

## دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة)

### *The role of the introduction of TQM in the development of institutional performance (case of study Harbour Company of Skikda)*

د. كنزة جمال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر  
Kenza20140@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-09-15

تاريخ القبول: 2019-09-14

تاريخ الإرسال: 2019-04-28

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء المؤسسات، وركزت الدراسة على مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم مداخل التطوير المستمر، حيث تم تطبيق هذا المدخل في العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا العملاء، حيث يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، ولمعرفة أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسات، و كمحاولة لإسقاط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية، تم اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة كدراسة حالة، وشملت الدراسات عينة من إطارات المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق هذا المدخل وتطوير أداء المؤسسة من خلال تطوير العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار بمشاركة الأفراد العاملين بها، وتحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لتحقيق رضا العملاء، خاصة وأن العميل أصبح محور نشاط المؤسسات اليوم.

الكلمات المفتاحية: مدخل إدارة الجودة الشاملة، أداء المؤسسة، تطوير الأداء.

#### Abstract:

This study aims to clarify the role that play the modern administrative methods in the development of the companies' performance, and it focused on the method of the global quality management which is considered as one of the most important introductions to the continuous development, where this introduction has been applied in many companies to improve and develop the quality of their services and production and to help in facing big challenges and to acquire the satisfaction of the clients. Thus, the introduction to global quality management focuses on the improvement of the quality as motivating power in all the functional fields, and to know the impact of the application of the introduction to global quality management on the development of the companies' performance and as attempt to enlighten on the Algerian business environment, it has been chosen the Harbour Company of Skikda as case of study, and the study covered a sample of the managing staff of the company. So the study concludes to the existence of a relation between the application of this introduction and the development of the performance of the company through the development of work and the improvement of the operation making decision by the involvement of its employees, and the improvement of the services offered by the company to reach the satisfaction of the clients, especially that the client becomes the axis of the companies' activities today.

**Key words:** Introduction to the global quality management, Performance of the company, Development of the performance.

## تمهيد:

شهدت المفاهيم الإدارية تطورا كبيرا واكبت التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، فيعتبر الأداء اليوم الدافع الأساسي لنشاط المؤسسة، وهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، فمستوى أدائها هو الذي يحدد بقاء المؤسسة من عدمه خاصة في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة اليوم، ولقد شهد أداء المؤسسات تطورا كبيرا تناسبيا مع التطورات التي شهدتها الفكر الإداري وظهور مداخل إدارية حديثة ساهمت في تطور المؤسسات من مختلف الجوانب، ومن أهم هذه المداخل الإدارية مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهمل مداخل التطوير المستمر للمؤسسات، فهو يركز بالدرجة الأولى على تطوير أداء المؤسسات باعتبار هذا الأخير هو الدالة التي تعكس نجاح المؤسسات.

## إشكالية:

لمعرفة دور تطبيق هذه المداخل الإدارية على أداء المؤسسات في الواقع العملي، يجب الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمحددات كالتغير في بيئة الأعمال، شدة المنافسة، تطور التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلى غير ذلك من العوامل، وهنا تكمن الإشكالية المراد لها بالدراسة والتحليل من خلال هذه الدراسة والمعبر عنها بالتساؤل:

### ما دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة؟

**فرضية الدراسة:** تتمثل فرضية الدراسة فيما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

## أهمية الدراسة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاكتساب مزايا تنافسية بهدف مواجهة المنافسة والبقاء والاستمرار، من خلال تحسين أدائها من مختلف جوانبه، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب حديثة في الإدارة أصبح أمرا ضروريا، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة فهي تتناول مفهوم مدخل إدارة الجودة الشاملة وانعكاساته على تطوير المؤسسات من خلال التحسين المستمر في الأداء، فتحسين الأداء أصبح المسعى الذي تصبو إليه مختلف المؤسسات في بيئة الأعمال اليوم، وأيضا نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرارات في المؤسسات الجزائرية من أجل تحفيزهم وتوجيههم لتبني هذا الأسلوب الإداري.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نوجزها فيما يلي:

