- محمد عاصي العيني و ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة، دار الامرتي ، الأردن ، 2009، ص 56.

عما إذا صفات آنية للمنتج بينما يستمر تأثير الجودة لفترة أطول سوى أكان السعر أثناء الشراء جذابا أم لا أو كان التسليم قد تم في الموعد المتفق عليه أم لا.

فهناك عدة طرق لتحقيق الجودة من وجهة نظر عائلة المواصفات القياسية:

***التخطيط للجودة:** الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة (التخطيط الإداري، تخطيط العمليات، الخ).

***ضبط الجودة:** الأساليب والأنشطة العملائية المستخدمة لتلبية متطلبات (الجودة الكشف عن العيوب) (التفتيش).

***ضمان الجودة:** جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها المطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتا لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة (الوقاية).

***تحسن الجودة:** الأعمال المتخذة هي عبئ للمؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها هدف للمؤسسة ولزبائنها.

➤ تعريف Stoner الجودة تعد بمثابة ثورة حقيقة في منظمات الأعمال في الوقت الحالي، التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق.¹

➤ تعريف W.E.deming للجودة مدى التنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج.²

➤ تعريف Crosby PB السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب.³

1-د.محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص60.

2-خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الليرة النسر، الأردن ، 2005 ط2، ص 91 .

3-عبد الستار محمد العالي ، إدارة الانتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل ، عمان ، 2000، ص91.

➤ تعريف J.Mjuran " احترام مميزات المنتج المطلوب من قبل العميل وغياب العيوب.¹

➤ تعريف frigebaum الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.²

➤ تعريف taguchi تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها التي قد يسها المنتج للمجتمع بعد تسليمه.³

➤ تعريف معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أن الجودة المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات.⁴

➤ تعريف D.connel ' المتانة والأداء المتميز للمنتج.⁵

كما أن هناك وجهة نظر حول ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين والمصنعين.⁶

3- الجودة من وجهة نظر المستهلك

إن المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب على أي منتج أن تهدف جودة (السلعة أو الخدمة) المتعلقة بمؤسسته إلى تلبية حاجياته الحالية والمستقبلية ومدى تطابقها مع مختلف احتياجاته.

وهناك أبعاد يهتم بها المستهلك بالنسبة للسلع المصنعة وهي:

1- " بوملالي عالقة ، الكلية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية رسالة ماجستير 2002-2003، تلمسان، الجزائر، ص12.

2- محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

3- محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

4- محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

5- محمد عبد العال التميمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص31.

6- توفيق محمد عبد المحسن خطيط ومراقبة جودة المنتجات «، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص13.

الأداء: الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، مثل: كم تصرف السيارة من البنزين.

المزايا: العناصر الإضافية التي تضاف إليها المزايا الأساسية.

الموثوقية: احتمال تشغيل المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا.

التوافق: الدرجة التي يتلاهم عندها المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا.

المتانة: كم بعمر المنتج قبل أن يتم استبداله.

النفع: سهولة وسرعة الحصول على الإصلاح.

الجمال: كيف يبدو المنتج عند التدقيق.

الأمن: ضمان عدم تضرر المستهلك.

الاهتمامات الأخرى: اعتبارات أخرى تعتمد على الاسم التجاري والإعلان وما شابه ذلك.

أما أبعاد جودة الخدمة تختلف عن أبعاد جودة السلعة كما حددها ايفانز وليندسي¹ (Evans and Lindsay

الوقت: ما هي اللدة التي ينتظرها المستهلك لحصوله على الخدمة؟

الاكتمال: هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه؟

كيفية معاملة المستهلك: هل يعاملون الموظفون المستهلك بلطف أم لا؟

الانسجام: هل يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة؟

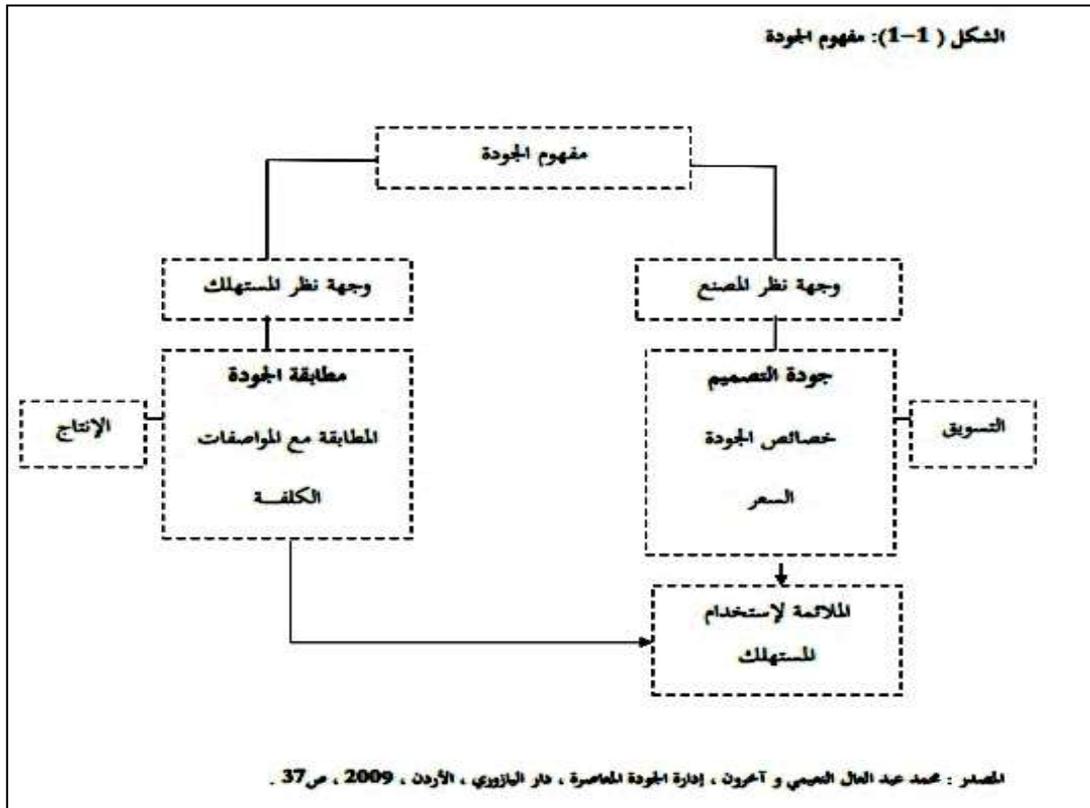
¹ -محمد عبد العال التميمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص34

كم من السهولة للحصول على الخدمة: هل هناك سرعة في الاستجابة للمستهلك؟
 الدقة: هل يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة؟
 الاستجابة: كيف تتعامل الشركة مع الأوضاع غير العادية التي تحدث مرارا في
 تقدم الشركة للخدمة؟

4- الجودة من وجهة نظر المصنع

إن للمنتجات التي تعد جيدة الجودة من وجهة نظر للمصنع تفضي بضرورة تطابق
 للمواصفات مع المصممة لها مسبقا ويعتمد تحقيق التطابق في هذا المقام على عدد
 من العوامل تتضمن ما يلي: تصميم عملية الإنتاج.

- * مستوى أداء الآلة.
- * التكنولوجيا والمعدات المتاحة.
- * المواد المستعملة.
- * تدريب الموظفين والإشراف عليهم.
- * درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة.



الشكل 01 يمثل مفهوم الجودة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أسمى الأسبقيات التنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسة و يجب الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء و عاملين ، إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة سواء كانت إنتاجية أو خدمية و ما رافقته من مفاهيم و صيغ للتعامل مع الجودة لم يكن إشعاراً من ابتكارات العصر الحديث بل له جذور الموعلة في القدم و تطوره خلال العديد من المراحل التاريخية ، إلا أن مفهوم الجودة لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، حيث أصبح ينظر للجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف ، كوظيفة الهندسة ، وظيفة المشتريات ، بحوث التسويق حيث قسم الكتاب المراحل التي مرت ما إدارة الجودة إلى أربعة مراحل متميزة و هي : مرحلة الفحص ، مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة الشاملة أو ما يعرف في بعض الأحيان بإدارة الجودة الإستراتيجية ، مرحلة ضمان الجودة و مرحلة إدارة الجودة الشاملة .

وللتدليل على ما قلناه فيما يخص منذ قدم نشرة الجودة، فيمكن أن نورد بعض الدلائل من أبرزها ما جاء في قوانين حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلادية الحضارة البابلية التي تتضمن 282 قانونية¹ ضمت من بينها المادة رقم 229² التي تختص بتنظيم العمال: " إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل ما لم يحسن عمله بحيث إعمار البيت الذي بناه، وكان سبب في موت صاحب البيت فسوف

1- يوسف عجم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص62.

2- مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، ثائر جريير ، بغداد ، ص 40.

يقتل ذلك البناء «، كما ألزم التجار في قوانينه المتضمنة التعامل التجاري أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن نلاق النقص الحاصل فيها ويصلح عيونها.

وهناك آثار ظلت قائمة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها دلالة على ما تمتاز به من جودة في العمل والإتقان مثل أهرامات مصر وجدران المعابد وصور الصين العظيم ومئذنة الملوية في سامراء وسد مأرب ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية.

أما مكانة إدارة الجودة الشاملة في الحضارة الإسلامية، فلدين الإسلامي نصيبا وافرا في التأكيد على الجودة وإتقان العمل وإحقاق الحقوق للعاملين.

- قال الله تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " سورة النمل [88] -
- وقال أيضا: " الذي أحسن كل شيء خلقه " سورة السجدة [7]
- وقال أيضا: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " سورة الكهف [30]
- وقال أيضا: " ولتسألن عما كنتم تعملون " سورة النحل [93]
- وقال أيضا: فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر " سورة آل عمران [159]
- وقال أيضا: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون «سورة التوبة [105]
- وقال أيضا: وما ربك بغافل عما تعملون " وسورة النمل [93].

وفي الحديث النبوي الشريف عن قول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " رواه مسلم.

إن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ للمبادئ التالية¹ كما تبين لنا من الآيات البيّنات من القرآن الكريم سألفة الذكر:

1- مبدأ الشورى

2- مبدأ التعاون والتكامل بين أفراد المجتمع.

3- مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه.

4- مبدأ الرقابة.

كما لنا في الحضارة العربية الإسلامية شواهد في مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال وللمنتجات والخدمات وجودتها ومن أمثلتها²:

ففي هندسة الري وشل الجداول ومد القنوات فلهم فيها باع طويل فلقد بلغ ذروته في عهد الدولة العباسية خاصة في العراق، وكانت الحكومة تراقب كافة الأمور المختصة بالزراعة مراقبة دقيقة وتشرف على إنشاء الجداول وصيانتها وإصلاحها كما أنشأت ديوانا يسمى (ديوان الأقرحة).

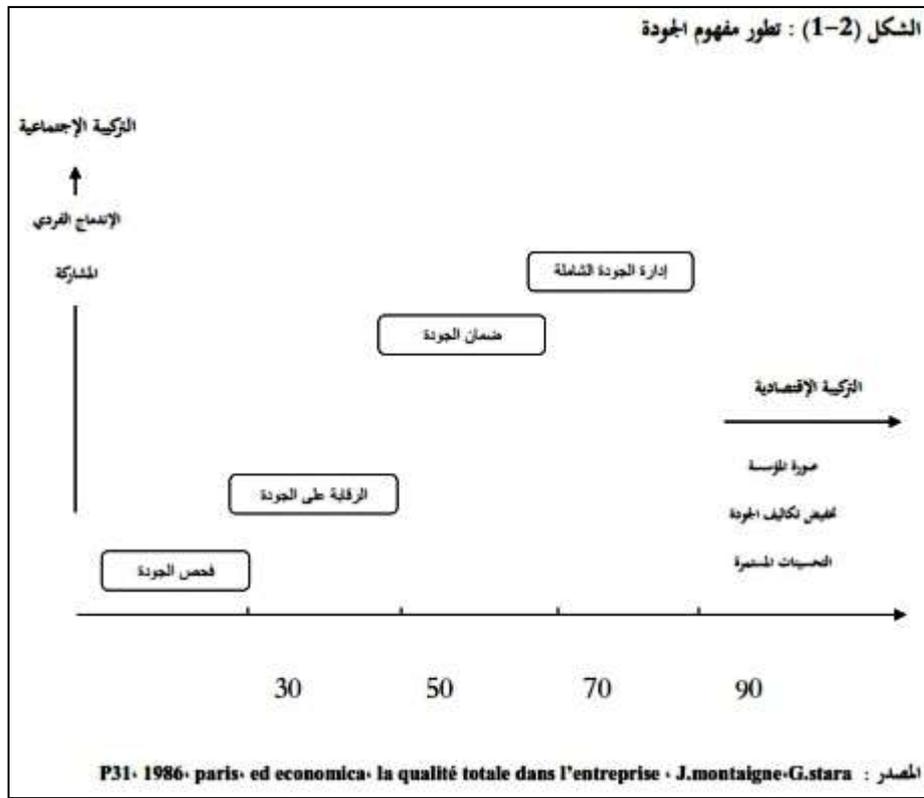
ولا تزال السواقي السبع في بلنسية بالأندلس التي تنظم شؤون الري إلى يومنا هذا مسيرة ومسمية بأسمائها العربية وفي مجال التعليم ظهرت أول مدرسة (جامعة) وفي الجامعة المستنصرية التي لا تزال شاخصة بجمال هندستها وإطلالتها على ضفة ثمر دجلة اليسر التي أمر ببنائها الخليفة العباسي آن ذاك للتتصر بالله في عام 625 م وهي أول مدرسة اعتنت وطبقت معالم للجودة في بنائها ومدرسيها وطلبتها

1- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاميل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008، ص17.

2- مهدي مباح السامرائي، إدارة الجودة العملة في القطاعي الإنتاجي و افسه، مرجع سبق ذكره، ص41.

ومناهجها الدراسية ومكثبتها وتوفير للمستلزمات المادية الكافية للعاملين فيها من مدرسين وطلبة وعمال آخرين¹.

أما المراحل الأربعة التي مرت بها إدارة الجودة في العصر الحديث اشتملت كل مرحلة وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها فمراقبة الجودة تضمن الفهم وتأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة وإدارة الجودة شاملة تتضمن تأكيد الجودة، كما هو موضح في الشكل (2).



الشكل 02 يمثل تطور مفهوم الجودة

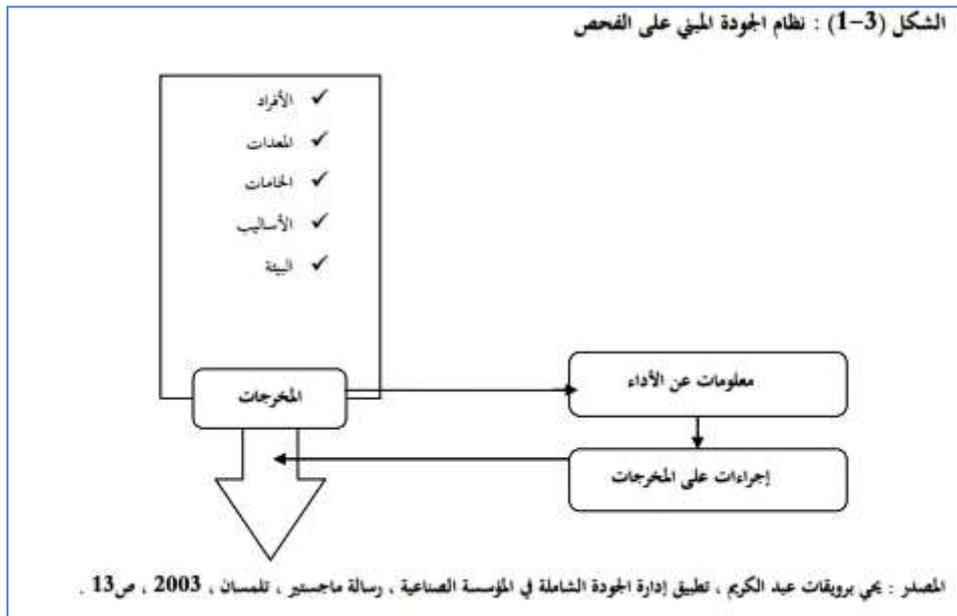
الفرع الأول: مرحلة فحص الجودة (1900-1930)

ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة وبرزت فيها حالات الإنتاج الكبيرة التي قابلها الطلب المتزايد على المنتجات، وكانت هذه المرحلة بريادة فريديريك ونسلو

¹- مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة العملة في القطاعي الإنتاجي و الحسية ، مرجع سبق ذكره ، مي 42

تايلور¹ الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج وبأقل تكلفة، فقد خيمت أنا ذاك الحرب العالمية الأولى بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس

العمال مسؤولاً على أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاح مهمة التفتيش.



الشكل 03 نظام الجودة المبني على الفحص

يتضح من الشكل (1-3) أن مرحلة التفتيش أو الفحص كانت تعتمد على المخرجات ولا تتعدى إلى الأجزاء الأخرى المدخلات وعملية التصنيع، إذ يتم التركيز على المنتج النهائي بغض النظر عن العوامل التي أدت إلى هذا المنتج.

حيث اعتبر تايلور أن عملية تفتيش الجودة كنشاط سهل نسبياً ومستقل عن أنشطة التصميم والإنتاج".

¹ -"Gattan Michel, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 200, P15

الفرع الثاني: مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (1930-1950)

ظهرت الرقابة على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931 الذي صاحبه أنداك مفهوم وتوحيد الإنتاج كوسيلة الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة.

وتزامنا لهذا أصبح حجم الشركات كبير إذ أصبحت عملية الفحص عملية منظمة ووقتية، حيث أصبحت عملية تقديم التقارير من المسؤولين إلى رئيسهم الأعلى متعبة وتتطلب جهد كبير، ففي عام 1924 قدم العالم ولتر ستيفارت نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث أن تغطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة. وقد صمم في عام 1930 كل من دودج أسلوبا إحصائيا لفحص العينات يسمى بجدول عينات القبول. إن في مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة قد امتد نطاق عملية الفحص والتفتيش ليس كل من المدخلات وكذلك مراقبة العمليات التحويلية للمنتوج وهذا على خلاف مرحلة الفحص للجودة التي كانت تقتصر على فحص المنتج النهائي أي (المخرجات) فقط وعليه فإن مراقبة الجودة في هذه المرحلة قد ساعدت على سهولة سير الإنتاج في المراحل الصناعية والحد من إنتاج المرفوضات وبالتالي تخفيض تكاليف عمليات الفحص للمنتوج النهائي¹.

الفرع الثالث: مرحلة تأكيد الجودة (1950-1970)

على خلاف المرحلتين السابقتين لتطوير إدارة الجودة حيث لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة من أول الأمر ، فإن تأكيد الجودة كمرحلة تطورت عبرها إدارة الجودة ، قد ساد عن مفهومها فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من

1- محمد كامل عطية ، القياس و الشعابرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ التعارف ، مصر ، 1993 ، ص185.

الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج (المدخلات) مرورا بالعمليات التحويلية (المعدات ، الأفراد ، الخامات ، الأساليب ، الخ) وصولا إلى الزبون (المخرجات) و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل¹ ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية الجودة في هذه المرحلة عبارة عن بناء يشترك تشييده جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الإتصال المستمر و تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة².

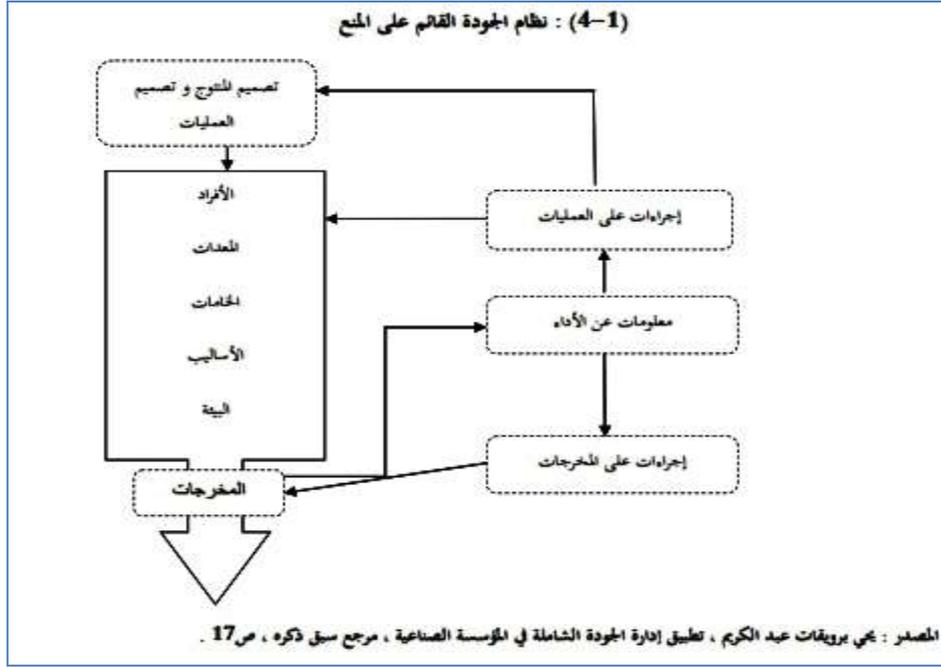
1-الرقابة الوقائية: هي التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

2-الرقابة المرحلية: تعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة الأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

3-الرقابة البعيدة وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزيوت وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء والعيوب. إن مرحلة تأكيد الجودة تعشير نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة وباستخدام الأنواع الثلاث من الرقابية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء. وفي مرحلة تأكيد الجودة بدأت معالم النموذج التنظيمي للجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل (4).

¹- Sallin Edward (1993), Total Quality, Management_Kogan page Management_Kogan Managementseries-London21

²- يوسف حجيم الطائي و آخرون، تعظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و اختعة، دار اليازوري العلية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص67.



الشكل 04 نظام الجودة المبني على المنع

الفرع الرابع: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1970 إلى يومنا هذا)

تعد الفترة ما بين (1970- 1980) مرحلة مهمة وانتقالية لمرحلة إدارة الجودة الشاملة وتسمى مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية واتسمت بدخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية ولعل شركة IBM الأمريكية في أول الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية نذكر منها:

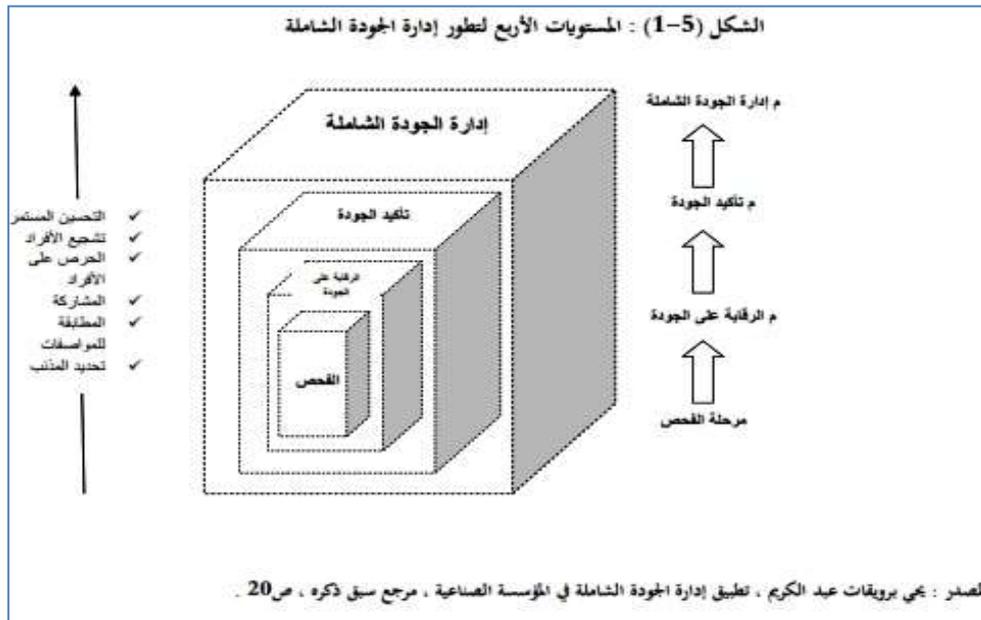
- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع في قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شكل: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل

التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل..... الخ

أما في فترة الثمانينات فتميزت باشتداد الضغوط التنافسية ما بين الشركات مما أدى إلى الاهتمام والتركيز على الجودة كحل لتعزيز قدراتها التنافسية. وتزامنت عدة تطورات في هذه الفترة الثالث في وفرة المنتجات وتطور جمعيات المستهلكين،

تطور وسائل الإعلام، ساهمت في تكوين وعي كان المستهلك حيث أقنع المؤسسة أنه هو الذي يضمن تطور وبقاء المؤسسة بعد ما كان يطالب منتجات ذات أداء مرتفع ومنتجات آمنة وغير مضرّة بالبيئة حماية اجتماعية، ومناسبة للمستوى الداخلي للمؤسسة، فإن إرتفاع مستوى التعليم لدى العاملين أدى إلى توفير يد عاملة مؤهلة وأصبح ربط سلوكهم بصفة ميكانيكية مع مبلغ الراتب الذي يتقاضوه وأصبحوا يحملون اهتمامات أخرى تتعدى أجر عمله. وأظهرت حلقات الجودة حقيقة أن العمال لديهم أفكار جيدة وأن بمقدورهم التعرف على المشكلات التي قد تخفى عن الإدارة نفسها وطرق حلها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام اللاحق بحاجات العمال ومشاعرهم

بصفة عامة أصبح إرضاء الزبون عاملا إستراتيجيا للمؤسسة فانطلاقا من فكرة أن الجودة تقتصر على المنتج النهائي مرورا بفكرة مراقبة الجودة وتأكيدا على مرحلتين متتاليتين للجودة فإن المؤسسات اعتبرتھا عاملا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية، حيث أن كل الافكار السالفة الذكر ساهمت بشكل تدريجي في اقتناع المؤسسات بمفهوم ادارة الجودة الشاملة واعتباره اسلوبا اداريا حديثا للنجاح كما هو موضح في الشكل (5).



الشكل 05 يمثل المستويات الاربعة لتطور ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد من الخبراء في تطوير مفهومها نذكر منهم: W.E. dicining ، PB crosby ، J.M.juran ، و هم أمريكيون و الياباني Ishakaw ، و يعد هؤلاء مثابة المؤسسين لهذا النظام الإداري الحديث ، و الذي أطلقت عليه أخصائية علم النفس في البحرية الأمريكية "فانس وارين" إسم Total quality management إدارة الجودة الشاملة¹.

وسنعرض من خلال هذا المبحث ملخص لأهم الإسهامات التي قدمها رواد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: إسهامات ادوارد ديمينج وجوزيف جويران

1) تعريف ادوارد ديمينج

يعد " ادوارد ديمينج" أستاذا بجامعة نيويورك تقلد عدة مناصب منها: مسؤول بوزارة الفلاحة الأمريكية مكلف الإحصاء، مستشار القيادة العامة لقوات التحالف في طوكيو بعد الحرب العالمية الثانية، مستشار لأرباب العمل اليابانيين ويعتبر هو المؤسس الحقيقي الحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل ولذلك لقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة.

¹- وارين شدن و جروم ناتها ، آفاق الإبداع العلية ، السعودية ، 1997 ، ص (30).

أكد "ديمنج" على عدد من جوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال نقاطه الأربع عشر المتمثلة في¹:

1. خلق الإنقاص والاستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات والخدمات، في هذا يعتقد ديمنج أنه لا بد من إيجاد هدف مستقر وخالي بتجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف خلق المنافسة وفرص العمل الشركة.
2. تبني فلسفة جديدة للإدارة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي من هدر وضياح في الموارد الأولية، وانخفاض كفاءة العاملين، التخلص من التأخر في إنجاز العمل.
3. استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية ومراقبة الجودة بدلا من الاعتماد على التفثيش.
4. التوقف عن إختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط كمؤشر أساسي للشراء بل يعتمدون على الجودة العالية في بيع منتجاتهم (تخفيض التكلفة الكلية).
5. إدارة المؤسسة على أساس البيانات والمعلومات الرقمية وحدها، أي أن عملية إتخاذ القرارات تكون في ضوء المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
6. تكاليف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوات الأولى في الوقاية خير من العلاج).
7. الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المؤسسة.

¹- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2018 ، ص 152 .

• حلقة ديمينج في تحسين الجودة.

حلقة تحسين الجودة صممت لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة في (البحوث والتصميم، الإنتاج، التسويق) كما هو موضح في الشكل (6).

الشكل (6): حلقة ديمينج



شرح الحلقة:

- Plan - (خطط)، إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج.

- Do - (افعل) ، القيام بإنتاج المنتج .

- Check (افحص)، فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة.

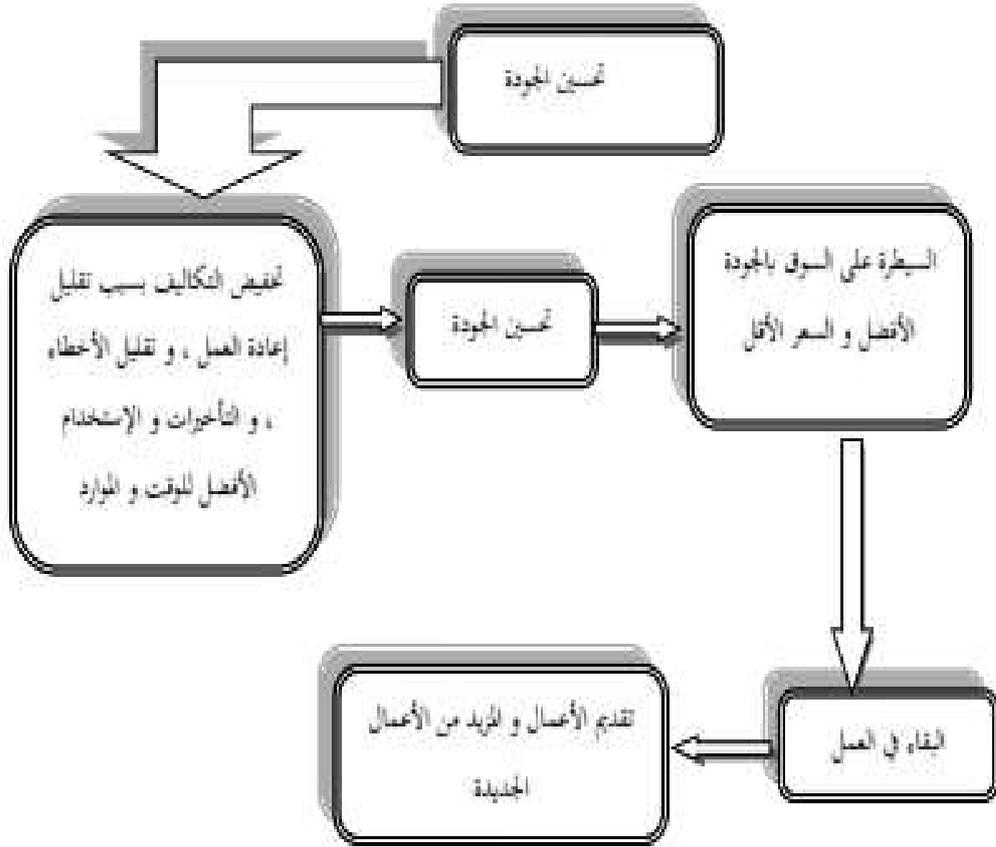
- Acte (نفذ)، تسويق المنتج

- Analyse (حل)، تحليل الكيفية التي تم إستقبال المنتج لها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى.

* حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنع¹:

أوضح ديننغ أن التحسينات التي تم إجرائها في مجال الجودة على المؤسسة من خلال ما سماه رد الفعل المتسلسل وخمس مراحل: تبدأ بأن الجودة العالية تقود على الإنتاجية العالية وهي بالمقابل تقود إلى قوة تنافسية طويلة الأمد، والتي تؤدي هي الأخرى إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة وضمان النمو والاستقرار للمؤسسة والشكل (7) يوضح ذلك:

¹ - Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale, OPU, Alger, (2003), p: 312



المصدر : يوسف جسيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 223 .

الشكل 07 يوضح حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنع

(2) إسهامات جوزيف جوران (1904-1987):¹

بعد جوزيف جدران المعلم الأول في العالم للجودة وهو مهندس أمريكي وكان مستشار في إدارة المؤسسات، قدم العديد من المحاضرات حول الجودة في اليابان، أشتهر بـ " ثلاثية عمليات الإدارة لجوران".