- عرض أسلوب من أهم الأساليب الحديثة في علم الإدارة وهو إدارة الجودة الشاملة، وإلقاء الضوء على أهمية هذا الأسلوب الإداري في تطوير العمليات الإدارية في المؤسسة.
- التأكيد على أهمية دراسة أداء المؤسسة، فأداء المؤسسة هو المرآة التي تعكس لنا مدى نجاحها.
- تسليط الضوء على أهم مداخل تحسين الأداء، فهذا الأخير من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات اليوم لتحقيقه في ظل مختلف التحديات التي تواجهها اليوم.
- إبراز طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة وتفسيرها.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحفيز وتوجيه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث تغييرات تمكنها من مواجهة المنافسة في ظل نظام اقتصاد السوق.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، لوصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، وللدراسة الميدانية تم استخدام منهج دراسة حالة لتفسير الظاهرة المدروسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، سوف نقوم بمعالجة المحاور التالية:

المحور الأول: علاقة مدخل إدارة الجودة الشاملة بتطوير أداء المؤسسات.

المحور الثاني: أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة عبد الحليم مزغيش (2012): مذكرة ماجستير بعنوان: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة تحسين أداء المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة استعداد العنصر البشري في المؤسسة في تطبيق مبادئ هذا المدخل، وقياس الأداء بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية، وتقييم أداء المؤسسة قبل حصولها على شهادة الإيزو 9001، وبعد حصولها على الشهادة، وتوصلت الدراسة أنه لإنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية من نظام معلومات فعال، وتسيير جيد للعنصر البشري خاصة مع غرس ثقافة الجودة في المؤسسة والتزام الإدارة العليا بهذا المنهج الإداري لتحسين أداء مستمر.

2- دراسة عمارة العبيدي (2015): مذكرة ماجستير بعنوان: محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورد)، هدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة جديدة في قياس الأداء، حيث ركزت الدراسة على قياس أداء المورد البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع توضيح العلاقة بين تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يرتكز على المورد البشري، وهذا الأخير بدوره تحسن أداءه مع تطبيق مبادئ هذا المدخل الإداري.

## المحور الأول: علاقة مدخل إدارة الجودة الشاملة بتطوير أداء المؤسسات:

توجهت مختلف المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى تبني مختلف المداخل الإدارية التي تسمح لها بتطوير الأداء، وعلى رأس هذه المداخل، مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة للتحسين المستمر لأداء المؤسسات.

## 1- الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد منها وتطبقها في وقتنا الحالي.

## 1-1- مفهوم مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث تم تطبيق هذا الأسلوب في العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا العملاء. وقد حققت المؤسسات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة<sup>1</sup>.

يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>2</sup>.

أما Steve Cohen وMarque Ronald، فيعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>3</sup>.

## 1-2- مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد المؤسسات في تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، التي أظهرت أهميتها من خلال تنفيذها في المؤسسات وعلى الإداريين والعاملين بها، حيث يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، وتمثل مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>4</sup>:

- التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسة تعمل على تلبية حاجاته والحصول على رضاه، من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة وإنتاج منتج مناسب لرغباته وقياس مدى رضاه نحو المنتج؛
- دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضروة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي، لاستخدام الجودة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق؛
- التركيز على إدارة الموارد البشرية: حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق النجاح يستدعي الاهتمام بالأفراد في المؤسسة لغرض التحسين المستمر في الأداء؛
- التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتؤدي بالضرورة إلى أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي؛
- مبدأ تبادل المنفعة: وذلك مع المستثمرين والموردين، حيث يعتبر من أكثر المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز وتطوير ميزتها التنافسية، وتوثيق الصلة والعلاقات الإيجابية مع المؤسسات الأخرى، والذي يساهم في تطوير الأداء.

## 1-3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>5</sup>:

- **مرحلة الإعداد:** تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء للمراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
  - اتخاذ قرار وتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
  - التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
  - اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
  - تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
  - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- **مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:
  - تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
  - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
  - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات.
  - وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة، أي وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة.
  - اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للتخطيط الموضوع، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- **مرحلة الرقابة والتقويم:** تتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.
- **المرحلة المتقدمة:** هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المؤسسة نموذجا أمام المؤسسات الأخرى، إذ تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة.