¹ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، شار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 23.

• ثلاثية جوران في إدارة الجودة¹

وهي عبارة عن تلخيص لوظائف إدارية ثلاثة وهي: التخطيط، الرقابة، التحسين.

أولاً: تخطيط الجودة:

إن عملية تخطيط الجودة هي وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلالها متابعة عملية الجودة، وبذكر جوران الخطوات التي تمر بها هذه العملية²:

تحديد أهداف الجودة والحرص بالعمل على تحقيقها.

تحديات الزبائن.

التعرف على احتياجات الزبائن الواجب تلبيتها.

تطوير خصائص المنتج أو الخدمة، وملاءمتها مع متطلبات حاجيات الزبون.

تطوير خصائص العملية، أي وضح مواصفات العملية التي تؤدي إلى المتطلبات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.

وضع أسس لضبط العمليات والتحكم فيها.

ثانياً: الرقابة على الجودة

يعرفها جوران دل على أنها عبارة عن ضبط الجودة بناء على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة ومقارنته بالأداء المستهدف مع اتخاذ الإجراءات الصحيحة في حالة وجود قصور أو انحرافاً.

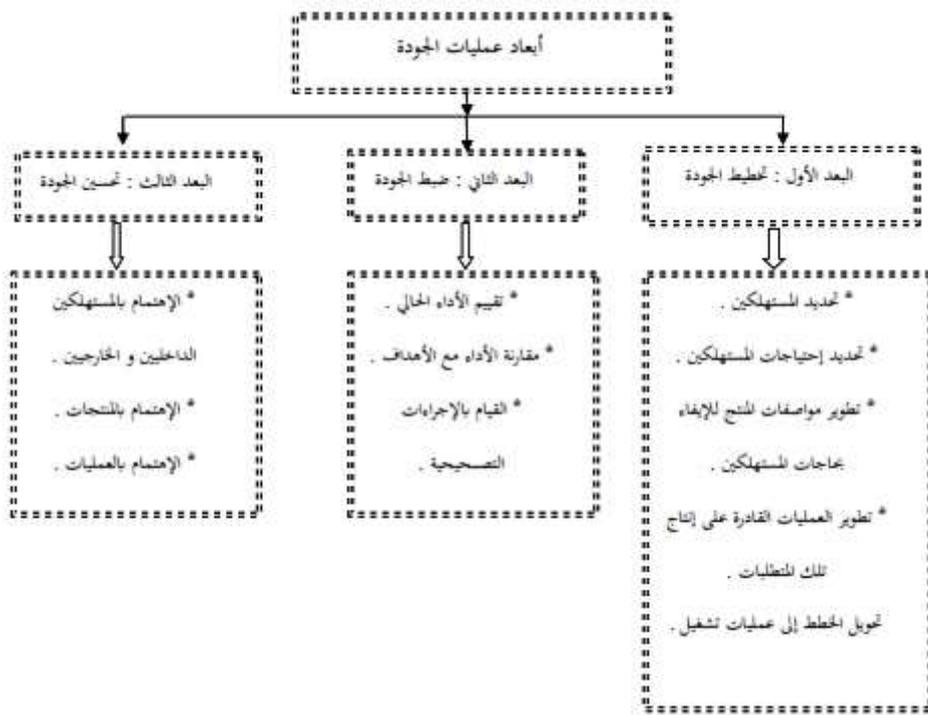
1- حضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.
2- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 2.

ثالثاً: تحسين الجودة

في هذه العملية أكد جوران على التحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات، العمليات التي تطبق لجميع المستهلكين. قسم جوران المستهلكين إلى نوعين¹: المستهلكين الداخليين والمستهلكين الخارجيين.

وهنا يقصد جوران بالمستهلكين الداخليين: داخل أي مؤسسة يوجد بها حالات متعددة تقوم فيها الإدارات والأفراد بالتوريد المنتجات لبعضهم البعض ويطلق على المستلم لهذه المنتجات تسمية (زبون) أما المستهلكين الخارجيين: فهم الأشخاص الذين يتأثرون بالمنتج ولكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج المنتج.

الشكل (8): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.



المصدر : زعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 87

¹- جي برو يقات عيد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية تلمسان ، مرجع سبق ذكره . ص 13. 30

• نقاط جوران العشر

لخص جوران أفكاره حول الجودة في عشرة نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق جودة العمل الإداري سعياً لإحراز جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة:

- 1-زيادة درجة الوعي لدى الموظفين لأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- 2-وضع إطار محدد الأهداف التحسين.
- 3-بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية.
- 4-تقديم برامج التدريب والاهتمام بها.
- 5-تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات.
- 6-تقديم تقارير دورية وشاملة لوضع المؤسسة.
- 7-تتمين الجهود المتميزة للعاملين وحثهم على تحسين الأداء أكثر.
- 8-الإهتمام بالاتصالات بين الأقسام والاعتماد على أهمية التغذية العكسية.
- 9-الإهتمام بتوثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة البيانات يمكن الاستفادة منها.
- 10- الحفاظ على استمرارية عملية التحسين واعتبارها كجزء أساسي من أجندة المؤسسة.

المطلب الثاني: إسهامات فيليب كروسبي وكايراو إيشيكاوا

(1) إسهامات فيليب كروسبي:

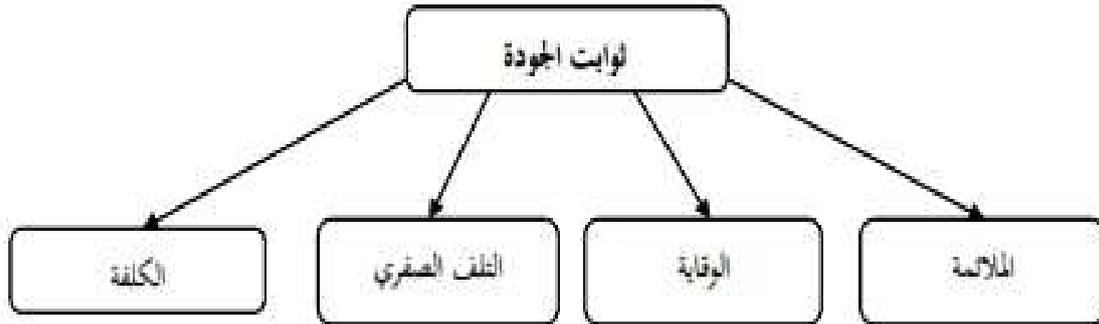
كان فيليب كرومي مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية ITT وتقلد عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وهو أول من أسس كلية الجودة وركز

مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج.

أولاً: ركز فيليب كروسي على أربعة نقاط أساسية ويعتبرها ثوابت القهم إدارة الجودة:

- 1- الجودة تعني مطابقتها مع متطلبات الزبون.
- 2- إن نظام إنجاز الجودة يتمثل في المنع والوقاية من الأخطاء وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- 3- إن معيار الأداء الوحيد هو اللا أخطاء أو ما يطلق عليه العيوب الصفرية (منتج بلا عيوب دائماً).
- 4- إن مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة من عدم التطابق أي التكلفة الناتجة عن الأخطاء.

الشكل (9) يمثل ثوابت الجودة لكروسي



المصدر: دعد عبد الله الطائي و عيسى فدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

• النقاط الأربع عشر فيليب كروسبي¹:

لقد أشار فيليب كروسبي إلى أهمية هذه النقاط كخطوة لتنفيذ برنامجه وتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها:

- 1-التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
- 2-إنشاء فرق تحسين الجودة يضم أفرادا يعملون بأقسام المؤسسة كلها.
- 3-قياس الأداء الحالي مجال الجودة في المؤسسة.
- 4-تحديد تكلفة الجودة أي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق مع المتطلبات المطلوبة أو عدم الجودة.
- 5-زيادة توعية أفراد المؤسسة بأهمية الجودة والنتائج المترتبة عن رداءتها.
- 6-اعتماد الإجراءات التصحيحية أنيا وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
- 7-إحداث برنامج للأخطاء الصفرية والالتزام بتنفيذه.
- 8-التركيز على تدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- 9-تحديد يوم للأخطاء الصفرية وذلك للاحتفال به في المؤسسة ومكافئة العاملين المهتمين بتحسين الجودة.
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي في المؤسسة.
- 11- القضاء على أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12- الاعتراف بإنجازات ومساهمات العاملين المتميزين ومكافئتهم.
- 13- بناء مجلس للجودة داخل المؤسسة وذلك لتبادل وجهات النظر وتشجيع برنامج الجودة الذي تم إرساؤه.
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية

¹- يوسف جسيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 226 .

(2) إسهامات كايرو إيشيكاوا

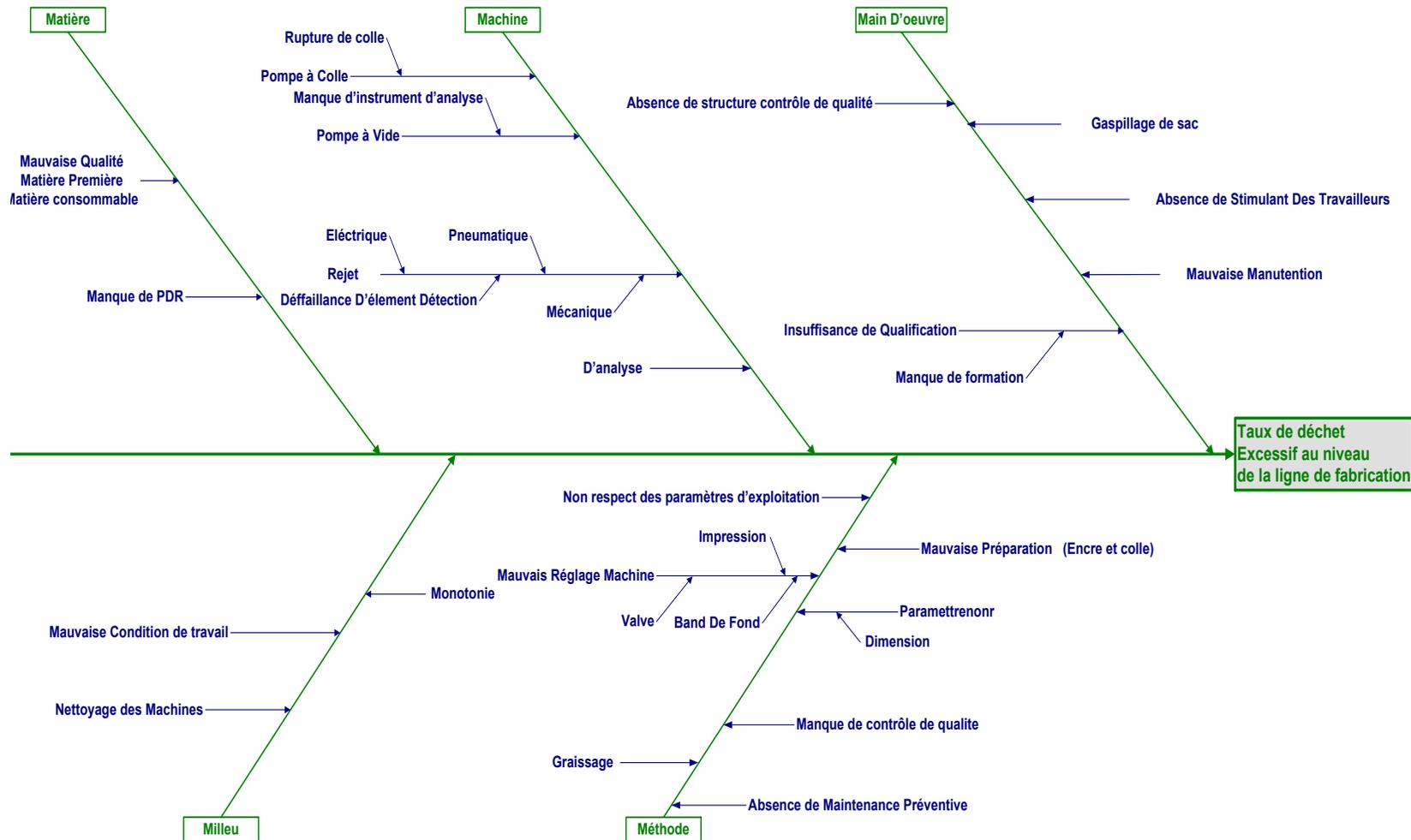
- يعتبر كايرو إيشيكاوا الأب الروحي الحلقات الجودة حيث أنه كان أول¹ من نادي بها وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. أولاً: أنشطة حلقات الجودة: هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل ومن ذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الشاملة التي اقترحها كايرو إيشيكاوا²:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص مشاكل الجودة.
- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.
- تكوين حلقات ضبط الجودة.
- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية.
- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركة اليابانية.

¹- محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار العالمية ، عمان ، 2008 ، ص 39.

²- بعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن ، 2018 ، ص 90.

الشكل (10) يوضح مخطط السمكة لكايرو إيشيكاوا



• التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة¹:

" company wicle quality contral " التحكم الشامل في الجودة، قدميه كابرو إيشيكاوا التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة، وتركز فلسفة الجودة لهذا المفهوم على نقاط أساسية:

- 1- الاهتمام بالجودة وجعلها من أولى أولويات المؤسسة.
- 2- يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على رضا الزبون.
- 3- إقامة علاقات زبون -مورد في كل مستويات المؤسسة.
- 4- إستعمال الأساليب الإحصائية في معالجة الوقائع والمعطيات.
- 5- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة.
- 6- توعية كافة أفراد المؤسسة بأهمية تحسين الجودة.
- 7- إدماج حلقات الجودة في كل المستويات الهرمية الإدارية.

المبحث الثالث: مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

إن استقرار تطور الفكر الإداري عند مفهوم إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تسابق المؤسسات المعاصرة إلى اعتماده كنظام وبالتالي تطوره بصفة مستمرة للوصول إلى توحيد المفاهيم والأسس، الركائز وكذلك السبل الناجعة في تحقيق قمة الأداء لدى هذه المؤسسات لذلك ستحاول أن نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

¹- يحي برو بقات عيد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على أساس الكلمات المكونة للمصطلح¹:

- إدارة: هي تخطيط وتنظيم، توجيه، مراقبة كافة الوسائل المسخرة للجودة .
- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .
- الشاملة: أي مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتنسيق الفعال فيما بينهم كل مشاكل الجودة في المؤسسة ولإجراء التحسينات المستمرة.

الفرع الأول: تعريف المعاهد والمنظمات:

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة."²

عرف قسم الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية والاستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات والإجراءات في المؤسسة بهدف الوفاء بالاحتياجات الآنية والمستقبلية.

منظمة التقييس العالمية فتعرفها بأنهما " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن."³

1- الله محمود أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص 23. محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

2- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

3- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، شار جامعة الزرقاء، الأردن ، 2015 ، ص 22.

تعريف " كوسئين"¹ بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبون وقناعته، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات

تعريف "فوري"² يعرفها بأنها مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات المنظمة ضمن استراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للعملاء بأقل تكلفة.

تعريف "أودجرز"³ إدارة الجودة الشاملة ليست أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنما هي ثقافة وطريقة حياة من خلالها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد وكل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المؤسسة.

تعريف "Rhodgett"⁴ إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام التسيير يركز على الموارد البشرية، بهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائماً متدنية".

تعريف " كروسبي"⁵ إدارة الجودة الشاملة في " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات وذالك من خلال التشجيع على السلوكيات الجديدة

1- الله أحمد الخطيب و داح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

2- Neuville jean, Philippe - la qualité en question, revue française en gestion, mai 1996, p 39

3- "Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance", 3éme Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000, p 217.

4- عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط ومراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، دار الكتب ، مصر ، 1997 ، ص 532.

5- رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا.

تعريف "عقلي" ¹ بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل فج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر السلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من اجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها للوصول إلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها وعن طريق إشباع حاجاتهم ورغبتهم وفق ما يتوقعونه.

وبناء على المفاهيم سالفة الذكر يمكن إن تعرف إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة من الدراسات القديمة وهي عبارة عن امتداد حضاري قديم وهي مسؤولية يتحملها جميع أفراد المؤسسة بمساهماتهم في السعي لتحقيق الهدف المراد من المؤسسة الذي يتركز على إجراء التحسين المستمر على الجودة التحقيق الرضا الكامل للزبون وبأقل تكاليف.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تعرضنا إلى بعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها سنحاول أن نتناول بعض الأسس التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بكفاءة وفاعلية على النحو التالي ²:

1- فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9001 ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.
2- رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

*** الرؤية المشتركة**

إن الاختلاف في الرؤية بين مستويات الإدارة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يعرقل ويصعب من تحقيق الأهداف المنشودة من طرف جميع العاملين. لذا تعد الرؤية المشتركة مبدئ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تخلق من الانسجام والتوافق بين قيم العاملين بالمؤسسة ككل من القمة إلى القاعدة ومدى وعيهم بقيمة الجودة وتحقيق اهدافها وارضاء الزبون.

*** التزام الإدارة العليا**

إن الإدارة العليا لا بد أن تلتزم التزاما صارما وتتعهد بإدارة الجودة الشاملة فتعهد الإدارة هو المفتاح الرئيسي لنجاح برامج الجودة.

الذي ركز "دينغ" على الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا للمؤسسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عندما حذر من تعاون

الإدارة العليا في الأمراض السبع المميتة التي ذكرناها سالفه في إسهاماته.

*** التركيز على العميل**

إن الشائع في الأوساط الإقتصادية أن العميل هو زبون خارج المؤسسة لكن هذا يختلف في لغة إدارة الجودة الشاملة حيث أن مفهوم العميل تتعدى الزبون الخارجي لتشمل أيضا الزبون الداخلي بالمؤسسة وهو العامل في المؤسسة "كل ما يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة".

وفي هذا نجد أن juran يعتبر أحد الأوائل الذين قاموا بتصنيف عملاء المنظمة على نوعين داخلي وخارجي.

أولاً: العميل الداخلي

وهم الأشخاص الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة لهذا نجد أن من أساسيات منهج إدارة الجودة الشاملة هو التزام وتعهد جميع العاملين بتحمل مسؤولية الجودة من قبل كل عامل في المؤسسة ومشاركتهم جماعة من المديرين إلى رؤساء الأقسام أو المصالح وصولاً إلى آخر عامل بسيط في المؤسسة.

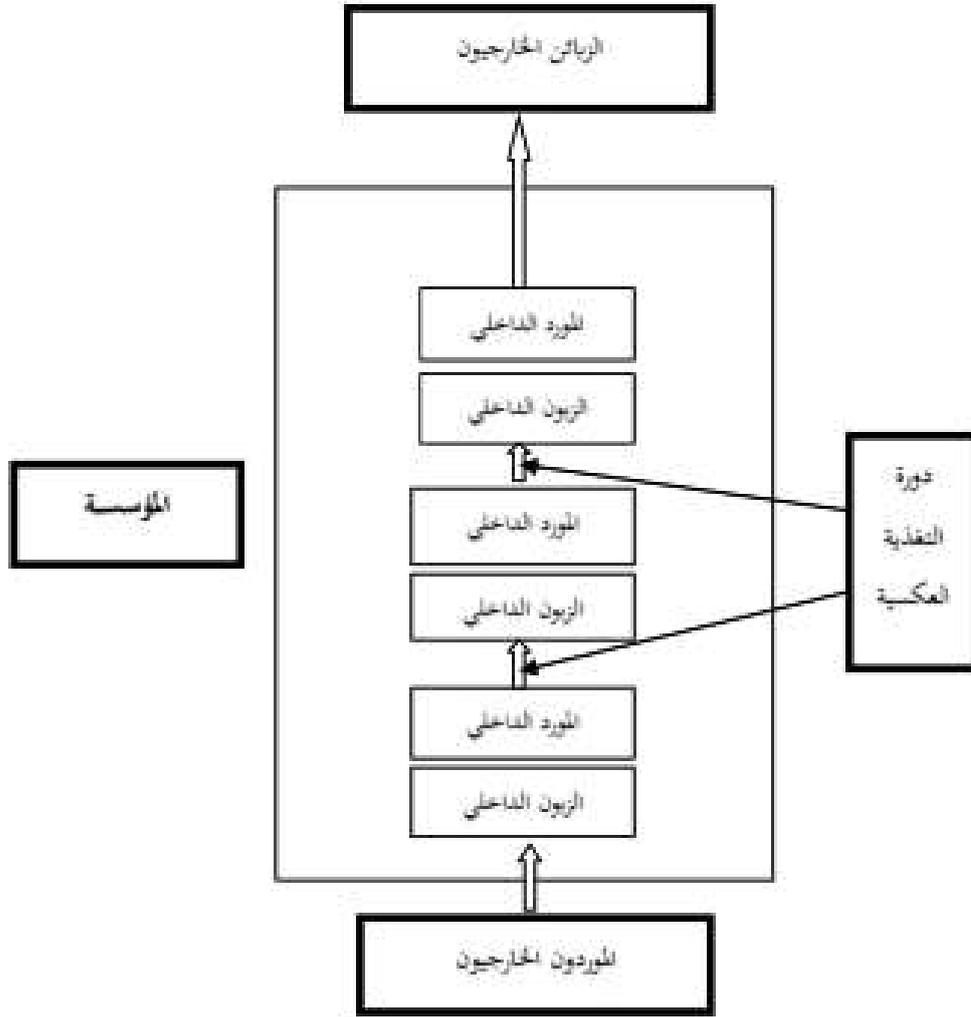
وهذا راجع إلى الدور المهمة الذي بائت تلعبه الموارد البشرية في أي مؤسسة وما لديها من مهارات ومعارف وقدرات وابتكارات والتي تعتبر عنصراً حاكماً لمستوى نجاح التطبيق الفعال في إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: العميل الخارجي

وهم الأشخاص الذين لا ينتمون داخليا في المؤسسة و نجد أن أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة المسطرة لدى المؤسسة هو المستهلك وهو الذي تتمحور حوله كافة الجهود و الأنشطة من أجل تحقيق رغباته و ابتهاجه بتوفير احتياجاته التي يفضلها المستهلك مع تمام الرضا عنها.

- أما فيما يخص نوع آخر من العملاء الخارجيين فهذا الموردون الذين يعتبرون المؤثرين أيضاً في أهداف الجودة إذ أن إختيار الموردون الذين يتعهدون بالالتزام بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة المطلوبة يعتبر من الأساسيات المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما يوضحه الشكل (1-10)

الشكل (11): شبكة زبون مورد



المصدر : يحيى بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا العميل فعليها أن تتبع الخطوات التالية¹:

- التعرف على العميل.
- تعريف وتحديد حاجيات العملاء.
- تصميم العمليات الإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.

¹ - Froman bernard, du manuel qualité au manuel management, Edition AFNOR , paris, 2001, p35.

• التحسين المستمر

تحرص إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التحسين والتطوير ، بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة المتغيرات و الوصول إلى ميزة التميز التنافسي حيث اتفق فلاسفة الثلاثة عنغ - كروسبي-جوران على اعتماد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد ديمنج على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من اجل تحسين الجودة، وتأتي النقطة الأخيرة في برنامج (كروس) التنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاث عشر الأولى في عملية متواصلة ما تليس أن تصل الثمانية حتى تبدأ من جديد ، أما (جوران) فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على استمرارية دائرة تخطيط الرقابة، تحسين الجودة.

* العمل الجماعي (باستخدام فرق عمل)

أن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب العمل الجماعي من خلال بناء وخلق روح الفريق، وذلك لان فريق العمل في أي مؤسسة مكون حيوي وجوهري لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لان الكثير من خصائصها لا تتحقق الا من خلاله وفريق العمل هو مجموعة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف والذي يسعون إلى انجازه عن طريق تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات والخبرات المتنوعة لدى الأفراد، وذلك لان المجموعة ككل أفضل بكثير من أداءات الأفراد مستقلين وفرادى كلا على حدى.

*** التفويض والتمكين**

إن من المظاهر الرئيسية الفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين وتفويضهم في أداء أعمالهم، لأن العامل لا يستطيع أن يقدم أحسن ما عنده إن لم يشعر بأنه محل ثقة وفي الوقت نفسه سوف يشعر بالإحباط والغضب، عندما يطالب بتحمل المسؤولية عن الأداء أعمال لم تتح له فيها أي سلطة. ولقد أكد كل من تمتع و "جوان" على ضرورة أن تمنح الإدارة الدعم والتفويض للعاملين وأن تشاركهم في صناعة القرارات وخاصة المتعلقة بكم على نحو مباشر.

والتفويض يعني إعطاء العاملين نطاقا واسعا من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المؤسسة وتوزيع السلطات عليهم وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع، والتعود على تحمل المسؤولية وبالثقة بالنفس والتحرر من الخوف.

*** تعهد والتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة**

إن شعور العاملين بالتفويض والتمكين و الحرية في العمل لابد و أن يقابله تعهد و التزام بالمسؤولية عن الجودة و ذلك لأن ثقافة الجودة لا يمكن إحرازها دون التعهد الشامل و الالتزام الصارم بقواعدها و نظامها، و إن كل عمال مسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة بصورة فردية عن ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة.

والتعهد يعني العهد والوعد بفعل الشيء " والعزم للسعي المتواصل والدؤوب لمواجهة وتجاوز توقعات العميل، والعهد يبدأ أولا داخل الفرد ذاته وأن الولاء والإخلاص للمؤسسة وليس للإداريين بها.

*** التركيز على العملية**

إن الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عمليات المؤسسة.

يرى " cllan et chaffee " ¹ أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات ، و قوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع و الذي ينعكس إيجاباً على العملية و يجعلها بشكل مرن و قابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة و بالتالي يحقق للمؤسسة زيادة في الإنتاجية و الارتقاء في مستوى الجودة ، و هو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المؤسسات الإنتاجية و الخدمية على السواء .

*** التدريب والتعليم المستمر**

إن أثنى ما تملك المؤسسة ليس أصولها المالية بل الناس الذين يعملون فيها و ما يحملونه في رؤوسهم ، إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة حيث تدعم وتعزز بقوة عمليات التدريب و إعادة التدريب و عمليات التعليم المستمر ، وقد ركز " سينغ " بقوة على التعليم و التدريب حيث تحدث في النقطة السادسة من نقاطه الأربعة عشر ليصف الحاجة لإعادة التدريب للاحتفاظ بالقدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للعميل من خلال تغيير العملية و المنتج الذي يتطلب من إدارة كل مؤسسة لإنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن

1- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص200

تشجع أفرادها و ترفع مهاراتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية بإستمرار و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين أدائهم لوظائفهم ، فالتعليم و التدريب برفع مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم بأكمل وجه و تضمن هذا بخلوهم من العيوب.

* الشمولية

لفظ الشمول " يشير إلى تمام الشيء واكتماله واحتوائه على كل العناصر المكونة له فشمولية نظام تعني ما يحتويه من العناصر والمكونات اللازمة له والداخلية في تكوينه. فالجودة في المؤسسة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كل المستويات وفي جميع المجالات ويجب ألا تمثل نشاطا منفصلا، وتشمل أيضا كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة فالهدف من الجودة هو تحقيق الرضا الشامل للزبون من خلال تلبية كل إحتياجاته الحالية والمستقبلية.

* بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة بقوة في الإدارة بالحقائق، وتتم بجمع البيانات والمعلومات الدقيقة بصورة جدية وتحليلها كوسيلة الرقابة الجودة وقياس التغيير وكوسيلة للتحسين المستمر للجودة وهذا ما يتطلب امتلاك معلومات لقياس أين نحن (الموقع). أين نحب أن نكون (الهدف).

إن عملية جمع البيانات و المعلومات في المؤسسة يجب أن تكون عملية منظوميه متكاملة و شاملة للمصادر الداخلية و الخارجية و للبيانات الكمية و النوعية ، و هذا ما يتطلب إنشاء بنية تحتية مرتكزة على الكمبيوتر و نظم المعلومات الحديثة لجمع و تحليل البيانات .

* التغذية الراجعة¹ (التغذية العكسية)

تساعدنا التغذية الراجعة على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام و نظام الاتصالات و تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بشكل خاص ، و يعتبر واينز أول من وضع هذا المصطلح في كتابه الذي نشر سنة 1948 حين أشار إلى أن التغذية العكسية هي عبارة عن تقرير عن الطاقة الحرية و التي تعاد إلى النظام كمدخلات وفي عمل والتي عرفها كأسلوب أو طريقة للتحكم هي النظام ، كما تعتبر التغذية العكسية من عناصر الاتصال الهامة في نظام إدارة الأداء حيث تتصف بأنها تعطي في الوقت المحدد و بالشكل محدد و تتعلق مسائل تقع تحت سيطرة الفرد ، و إذا كان الأداء الجماعي ضروريا لتحقيق هدف معين يجب أن تعطي التغذية الرئاسة للجماعة .

• متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة في العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:

1/ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر من أهم العوامل النجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطبيق الرؤية ورسالة المؤسسة في إطار استراتيجيتها و يتمثل هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة الالتزام

1- حواليف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2013 - 2014 ، ص78

بالخطط و البرامج على كافة المستويات تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية و بشرية)، فالإدارة العليا في القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2/ التوجيه بالمستهك

إن العمل على تحقيق درجة العليا من رضا العملاء الداخليين والخارجين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو لواء كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن نعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عمالها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين والمنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء

3/ هيئة المناخ العمل وثقافة المؤسسة

ويعني إعداد جميع العمال مختلف مستوياتهم نفسيا الفهم وقبول والاقتراع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل. أما حيلة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

- توفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل في المؤسسة في إطار اختصاصهم.

- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير .

- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي والتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لإتمامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

4/ قياس الأداء للإنتاجية والجودة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القيام الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5/ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة

انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء ونظام الحوافز، نظام التدريب ونظام تقييم الأداء، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر .

6/ التعليم والتدريب المستمر

التأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستويهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تتسجم مع عملية التحسين

المستمر، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7/ تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

8/ مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من أجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المتكرر ويدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردين وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج.

9/ تأسيس نظام معلومات الإدارة الجودة الشاملة

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة، يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مر العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية أصبحنا اليوم نتحدث عن أسلوب إداري شامل ومتكامل يمس كل نواحي نشاط المؤسسة ولا يستثني أي فرد منها مهما كان دوره بالمؤسسة، ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

كما يشير الأب الروحي ديمينج لهذا المدخل إلى أن الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل فرد بالمؤسسة من أصغر موظف حتى مجلس الإدارة العليا بعمل الإبداعات والابتكارات اللازمة لتحسين الجودة وهذا يتضمن القياس الحريص للجودة من خلال إجراءات إحصائية مقدمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها، وهذا يتطلب على وجه أخص التغيير والتطوير المستمر بطرق ينتج عنها جودة أفضل.

إذ أدركت المؤسسات بصفة عامة ضرورة انتهاج هذا الأسلوب الإداري الحديث باعتباره السبيل الأفضل للتميز في محيط شديد بالمنافسة من خلال سلعة أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات، ولذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تخفيض التكاليف وإرضاء حاجات الزبائن الضمنية.

الفصل الثاني

مدخل نظري للأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات ونظراً لتغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين، في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء، رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقيامه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

لذا خصصنا في المبحث الأول ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية والذي ينقسم إلى مطلبين، مفهوم الأداء والفاعلية والكفاءة، والثاني علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة أما المبحث الثاني فتناولنا أنواع الأداء وبه مطلبين الأول حسب معيار الأداء والشمولية والثاني حسب المعيار الوظيفي والطبيعية أما المبحث الثالث فاحتوى على مطلبين الأول جاء معنونا بالعوامل الخاضعة والغير الخاضعة التي تحكم المؤسسة والثاني مفهوم الأداء وأهميته وخصائصه.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم الأداء والفاعلية والكفاءة

• تعريف الأداء

1-الأداء : الإيصال والقضاء.¹

2-الأداء اصطلاحاً هو: إيقاع الفعل في الوقت المحدد له، إذن فالأداء هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد الإنجاز عمل محدد. وتجدر الإشارة إلى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance"، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد، "to perform" تعن تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة². ولقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراسة مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له، وهذا نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها. وفيما يلي بعض التعاريف لمصطلح الأداء:

تعريف A.Kherakhem: " هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، عن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³

تعريف Simon: " هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية، بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴

1- المعتمد، قاموس عراب عربي، بيروت، دار حسان: 2000، ص:7

2- علي عبدال، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية" أطروحة دكتورشد: جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999، م 5 :

3- الشيخ الداوي، " تحيل الأسس النظرية نقيوم الأداء : مات أحت، جامعة قاصدي مرباح ورقة، 7، 2009 218، ص: 2010

4- عبد الحكيم عبد الله السورة الأداء المالي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادية أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، 46.

كما يعرف بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹، ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

ويعرف أيضا بأنه: " عملية تعتمدها التقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية، وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة"².

من خلال التعاريف نستنتج أن مصطلح الأداء يعبر عليه بتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما أن مفهوم الأداء يربط أيضا بالاقتصاد في استعمال الموارد أو الاستخدام العقلاني ها، وبالتالي فهو كثيرا ما يعبر عنه أو يقرب مصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد مستويات الكفاءة والفعالية التي حققها المؤسسة.

/الأداء بين الفعالية والكفاءة/

تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات."³

1- فلاح حسن أغسيه ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مدخلها عناننا المعاصرة، القعد الأول، والروائل، عماد 2000، مر31

2- عبد الوهاب سويبي الفعالية الطبية تحديد التحورى و القيام باستعمال أسلوب لوحة القيادة أطروحة دكتوراه: جامعة الجزائر، 31 : 2004.

3- عبد السلام أبو فحش " أساسيات التنظيم والإدارة ، دار المعرفة الضيعة الآلة عمان، 2001، ج1، مر24.

كما تعرف أيضا بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.¹

وتعرف بأنها " العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وحجم الإنتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية.²

يتضح من التعاريف السابقة أن الكفاءة تقيم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، عدد ساعات عمل الآلات، ...)، ويمكن التعبير عن الكفاءة وفق العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^3$$

وأما الفعالية فتتركز مفهومها على المخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تعرف بأنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة "

كما أن " الفعالية تقيم بالنسبة لأهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة)⁴.

ويضاف جانب مهم للفعالية وهو بلوغ الأهداف في الآجال المحددة، حيث أن المؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها في الآجال المحددة، وهذا ما يؤكد " "

J.LOCHARD " حيث يعرفها بأف " الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في آجالها المرسومة".⁵

1- الشبيح الداوي ، مرجع سابق، ص 220 عطارى الحاج، في ح الإقتصاد الإداري " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 240

2- شاركو علي ، عاريت حوزة مرجع سابق، ص: 197

3- Olivier Meier, op.cit, p 2

4- نام دادي عدوده اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية النشرة الجزائر، طبعة الأولى، 1998:341

5- J.Lochard, "Le contrôle de gestion", édition d'organisation"1" édition, France, 1986, p. 11.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن الفعالية في مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة التالية:

الفعالية الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد¹

/ مقارنة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً، والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسه تحقق أهداف وطويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة² والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

1- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولة، دار النهضة العرسة مصر: الضعة الأولى 2001؛ 67
2- نور الدين شوقي، فعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه: كلية الصوم الاقتصادية وصوم اسم، جامعة الحرارة غير مستوية 2004 2005، ص70.

جدول 01: مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	نحل	نعالج	نهتم	
المدخلات: مثل العمل، المعلومات، المواد، المعدات	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: العائد، الأرباح، رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شول، مرجع سابق، ص: 170

من الجدول السابق، نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلباً ضرورياً لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

إن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة، وحدة، قسم، ورشة، ...) يعبر عن "الكفاءة والفعالية التي يحقق ما هذا المركز الأهداف التي سطرها"¹، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة) (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

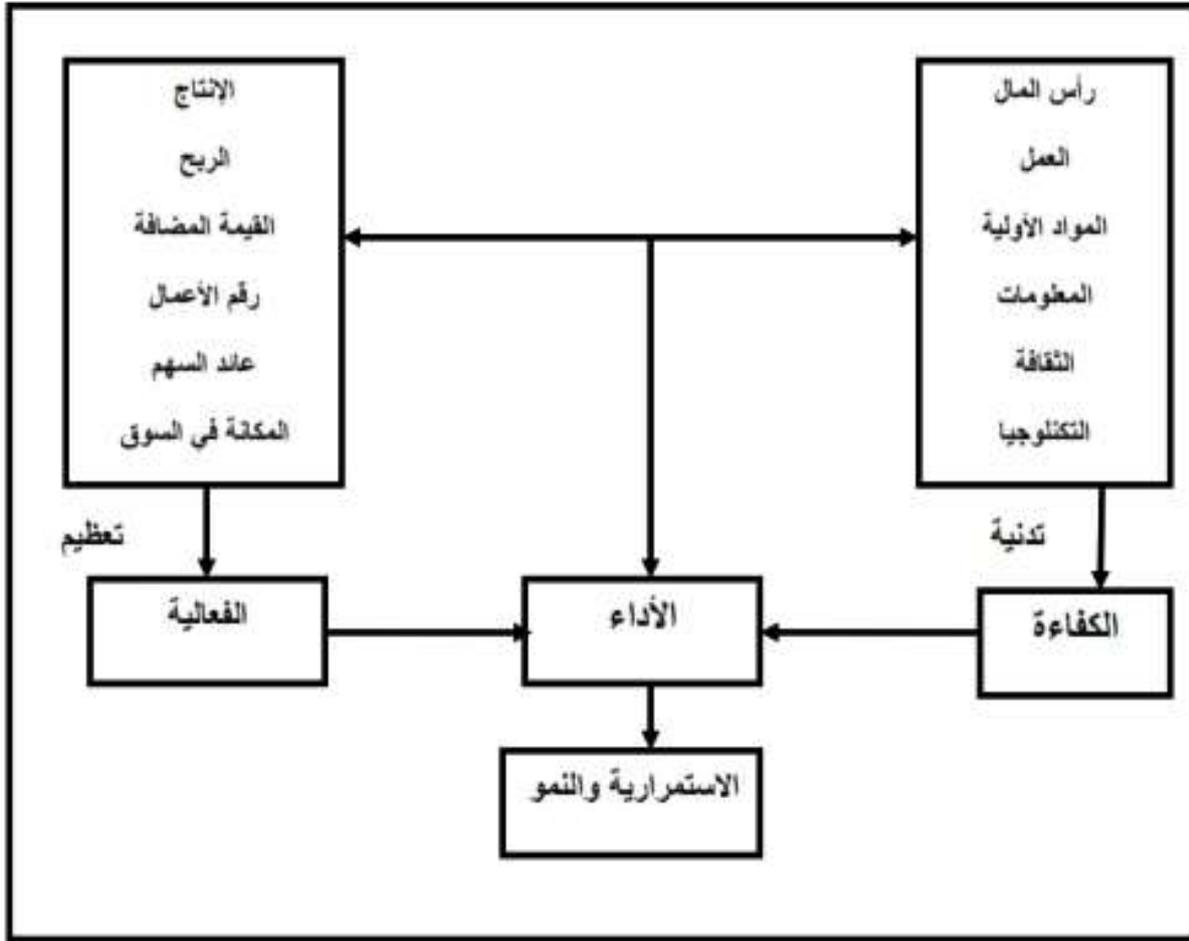
$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^2$$

إن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد أي الفعالية والكفاءة معا، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - A. Khemakhem, "La dynamique de contrôle de gestion", ed Dunod, Paris, 1992, p.311

² - عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص: 434

الشكل رقم (12): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد الملك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حبصرة بسكرة 1، 2001، ص 86،

المبحث الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء تنتقل إلى عرض أنواعه في المؤسسة، حيث توجد عدة تصنيفات للأداء، ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. وكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: حسب معيار المصدر والشمولية

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة لأنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية¹:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراكن

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال -الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

إذن الأداء الداخلي يشنن من خلال تفاعل مختلف أدارات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والمتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء الفني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي المتعلق بالإمكانيات المالية للمؤسسة

- **الأداء الخارجي:** وهو " الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسس²، حيث أن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، فقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تنحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تليزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، لأنه يمكن أن بشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

¹ Bernard Martory, " Contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, - p.236.
² idem-

• حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية.

الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

المطلب الثاني: حسب المعيار الوظيفي والطبيعية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، التموين، المالية، التسويق والموارد البشرية، حيث يتم تقسيمه إلى

الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج من حيث الكمية والجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج...) من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الإنتاجية.

الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، التخزين، النقل، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، والمعدات والتجهيزات الإنتاجية، بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

¹ - عبد الليث مرهودة، مرجع سابق، ص 89

الأداء المالي: يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على تحسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل وكفاءة وفعالية لمواردها المالية المتاحة.

الأداء التسويقي: الأداء التسويقي هو المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة¹، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها: الحصة السوقية، رضا العملاء، سمعة المؤسسة....

الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرقين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، إذ لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم التطرق إلى مختلف المؤشرات التي من خلالها يتم تقييم كل وظيفة من الوظائف السابقة، وسنتطرق لها في المبحث الثالث.

• حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:

أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم وداعمها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق،

¹ - كاظم جاسم العيسويه دراسات الجودة الاقتصادية وتقييم المشروعات"، شاتو الشاح التوزيع والشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، م: 245

المردودية...)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

أداء اجتماعي: يشمل الأداء الاجتماعي في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، لأن الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل، ومن النقاط التي يستحسن الاهتمام كما تذكر مايلي¹:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة -
 أهمية الزراعات والأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، الخطورة، المدة...);
 مستوى رضا العاملين (والذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجابات داخلية للأفراد) -
 معدل دوران العال الذي يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة

- الغيابات والتأخيرات والتي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل محل، خطير أو متعب);
 - المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة؛

إن الاهتمام هذه النقاط بهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة، وبعثهم على بذل مجهود أكبر، ويولد وفاءهم تجاه المؤسسة.

أداء تكنولوجي: يكون المؤسسة أداء تكنولوجي، عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وغالبا ما تكون الأهداف التكنولوجية التي ترميها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

¹ - عبد الوهاب حمام، "دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس الداعية، 10 و11 نوفمبر 2009، ص9

أداء سياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة، والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة قبل كل شيء هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت من أجله تلك المؤسسة. وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه (من بيئة قانونية، اجتماعية، ثقافية، سياسية)، والتميزة بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم حار حية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة، لذلك سوف أحاول أن تجمع العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة.

وتصنف هذه العوامل إلى: عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة (عوامل داخلية)، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة (عوامل خارجية)¹:

المطلب الأول: العوامل الخاضعة والغير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة في البيئة الداخلية لها وتصنف إلى:

¹ - وقام يحيى، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه: كلية العلوم الاقتصادية و علوم النير، جامعة فرحات عباس سطيف، حمي مستورد 2005 2006. ص.57

- **العوامل التنظيمية:** المتمثلة في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم، وكذا تقسيم المهام والسلطات والمسؤوليات بينهم. ويتمثل تأثير العوامل التنظيمية

على أداء المؤسسة في ضرورة انسجام تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها، تسيير المؤسسة من طرف أفراد متخصصين ومدى فعالية القرارات الإدارية لحل مشاكل المؤسسة

- **العوامل البشرية:** والتي تشمل: التركيبة البشرية، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم، العلاقات بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم، نظامي المكافآت والحوافز، وتوعية المعلومات، ويتمثل تأثير العوامل البشرية على أداء المؤسسة في ضرورة دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة وتشجيع روح الإبداع لدى العمال وكذا توفير شروط العمل الضرورية.

- **العوامل التقنية والتي تضم:** نوع التكنولوجيا المستخدمة، جودة المواد المستهلكة، تصميم المؤسسة من حيث: المخازن والورشات والبناء نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع العمال، ويتمثل تأثير العوامل التقنية على أداء المؤسسة في تحسين عمل التجهيزات المستخدمة وفق طاقاتها الإنتاجية، تنظيم صيانتها مع توفير قطع غيارها، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين الناجمة عن عدم مطابقة المواد للمواصفات وعدم انتظام تدفقات توريدها.

* غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة في البيئة الخارجية لها، وهي:

- **العوامل الاقتصادية:** التي تنقسم حسب شموليتها إلى نوعين هما عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، سياسات التجارة

الخارجية و. وأخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر المواد الأولية، اليد العاملة المؤهلة، وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في المدى القصير نسبياً، عكس العوامل الاقتصادية العامة التي تنعكس على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة وعلى المدى الطويل.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** التي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها لأن العنصر البشري مختلف السلوكيات، القيم والمبادئ، وتتمثل العوامل الاجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع، أما العوامل الثقافية فهي القيم الأخلاقية والفنية، والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

- **العوامل السياسية:** المتمثلة في السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي والأمني للدولة، النظام القانوني، انتشار الأحزاب السياسية، ... وما أن التغييرات السريعة والمفاجئة لهذه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة، فإنه يتوجب عليها تكييف هذه التغييرات وفق مصالحها.

- **العوامل التكنولوجية:** وهي عبارة عن المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداع التكنولوجي، فتنوع التكنولوجيا المتبعة من طرف المؤسسة تساهم في تحديد مستوى أدائها لأنها تسمح بتحديد حجم التكاليف، جودة المنتجات، ... ولذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، والتنبؤ بها، وتحديد أثارها مستقبلاً، بالإضافة إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية داخل المؤسسة لكي تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين المستمر لكل أنشطتها.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وخضائمه

لقد تعددت التسميات التي أطلقها باحثوا وكتاب علم التسيير على مصطلح تقييم الأداء، ولعل من أبرز هذه التسميات: مراجعة الأداء، التقويم السنوي، تقويم الأداء، قياس الحداثة، تقييم الكفاءة إلى جانب تقييم الأداء، ... وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنى واحد في النهاية، إلا أن أكثرها استعمالاً لدى الباحثين والكتاب في مجال التسيير هو تسمية تقييم الأداء الذي يعتبر أكثر دلالة على ما هدف إليه هذه العملية الإدارية، لأن كلمة تقييم تعني تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه سلبياته وإيجابياته)، استناداً إلى معايير نموذجية يقاس على أساسها مستوى القيمة المحققة مقارنة بالقيمة الواجب تحقيقها، لتتضح الجوانب الواجب تعديلها قصد الدفع به نحو التطور والتحسين مستقبلاً.

• مفهوم تقييم الأداء

لقد حظيت عملية تقييم الأداء بالاهتمام منذ القدم، ولكن مع بداية التسعينات ازداد اهتمام وعناية المؤسسات على مختلف أنواعها هذه العملية، والسبب راجع إلى التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، حيث يمكن للمؤسسة النمو والتطور والاستمرار، كما يمكن لها الزوال والفناء. في نفس الوقت. وفيما يلي بعض تعاريف هذا المصطلح:

التعريف الأول: "يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة، ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"¹.

¹ - حمزة محمود الزبيدي " التحليل المالي : تقييم الأداء والتو بالقتل"، مؤسسة الوراق عمان : 2000. م: 81

التعريف الثاني: "يعني تقييم الأداء الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية المؤسسة مقارنة فعاليات التنفيذ في غاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا.

لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، لیتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها"¹

التعريف الثالث: تقييم الأداء هو فحص تخليقي انتقادي شامل خطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها².

التعريف الرابع: هو السعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة للمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وكيفية تحقيقها لأهدافها، واستخدام الموارد المتاحة المادية منها أو البشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الإخفاقات، ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع، وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الفاعلية، ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق الكفاءة والفعالية"³

من خلال التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة الأهداف المقررة والخطط الموضوعية، من أجل اكتشاف مصادر القوة

1- لمين عنوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم السير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003-2004. ص:132.

2- عقيل حاسم عبد ال: مدخل في تقييم المشروعات"، شار حاصد النشرة الأردن، الضمة الأولى: 1999ء ص 189.

3- باسم عباس أكاسم، التحديات البيئية وأثرها على الأداء": تاير الرقة عمان. 2001، ص32.

والضعف في مجالات العمل، هدف تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة.

• أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة، نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، ولكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي. ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

(1) - يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار؛

(2) - إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل اخدر والضياح في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

(3) - يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛

(4) - يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة الأخرى ومكانها بالمؤسسات المتماثلة.

5) -يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

6) -الكشف عن عناصر الكفاءة، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى الدعم والتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء عن العناصر غير مكافئة.

7) -يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛

8) -توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار الهيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9-تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

• خصائص التقييم الجيد الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها خطياً سليماً مبنياً على أساس المعيار المعتمد في عملية التقييم، وحتى تكون هذه العملية سليمة وخالية من الأخطاء، يجب أن تتوفر الخصائص التالية¹:

1-الصدق: أي العوامل الداخلية في القياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

¹ -Cenzo D.A and S.Robbibs," Human Resources Management", John Wiley and sons Inc Without giving out the publishing Country, 1996. P.319.

2- الثبات أو الوفاء: أي يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء، في أوقات مختلفة ومن قبل أشخاص مختلفين، مع تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدام المعيار لعدة فترات لقياس نفس الشيء.

3- التمييز: درجة حساسية المعيار أو المقياس على تمييز أي قدرة القيام على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حين بالنسبة للفروقات البسيطة.

4- سهولة استخدام المقياس: يعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل،

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء بالمؤسسة

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات أهمها:

- تفاعل العوامل والظواهر غير المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدى.

- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس، مما يؤدي إلى صعوبة قياس أداءه وتعميمه.

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.

- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الأداء، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء، إذ يعبر عنه يتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما أن مفهومه يرتبط أيضا بالاقتصاد في استعمال الموارد أو الاستخدام العقلاني لها، وبالتالي فهو يعبر عنه "بالكفاءة" وهي تحقيق النتائج بأقل التكاليف، و"الفعالية" وهي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، ثم انتقلنا إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وذلك حسب معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء، وهي نوعان العوامل الخاضعة للتحكم المؤسسة، وهي تتمثل في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، والعوامل غير الخاضعة للتحكم المؤسسية وتتمثل في عناصر البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير والديناميكية. بعد ذلك انتقلنا إلى المبحث الثاني،

حيث قمنا بتحديد مفهوم تقييم الأداء والذي يعتبر عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة، من أجل استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها هدف تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة، ثم تم التطرق إلى خصائص التقييم الجيد للأداء، وتتمثل هذه الخصائص في: الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، التمييز. وفي الأخير، تطرقنا في المبحث الثالث إلى دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب أهمها: أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب النسب، أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب المقارنة المرجعية. حيث تساعد هذه الأساليب المؤسسة على كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها. وبالتالي تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة إوناد شيميكيا

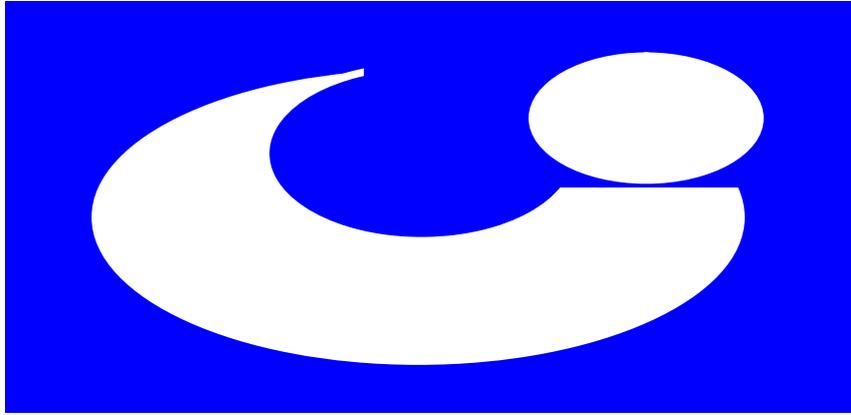
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

كان لزاما على الاقتصاد الجزائري إتباع سياسة التصنيع وذلك لخلق صناعة اقتصادية قوية و من خلاله كانت حتمية إنشاء المؤسسات الوطنية خطوة لا مفر منها و عليه كانت البداية مع مؤسسة سونا طراك سنة 1967 ثم تلى ذلك مجال المحروقات سنة 1971 وبعد ذلك تم التفكير في إنشاء مؤسسات عمومية تبني لها اقتصادها خارج قطاع المحروقات و هذا ما تم من خلال إنشاء الشركة الوطنية LA SNIC و التي تختص في المواد الكيماوية و مواد التنظيف و الصيانة.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم توقيع ثلاث عقود لإنجاز الشركات الثلاثة التالية :

الشكل 13 شعار الشركة



مركب سور الغزلان ، مركب شلغوم العيد ، مركب عين تموشنت لرأسمال قدر ب 1355 مليون دينار . وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من مؤسسة ITAL CONSOLT بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى إتمام البناء الأساسي للمؤسسة .

ونظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف المسؤول عن البناء تم توقيف عملية البناء ومن ثم تخطى عن المركبات في 10 أوت 1981 ، وفي إطار إعادة إدماج المشاريع تم إمضاء شراكة جديدة مع نفس الشركة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات .

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416 ظهرت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية LA SNIC ، وبعد المناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقيات العودة في 15 مارس 1984 ليتم بعد ذلك مرحلة بداية استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات وانطلاق عملية الإنتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بهيكل البحث والإنتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة .

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الأم.

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD) تأسست سنة 1984 يبلغ رأسمالها 421500000 دج مقرها الاجتماعي سور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع :



الملحق رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام وفروعها

1/ فرع SIDET شركة لصناعة مواد الصيانة بتكجدة تتفرع إلى مركب لصنع مواد الصيانة سور الغزلان وكذا وحدة الإنتاج مواد التنظيف بالأخضرية .

2/ فرع SHYMECA لصناعة مواد تطهير الأواني والأجسام تتفرع إلى وحدات :

- وحدة صنع مواد التجميل بالروبية

- وحدة صنع مواد الصيانة بالرغاية

- وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي

وحدة صنع مواد الشفرة بالروبية

3/ فرع SODER يعود إنشاء الشركة الفرعية للمنظفات بالرمال صودار التي يوجد مقرها بشلغوم العيد ولاية ميلة وتتكون من وحدتين لمواد الصيانة بالعينات ولاية سكيكدة .

4/ فرع SODEOR إنشاء الشركة الفرعية للغرب صوديور التي يوجد مقرها بالقطاع الوهراني، وهي شركة لصنع مواد الصيانة تأخذ :

- مركب لصنع مواد الصيانة بعين تموشنت

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة

ومع دخول الاستثمار الأجنبي استطاعت المؤسسة الألمانية "هينكل " أن تقتني بعض الوحدات من المجمع وهذا ما حصل في مركب عين تموشنت .

وفي سنة 2013 بعد اعادة الهيكلة تم تقسيم المجمع الي مؤسستين هما مؤسسة ايناد SIDET بالبويرة تضم مركب انتاج المساحيق الخاصة بالغسيل بصور الغزلان , اما المؤسسة الثانية تسمى ايناد شيمكا بالجزائر العاصمة وتضم كل من وحدة سعيدة , وحدة لخضرية, وحدة سكيكدة, وحدة العينات التبسة, وحدة حسين داي بالعاصمة, وحدة الروبية بالعاصمة

المطلب الثاني: الوحدة ENAD SHYMECA سعيدة

تعريف الوحدة.

وحدة ENAD SHYMECA سعيدة هي شركة عمومية تقع في المنطقة الصناعية رقم 01 طريق معسكر تتوسط المؤسستين SNPAC و EMIS يبلغ رأسمالها الاجتماعي

00. 257.440.000 دج ، تحتل مساحة تقدر 42079 م²(متر مربع)

منها 7150 م² مربع مغطاة يبلغ عدد عمالها 38 عامل ، تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين هما قناة الجملة التي تركز بالدرجة الأولى على الطلبات أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تنحصر في رجال البيع وذلك بيع منتجات المؤسسة للزبائن (أصحاب المحلات) وقد يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتوزيع مواد التنظيف والصيانة وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية :

- توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة
- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وبخدمات جيدة.
- إن وحدة المؤسسة الصناعية التجارية يشمل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات عامة لغرض بيعها .
- كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

التزام الإدارة العليا في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

	DOCUMENT QUALITÉ	Edition du : 03.04.2005
ENGAGEMENT DE LA DIRECTION		

Le monde actuel connaît des mutations profondes qui ne sont pas sans retombées sur les entreprises. Parmi celles-ci l'avènement de l'économie de marché, la volonté exprimée d'adhésion à l'OMC, l'accord d'association avec l'union européenne, la fin du monopole du secteur public... dans ce contexte, la qualité est devenue incontestablement un paramètre de progrès, de compétitivité et de pérennité des entreprises. Pour se mettre au niveau des entreprises performantes et pour être en mesure de répondre aux exigences des clients qui constituent, désormais, une condition essentielle à toute transaction commerciale.

A cet effet, la Filiale SODEOR, pour assurer sa pérennité, a opté pour le développement du système de Management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2000.

L'engagement de la Direction se manifeste par la ferme volonté de :

- ✚ **Maintenir et enrichir** le système qualité développé par l'Entreprise,
- ✚ De **satisfaire** les besoins des clients en améliorant continuellement nos produits et services,
- ✚ **Veiller** à l'amélioration des compétences du personnel,
- ✚ **Veiller à l'encrage de cette dynamique de progrès au sein du groupe,**
- ✚ **Enrichir continuellement le système qualité développé par le groupe,**
- ✚ **Veiller** à l'instauration de la culture qualité au sein de l'entreprise.

Le Directeur Général **s'engage à tout mettre en œuvre pour que la politique qualité soit comprise et appliquée** au niveau de la filiale, afin que ses **objectifs** soient **atteints** et pérennisés. Cet engagement s'étend également à **fournir les moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.**

Le Directeur Général **compte sur le dévouement, le sérieux et le travail de tous.**

Dans cette optique, Monsieur FEKIRA Mohamed est **nommé** en qualité de Responsable Système Qualité (R.S.Q.) au niveau de la Filiale SODEOR et je lui délègue les **pleins pouvoirs** pour **agir, animer** cette démarche et **coordonner** l'ensemble des actions **d'amélioration** de la qualité développée au sein des différentes fonctions de l'entreprise.

Le Directeur Général

BOUKHARI Benabdellah

شهادات التقييم المأخوذة من طرف الوحدة:

الملحق رقم 02 نسخة من شهادة التقييم (ISO9001 V2000)



AIB-VINÇOTTE International s.a.
Bruxelles, Belgique

Certificat de Système de Management de la Qualité
EN ISO 9001:2000

Il est certifié que **SODEOR, filiale du Groupe ENAD**
Société des détergents de l'Oranie

sit à **BP 98, Zone Industrielle de Saida**
Saida (Algérie)

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme
 EN ISO 9001 : 2000 "Systèmes de management de la qualité" pour :

Conception, production, commercialisation de produits d'entretien et détergents.

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et
 l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2000 peuvent être obtenues auprès du
 titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport
 d'audit numéro 072055-20.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général de AIB-
 VINÇOTTE International.

Numéro du certificat : 07 3069

Date de délivrance le : 10 septembre 2007

Ce certificat expire le : 9 septembre 2010

Pour l'organisme de certification :



Mr. P. OLIVIER

Président de la Commission de Certification



الملحق رقم 03 نسخة من شهادة التقييس (ISO9001 V2008)

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

Système de Management de la Qualité

**AIB-VINÇOTTE
INTERNATIONAL sa,**
Bruxelles - Belgique

*SODEOR, Filiale du groupe ENAD
Société des détergents de l'Oranie*

*BP 98, zone industrielle de SAIDA
Saida
Algérie*

Le titulaire a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

Conception, production, commercialisation des produits d'entretien et détergents

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA11004-22A.

Numéro du certificat: **07 3069a**
Date de délivrance initiale le: **10 septembre 2007**
Date de délivrance le: **24 janvier 2011**
Ce certificat expire le: **9 septembre 2013**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général AIB-Vinçotte International sa.



Au nom de l'organisme de certification:

Présiden

ssion de





CERTIFICATE

IQNet and AIB-VINÇOTTE International

hereby certify that the organization
SODEOR, Filiale du group ENAD
Société des détergents de l'Oranie
BP 98, Zone Industrielle de SAIDA
Saida (Algeria)

has implemented and maintains a
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
 Which fulfills the requirements of the following standard
EN ISO 9001:2008

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of
 EN ISO 9001:2008 requirements may be obtained by consulting the organization for :

Design, production, marketing of maintenance products and detergents

Issued on : 24 January 2011

Validity date : 9 September 2013

Registration number: BE-07 3069a



René Wasmer
 President of IQNet

ir. Paul Olivier
 Chairman Certification Committee



IQNet Partners*
 AENOR Spain AFAQ France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CIBQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic
 DQS Germany DS Denmark ELIT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina
 JQA Japan KEMA Netherlands KPQ Korea MSZT Hungary Nettek Certifications Norway NSAI Ireland OQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore
 QMI Canada RR Russia SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland IRAC Romania TEST St Petersburg Russia IQNet is registered
 in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vinçotte International, CIBQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global
 The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

1/ منتجات تصنع داخل المؤسسة:

منتجات جديدة

Savon Liquide 05L antiseptique
Savon Liquide 400 ml
savon sabla 600g
lave sol 01L
Déboucheur Nedjma 200g
Lave sol 05L
Liquide Vaisselle 05l
Solution hydro-alcoolique
Solution hydro-alcoolique
Désinfectant de sur face vrac
Savon Liquide 05l antibact
savon liquide anti bact
désinfectante surface 25l
Solution Hydr-oalco 25l
GEL Hydr-oalco 25l
GEL Hydr-oalco 01l
Savon Liquide 25 L
GEL Hydr-oalco 0,5l

منتجات قديمة

JAVEL 12° (0,9L) nedjma
JAVEL 12° 05L
JAVEL 32° DOSE
Javel Moussante 900ml
Liquide Vaisselle 650 ml
SANIBON 05L (jerrican)
SANIBON 0,9L
Gel Détartrant à Anes 0,9l
Gel Détartrant à becanard 0,85l
Esprit de Sel 0,9L

2/المنتجات المعاد بيعها : وتنقسم إلى قسمين :

أ- مواد صيانة السيارات من وحدة شيميكا الروبية للتجميل من بينها غسل السيارات و سائل تنظيف الزجاج

ب- . مواد صيانة السيارات من وحدة شيميكا الخضرية منها ماء الحمضي للبطريات و ماء المقطر للبطريات

إمكانيات الوحدة المادية والبشرية.

لقد عاشت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف التام لمدة 9 أشهر في عام 2008 هذه السياسة أجبرت المسيرين سوء داخل المؤسسة أو من جانب المجمع البحث عن تمويل مالي ينعش الوحدة و يعيد لها مكانتها في السوق خاصة من الناحية الغربية للوطن.

و قد كللت هذه الجهود بوضع سياسة مالية و تسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر ب 5 ملايين سنتيم زد على ذلك محاولة استرجاع الديون التي كانت على عاتق الدولة من بينها ديون مؤسسة سوديج وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المواد الغذائية و التنظيف و التي قدرت ب 10 ملايين سنتيم.

مع العلم أن للمؤسسة إمكانيات بشرية و مادية أخرى من بينها أن قدرة الإنتاج اليومي قد تفوق 40طن/اليوم. إضافة إلى امكانية تنوع المنتجات و تغطية السوق بحصة سوقية معتبرة و تهدف المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق.

-تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال.

-تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة ISO9001 في جويلية 2007 توظيفها على منتجاتها لإبراز مدى جودتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنستعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة بذكر كل مصلحة و الدور الذي

تلعبه:

• مصلحة المديرية العامة.

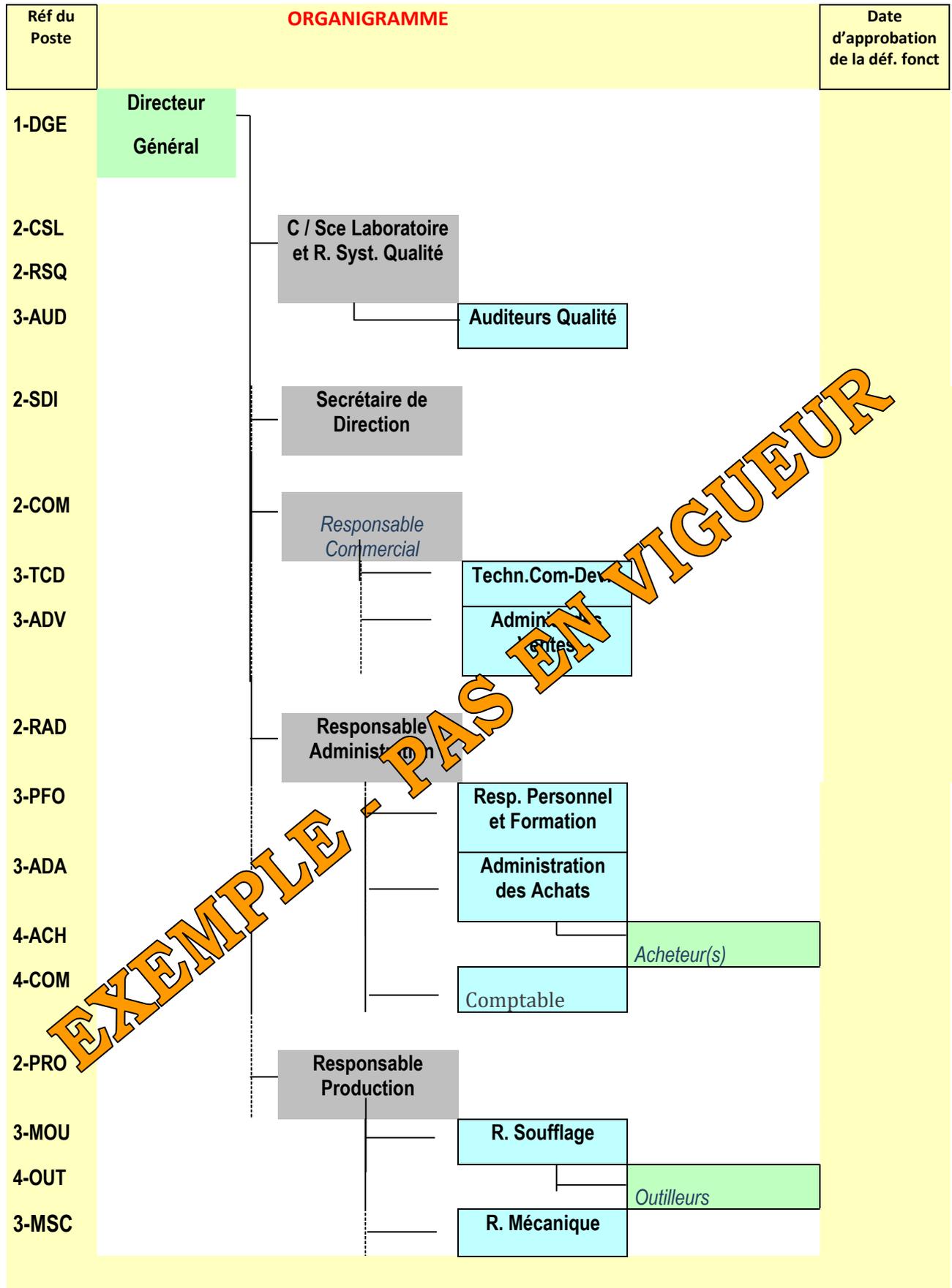
يترأس هذه المصلحة المدير العام و الذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين.

فمن أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل فيمايلي:

-ضمان السير السن للمؤسسة.

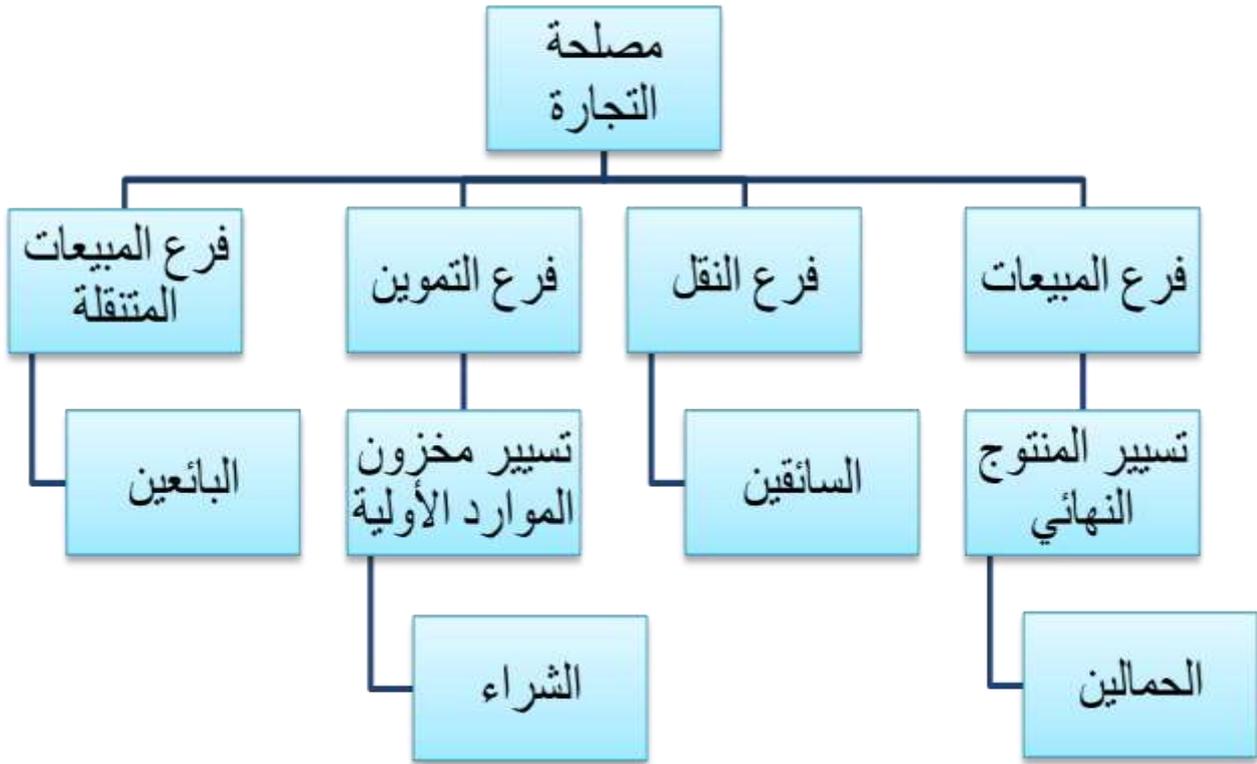
-تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة.

-العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم مواردها.



EXEMPLE - PAS EN VIGUEUR

الشكل 14 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إيناد شيميكا سعيدة



الشكل (15): هيكل مصحة التجارة.

المصدر: وثائق المؤسسة.

• مصحة التجارة.

فيما يتعلق بهذه المصلحة فتتكون مما يلي:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات و تساهم في إبراز نقاط القوة و الحفاظ عليها و نقاط الضعف و محاولة اجتنبها بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق و توسيع الحصة السوقية للمؤسسة و هذا من خلال البحث على أسواق جديدة زد على الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي إضافة إلى العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين و الجدد.

ومن خلال هذا المخطط يمكننا حصر أهم الوظائف كآآتي:

-إعداد فواتير البيع.

-تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالبيع.

-تسيير المخزون و مراقبته.

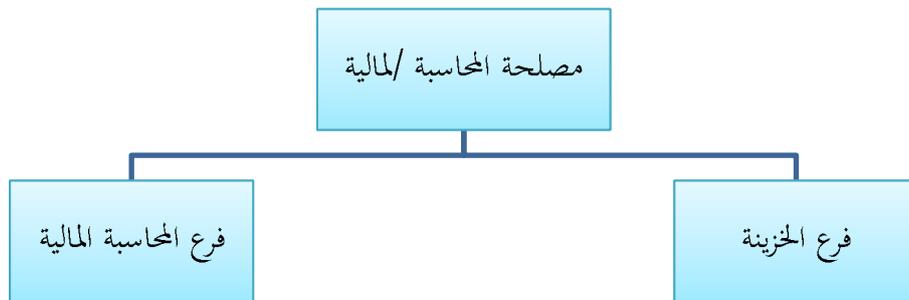
-تحضير وصل الطلبية.

-ضمان توفير الموارد الأولية و قطع الغيار.

-البحث عن موردين للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

-حق مراقبة المنتجات و المواد الأولية.

* مصلحة المحاسبة المالية.



تهدف هذه المصلحة إلى الإشراف و المتابعة المالية المتعلقة للمؤسسة

الشكل(16): هيكل مصلحة المحاسبة/المالية

المصدر: وثائق المؤسسة.

أبرز مهامها:

-مراقبة النشاط التجاري(فواتير الشراء-البيع-المخزون).

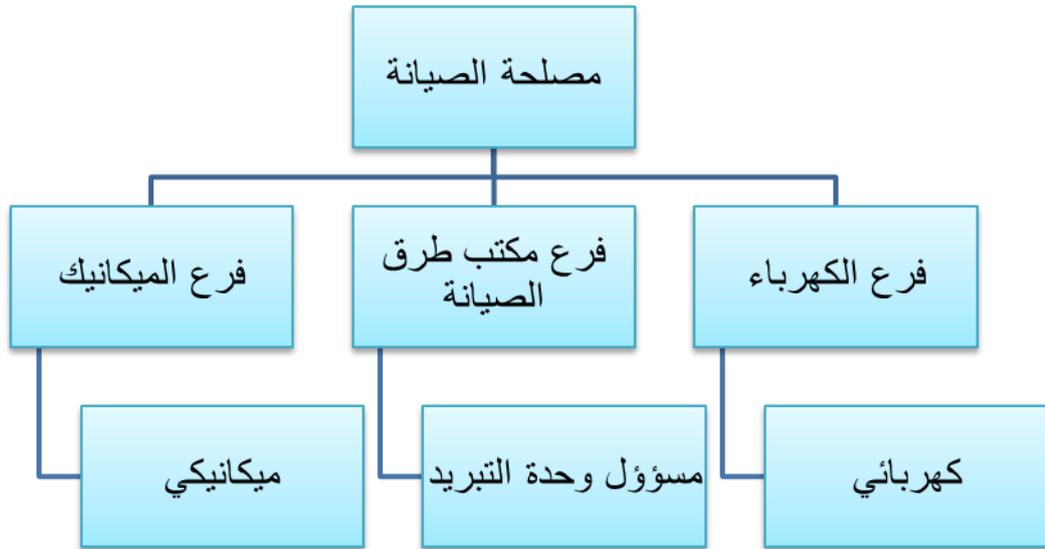
-إجراء عملية الجرد السداسي و السنوي.

-تسيير ميزانية المؤسسة.

-إعداد الميزانية التقديرية.

* مصلحة الصيانة.

تهدف هذه المصلحة إلى المراقبة التقنية و الجيدة و كذا الصيانة الدورية للألات و العتاد الموجود داخل المؤسسة زد على هذا تهدف إلى إعداد مخطط الصيانة.



الشكل (17): هيكل مصلحة الصيانة.

المصدر: وثائق المؤسسة.

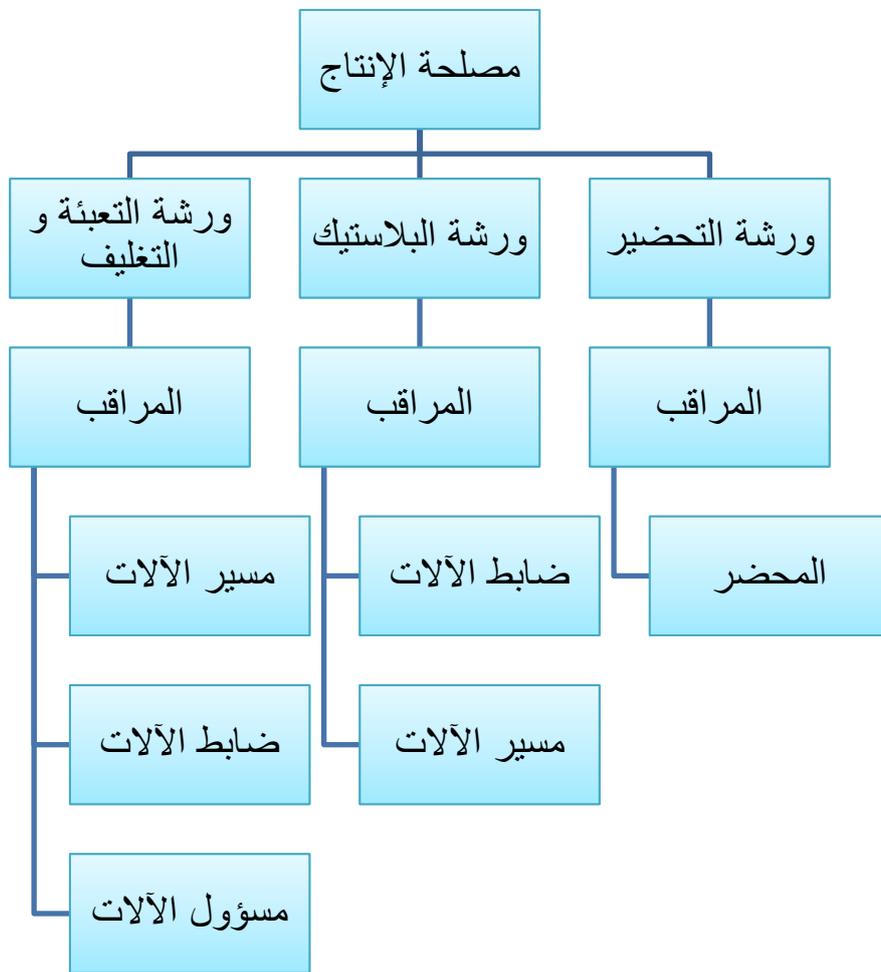
• مصلحة الإنتاج:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق ما يلي:

-إعداد المخطط العام للإنتاج.

-متابعة ملفات الآلات.

-إعداد و برمجة الآلات حسب الطلبية.



الشكل (18): هيكل مصلحة الإنتاج.

المصدر: وثائق المؤسسة.

مثال: كيفية تقييم الاداء في وظيفة التموين

SODEOR SPA 98		- ZI BP 20 000 SAIDA		Enregistrement Système Qualité FO-8.404-1 Evaluation continue du Fournisseur : SOACHLORE			Année : 2019 ESSAIS		
Evaluation du fournisseur selon la formule : % TOTAL = $\%RInfo + Ks \times \%Serv + Ka \times \%Sav$				$Kq \times \%Qual + Kd \times \%Dél + Kc \times \%Doc + Kr \times$		Résultat = à	77	Objectif > ou = à	70
Coefficients de pondération choisis, selon PQ-7.400		Kq	Kd	Kc	Ko	Ks	Ka	15	2
		0,8	0,1	0,025	0,025	0,025	0,025	II	II
Evaluations de fin d'année pour critères autres que qualité et délais		% QUAL	% DEL	% DOC	% RINFO	% SERV	% SAV	Relance Prévisionnelle à faire (jours avant)	Relance CURATIVE à faire (jours après)
		83,3	0,0	100	100	100	100		
Cummul du CA à l'achat avec ce fournisseur	300751	CLIQUEZ ICI		Total Valeur avec NC-Qualité	50222	CLIQUEZ ICI		Total Valeur Retard (KDAxS)	32323549
Commande N°	Intitulé Ligne ou Phase Cde	Valeur Ligne ou Phase Cde (KDA)	Codes NC Qualité	Valeur L.-Ph. Cde avec NC-Qualité (KDA)	Date prévisi. de réception	Date Réelle de réception	Valeur du Retard (KDAxS)		
67	HYPO	1 000	NEANT	0	05/06/19	07/06/19	286		0
120	Acide	100 000	NEANT	0	08/06/19	09/06/19	14286		

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الاول: جدول الميزانية العام لسنوات 2010-2011-2012

ENAD SODEOR CONSOLIDE

Zone Industrielle BP 98 SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:27/06/2021 16:13

EXERCICE:01/01/11 AU 31/12/11

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2011	2010
Ventes et produits annexes		21 216 282,21	
Variation stocks produits finis et en cours		-2 259 749,87	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		31 727,27	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		18 988 259,61	
Achats consommés		-13 546 718,75	
Services extérieurs et autres consommations		-3 113 719,20	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-16 660 437,95	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 327 821,66	
Charges de personnel		-41 073 609,67	
Impôts, taxes et versements assimilés		-921 730,20	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-39 667 518,21	
Autres produits opérationnels		2 711 395,31	
Autres charges opérationnelles		-550 054,83	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-38 315 708,51	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		45 966 789,84	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-29 855 096,40	
Produits financiers		32 010,00	
Charges financières		-2 547 679,61	
VI-RESULTAT FINANCIER		-2 515 669,61	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-32 370 766,01	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-142 175,74	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		67 698 454,76	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-100 211 396,51	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-32 512 941,75	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-32 512 941,75	

GROUPE ENAD - STE SODEOR

BP 98 ZI CITE NASR SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:27/06/2021 16:13

EXERCICE:01/01/10 AU 31/12/10

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2010	2009
Ventes et produits annexes		46 884 536,54	
Variation stocks produits finis et en cours		2 577 711,50	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		49 462 248,04	
Achats consommés		-28 657 272,76	
Services extérieurs et autres consommations		-4 483 295,02	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-33 140 567,78	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		16 321 680,26	
Charges de personnel		-41 686 955,52	
Impôts, taxes et versements assimilés		-936 214,00	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-26 301 489,26	
Autres produits opérationnels		5 853 613,45	
Autres charges opérationnelles		-1 394 125,74	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-77 250 569,70	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-99 092 571,25	
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-99 092 571,25	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		486 171,09	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		55 315 861,49	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-153 922 261,65	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-98 606 400,16	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-98 606 400,16	

SYNTHESE 2012

Z I SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:27/06/2021 16:14

EXERCICE:01/01/12 AU 31/12/12

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2012	2011
Ventes et produits annexes		16 998 102,26	
Variation stocks produits finis et en cours		820 912,15	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		834 090,90	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		18 653 105,31	
Achats consommés		-10 715 276,51	
Services extérieurs et autres consommations		-4 332 587,37	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-15 047 863,88	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 605 241,43	
Charges de personnel		-39 672 103,37	
Impôts, taxes et versements assimilés		-434 821,61	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-36 501 683,55	
Autres produits opérationnels		2 779 144,86	
Autres charges opérationnelles		-1 371 133,37	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-72 773 143,39	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		131 163 222,05	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		23 296 406,60	
Produits financiers			
Charges financières		-563 327,23	
VI-RESULTAT FINANCIER		-563 327,23	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		22 733 079,37	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		460 922,44	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		152 595 472,22	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-129 401 470,41	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 194 001,81	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		23 194 001,81	

جدول يبين نسبة التغيير في رقم الاعمال والقيمة المضافة وفائض التشغيل الاجمالي:

2012	2011	2010	
16998102.26	21216282.21	46884536.54	رقم الاعمال
3605241.43	2327821.66	16321680.26	القيمة المضافة
-36501683.55	-39667518.21	-26301489.26	فائض الخام للاستغلال

نلاحظ من خلال جدول الميزانية العام ان الحصلة كانت سالبة على طول الخطوط سواء من رقم الاعمال أو القيمة المضافة التي لا تغطي مصاريف المستخدمين لأن المؤسسة كانت تعاني ماديا لعدة اعتبارات رغم حصولها على شهادة تقييس iso2001v2000 بالإضافة الى الزيادة في رواتب العمال التي أصدرها الرئيس في الأجر القاعدي 2010/2008 بالإضافة الى إحالة عدد من العمال الى التقاعد وحصولهم على علاوات التي أثرت على المؤسسة ماديا وتلك الأسباب التي جعلت المؤسسة عدم قدرتها على تطوير منتجاتها القديمة بسبب المنافسة الشديدة والشرسة في هذا المجال إضافة الى ذلك الديون المتركمة مع وجود مشاكل سياسية وأوامر فوقية لم تساعد المؤسسة للخروج من أزمتها

المطلب الثاني: جدول الميزانية العام لسنوات 2018-2019-2020

E.N.A.D SHYMECA U/SAIDA

Z I SAIDA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:28/06/2021 11:59

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes	I	275 538 446,82	205 825 138,80
Variation stocks produits finis et en cours		-51 324 475,60	-44 498 198,25
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		318 908,65	295 635,73
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		224 532 879,87	161 622 576,28
Achats consommés		-136 498 803,39	-89 950 725,80
Services extérieurs et autres consommations		-13 683 746,71	-11 173 753,98
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-150 182 550,10	-101 124 479,78
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		74 350 329,77	60 498 096,50
Charges de personnel		-39 200 432,08	-29 619 126,85
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 394 065,40	-2 096 206,66
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		31 755 832,29	28 782 762,99
Autres produits opérationnels		4 564 937,60	656 123,07
Autres charges opérationnelles		-21 179 417,79	-15 631 298,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-8 890 380,66	-6 987 921,54
Reprise sur pertes de valeur et provisions		986 428,95	1 150 362,59
V- RESULTAT OPERATIONNEL		7 237 400,39	7 970 028,93
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		7 237 400,39	7 970 028,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 730 156,08	266 483,94
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		230 084 246,42	163 429 061,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-219 116 689,95	-155 192 549,07
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 967 556,47	8 236 512,87
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 967 556,47	8 236 512,87

E.N.A.D SHYMECA U/SAIDA

Z I SAIDA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:28/06/2021 11:58

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		328 748 632,17	
Variation stocks produits finis et en cours		-74 655 386,27	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		36 000,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		254 129 245,90	
Achats consommés		-146 114 215,23	
Services extérieurs et autres consommations		-14 834 540,59	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-160 948 755,82	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		93 180 490,08	
Charges de personnel		-33 991 810,91	
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 848 875,70	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		55 339 803,47	
Autres produits opérationnels		3 223 535,34	
Autres charges opérationnelles		-10 983 962,17	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-5 878 627,20	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 370 173,41	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		56 070 922,85	
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		56 070 922,85	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 556 934,45	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		271 722 954,65	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-213 095 097,35	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		58 627 857,30	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		58 627 857,30	

E.N.A.D SHYMECA U/SAIDA

Z I SAIDA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098310380008242

EDITION_DU:28/06/2021 11:57

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		312 725 310,87	
Variation stocks produits finis et en cours		-29 714 075,19	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		283 011 235,68	
Achats consommés		-162 577 720,93	
Services extérieurs et autres consommations		-12 930 473,46	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-175 508 194,39	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		107 503 041,29	
Charges de personnel		-40 699 640,29	
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 636 057,87	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		63 167 343,13	
Autres produits opérationnels		5 064 687,36	
Autres charges opérationnelles		-17 113 095,69	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-6 265 485,05	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 306 971,04	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		46 160 420,79	
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		46 160 420,79	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		791 338,05	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		289 382 894,08	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-242 431 135,24	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		46 951 758,84	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		46 951 758,84	

جدول يبين نسبة التغيير في رقم الاعمال والقيمة المضافة وفائض التشغيل الاجمالي:

2020	2019	2018	
312725310.87	328748632.17	275538446.32	رقم الاعمال
107503041.29	93180490.08	74350329.29	القيمة المضافة
63167343.13	55339803.47	31755832.29	فائض الخام للاستغلال

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع كبير وهذا راجع الى تطبيق مواصفات تقييس iso9001v2008 إضافة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في المنتجات الجديدة التي اعتمدها المؤسسة في تغيير استراتيجيتها منذ سنة 2013 الى يومنا هذا.

نلاحظ أن رقم الأعمال في سنة 2020 هو منخفض بنسبة لسنة 2019 رغم ظروف التي مرت بها من جائحة كورونا الا أن المؤسسة كان لها فرصة في استغلال الوضع بإنتاجها للمعقمات بجميع الأحجام السائل والجامد التي كان عليها الطلب الكبير وبذلك احتلت السوق الجزائرية عامة ولم تترك فرصة لأي منافس آخر.

إضافة الى المنتج الجديد والذي هو سائل تبريد المحركات والذي يعتبر المنتج الأساسي التي اعتمدت عليه المؤسسة والتي يمثل 90% من رقم الاعمال وذلك لجودته، مما أدى لمؤسسة شركة نפטال بإبرام عقد طويل الأمد مع الشركة واحتكاره من طرف شركة نפטال لمدة 10 سنوات قابلة للتجديد وإبرام اتفاقية أخرى في مجال مواد التنظيف مؤخرا لمدة 05 سنوات أيضا قابلة للتجديد.

فتحقيق مستويات عالية من رقم الاعمال يعطي للمؤسسة أفضلية في إمكانية تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا وهذا يتوفق على حجم المصاريف ومدى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف وهذا ما لحظته في القوائم المالية للمؤسسة المعروضة علينا وهذا ما تبينه أيضا القيمة المضافة.

خلاصة:

إن سياسة التغيير التي انتهجتها المؤسسة والمتمثلة في المنتجات الجديدة التي صممت بمواصفات التقييس مكنتها من احتلال مكانة في السوق خاصة السوق الجزائرية واتباعها لسياسة دورة حياة المنتج.

خاتمة

الخاتمة:

فرضت المنافسة العالمية على المؤسسات التحكم بالطريقة الأفضل في سياستها الصناعية وهذا من اجل تحسين مستويات الجودة والتحكم بالتكاليف والمرونة الخاصة بها ومن هنا ظهرت فلسفة الجودة الشاملة (TQM) وهي فلسفة جديدة لتنظيم وتحسين الإنتاج كحل للامزة التنظيمية الصناعية والمرونة منذ عقود.

حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة المرجع العالمي للصناعات أو المؤسسات التي تريد مواكبة التطورات التي يشهدها العالم.

ولقد شهد نظام الإنتاج باستعمال إدارة الجودة الشاملة أرباح مرتفعة للمؤسسات الصناعية التي قامت بتطبيق هذه الفلسفة بصفة صحيحة.

ومن هنا يأتي الحديث عن المؤسسات الجزائرية التي كانت تنشط في سوق الاحتكار التام لجميع المنتجات والخدمات، حيث أصبحت اليوم هذه المؤسسات تعيش منافسة شرسة ليس من أجل المحافظة على مركزها القديم بل فقط مجرد البقاء والاستمرارية.

وللوصول الى هذا الهدف كان إلزاما على المؤسسات الجزائرية تغيير إستراتيجيتها وتحسين أدائها ليس فقط المالي وإنما على جميع الأصعدة حيث أن المحافظة على عملائها وإرضائهم وكسب عملاء جدد أصبح مهمة شاقة خاصة مع تنوع وجود بدائل التي توفرها المنتجات المستوردة والمنافسة .

ومن أجل تحسن أدائها توجهت المؤسسات الجزائرية الى سياسات الجودة، حيث وجدت في سلسلة المواصفات القياسية (ISO) مطلب ملح لرفع أدائها كخطة أولى تسبق الخطوة الثانية وهي الوصول الى ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وهذا ما لحظناه في دراسة حالة مؤسسة أوناد شيميكا سعيده، كيف كان أدائها قبل تبني النظام وبعد تبني هذه الفلسفة التي أعطت نتائج جيدة في هذا المجال.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• المراجع باللغة العربية

- 1) أحمد الخطيب، رشاح الخطيب، ادارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديثة، 2018.
- 2) محمد عاصي العجليني، آيت علي حكيم، نظم ادارة الجودة الشاملة، دار الاماراتي، الاردن، 2016.
- 3) خسير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة، دار الليرة النسرة، الاردن، 2005.
- 4) عبد الستار محمد العالي، ادارة الانتاج والعمليات، دار الوائل، عمان، 2000.
- 5) محمد عبد العال التميمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، الأردن، 2009.
- 6) توفيق محمد عبد المحسن حطيظ، مراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 7) يوسف عجم الطائي وآخرون، نظم ادارة الجودة في منظمات انتاجية والخدمة، دار البازوري، علمية النشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8) مهدي صالح السمراي، ادارة الجودة الشاملة، دار العلى للنشر والتوزيع، بغداد، 2005.
- 9) المعتمد قاموس العراب، عربي، بيروت، دار الحصان، 2000.
- 10) علي عبدال، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999.
- 11) الشيخ الداوي، تحليل نظرية أسس تقويم الأداء، دار الكتاب العربي، الأردن، 2001.
- 12) أحمد مصطفى، مدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية ، مصر
- 13) نور الدين شوقي قصيل، نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2008.
- 14) يوسف حليم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 15) يوسف حليم الطائي و محمد فوزي العبادي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الوراق، الأردن، 2008.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Bertrand , théories contemporaines de l'éducation , 04 éducation . Lyon Editions nouvelles , 1983
- 2) Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999 Cabal ,A.B « the university as an institution to day , UNESCO,publishing ,paris ,1993
- 3) Froman bernard , du manuel qualité au manuel management , Edition FNOR , paris ,2001 .
- 4) G.stara , J.montaigne, la qualité totale dans l'entreprise , ed economica, paris, 1986,
- 5) Gattan Michel, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000 .
- 6) Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance , 3ème Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2000 .
- 7) Laroch ,det petrof , le marketing fondements et application ,4 éme edition MC graw, Hill1990 .
- 8) Malika Boudalia Greffou, l'école algérienne de IBN BADIS à PAVLOV , Alger : Laphomic, 1989 .
- 9) Kishihara, maitrise la qualité, méthodologie de gestion, édition mare mortem, paris, 1996.
- 10) R.Fev-Jm Gogue, La maitrise de la qualité, édition economica, paris, 1991.
- 11) J.L vachette, Amélioration continue de la qualité, édition d'organisation, paris, 1989.
- 12) Rothery, Brian, ISO9000, 2édition, govre house, hanphire, 1993.
- 13) Berrah lamia, lindicateur de performance, concepts et application, lepadués, édition, paris, 2002.
- 14) Marmuse Christian, performance, édition economica, paris, 1997.
- 15) Sediki abdellah, management de la qualité total au PU, Alger, 2016.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام وفروعها



الملحق رقم 02 نسخة من شهادة التقييس (ISO9001 V2000)



AIB-VINÇOTTE International s.a.
Bruxelles, Belgique

Certificat de Système de Management de la Qualité
EN ISO 9001:2000

Il est certifié que **SODEOR, filiale du Groupe ENAD**
Société des détergents de l'oranie

sit à **BP 98, Zone Industrielle de Saida**
Saida (Algérie)

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme
EN ISO 9001 : 2000 "Systèmes de management de la qualité" pour :

Conception, production, commercialisation de produits d'entretien et détergents.

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et
l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2000 peuvent être obtenues auprès du
titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport
d'audit numéro 072055-20.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général de AIB-
VINÇOTTE International.

Numéro du certificat : 07.3069

Date de délivrance le : 10 septembre 2007

Ce certificat expire le : 9 septembre 2010

Pour l'organisme de certification :



(Signature)

Mr. P. OLIVIER

Président de la Commission de Certification



الملحق رقم 03 نسخة من شهادة التقييس (ISO9001 V2008)

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008
Système de Management de la Qualité

AIB-VINÇOTTE
INTERNATIONAL sa,
Bruxelles - Belgique

SODEOR, Filiale du groupe ENAD
Société des détergents de l'Oranie

BP 98, zone industrielle de SAIDA
Saida
Algérie

Le titulaire a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

Conception, production, commercialisation des produits d'entretien et détergents

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA11004-22A.

Numéro du certificat: **07 3069a**
Date de délivrance initiale le: **10 septembre 2007**
Date de délivrance le: **24 janvier 2011**
Ce certificat expire le: **9 septembre 2013**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général AIB-Vinçotte international sa.



Au nom de l'organisme de certification:

Présiden

ssion de



016-QMS



CERTIFICATE

IQNet and AIB-VINÇOTTE International

hereby certify that the organization
SODEOR, Filiale du group ENAD
Société des détergents de l'Oranie
BP 98, Zone Industrielle de SAIDA
Saida (Algeria)

has implemented and maintains a
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
 Which fulfills the requirements of the following standard
EN ISO 9001:2008

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of
 EN ISO 9001:2008 requirements may be obtained by consulting the organization for :

Design, production, marketing of maintenance products and detergents

Issued on : 24 January 2011

Validity date : 9 September 2013

Registration number: BE-07 3069a



René Wasmer

René Wasmer
 President of IQNet

ir. Paul Olivier

ir. Paul Olivier
 Chairman Certification Committee



IQNet Partners*
 AENOR Spain AFAQ France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CIBQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic
 DQS Germany DS Denmark ELIT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina
 JQA Japan KEMA Netherlands KPQ Korea MSZT Hungary Nettek Certifications Norway NSAI Ireland OQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore
 QMI Canada RR Russia SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland IRAC Romania TEST St Petersburg Russia IQNet is represented
 in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vinçotte International, CIBQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global
 The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

ملخص:

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الإقتصادية، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجيا وعولمة... الخ، ويعتبر هذا المنهج من أبرز الأساليب الإدارية التي تعتبر كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك أن هذا المنهج يؤدي للوصول إلى درجة التميز في الأداء، وهو هدف ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة راغبة في التفوق والتميز في ظل الاقتصاد العالمي الحالي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء.

SUMMARY:

The comprehensive quality management approach is one of the new ways in which an economic institution can adapt to the great challenges posed by the nature of the current global economy and its intense competition, technological revolution and globalization... This approach is one of the most prominent management methods that are considered as entry points for improving institutional performance, as this approach leads to a degree of excellence in performance, a goal that should be pursued by every institution willing to excel and excel in the current global economy.

Keywords: Quality, overall quality management, performance.