## 2- دراسة أداء المؤسسة وتطوره:

إن فلسفة تطوير الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على الأداء، وإن هدف تطوير الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة للدوافع، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة التي دفعت بالمؤسسة إلى البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين ورفع أدائها.

## 2-1- مفهوم أداء المؤسسة وتطوره:

التطورات والتغيرات التي يعرفها علم الإدارة في عصرنا اليوم سلطت الضوء على أداء المؤسسة، حيث يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام كبيرا من طرف الباحثين والدارسين في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، ويعود أصل كلمة أداء إلى القرن الثالث عشر، حيث تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية Parformer التي تعني إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل To perform والذي يعني إنجاز عملية أو مهمة، تحقيق النتائج والنجاح في الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>6</sup>.

ولقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يتفق علماء الإدارة على تقديم مفهوم دقيق وشامل، وهذا راجع لاختلاف المقاييس والمعايير والمؤشرات لدراسة الأداء، بالإضافة أن لكل واحد وجهة نظر الخاصة به، حيث عرف الأداء بأنه عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة للتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد العاملين فيها<sup>7</sup>.

وعرفه كل من Miller و Bromiley على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق"<sup>8</sup>، ويعرف العايب عبد الرحمن الأداء على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط"<sup>9</sup>. ومن خلال هذه التعاريف فالأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية فتعرف الأداء بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة إبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة النشطة بها (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية)"<sup>10</sup>، ركز هذا التعريف على أبعاد الأداء.

وعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>11</sup>، هذا التعريف يربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح.

يعتبر مفهوم أداء المؤسسة من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية في محتوى مفهومها، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال، والتي بدورها كانت دافعا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، فلقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في البعد المالي فقط، حيث يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. وهناك من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي. غير أنه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من اقتصره على البعد المالي فقط تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة كمتغير آخر عند تحديد مفهوم الأداء، فأصبح مفهوم الأداء يهتم بالقيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة، وهذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المؤسسة<sup>12</sup>. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع وأصبح بذلك يشمل كل من الأداء العملي (الإنتاجية، رضا العميل، الميزة التنافسية)، والفعالية التنظيمية التي تحمل في طياتها كل من الأداء المالي والعملي، بالإضافة إلى مدخل المتفاعلين أي الأداء يشمل كل من له مصلحة مع المؤسسة سواء من الداخل أو خارج المؤسسة<sup>13</sup>.

**2-2- العوامل المؤثرة في تطور أداء المؤسسة:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة بأبعاده الثلاث، بعضها داخلي والآخر خارجي، إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقييم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما<sup>14</sup>:

- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي: العوامل التقنية، الهيكل التنظيمي.
- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية، هي مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة، وهي: العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل القانونية والتشريعية و العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة كالعملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

**2-3- المحددات التي أدت إلى تطوير الأداء وطرق قياسه:**

يقصد بمصطلح التطوير الانتقال من طور إلى طور أفضل، وتطوير الأداء عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة، من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها، ويمكن القول كذلك بأن تطوير الأداء هو الدراسة مستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات العملاء والمتفاعلين بالخدمة<sup>15</sup>.

- **محددات تطوير الأداء:** يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تطوير أدائها، ونذكر من أبرزها ما يلي<sup>16</sup>:
- مواجهة معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وتمثل البيئة نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فهي المصدر الرئيسي للحصول على الموارد التنظيمية من مواد أولية ورؤوس أموال، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمعلومات، وبالمقابل فإن البيئة هي المستقبل لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكيد نتيجة لعدم الاستقرار والتغير المستمر، فإن المؤسسة تعمل على تحسين ورفع أدائها للاستمرار.
- المحافظة على المكانة: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي لها بين بقية المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعملاء، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تلبية احتياجات العملاء: أدى التنافس الحاد بين المؤسسات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل وإرضائه تماشيا مع التقدم السريع الذي يشهده العالم، وتسعى المؤسسات الناجحة دائما لمعرفة التغير في طلبات ورغبات العملاء للارتقاء بمستوى المنتج المقدم لهم سواء كان سلعة أو خدمة، من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة.

- ضرورة مواكبة المتغيرات: يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة في مختلف المجالات، أهمها التطور الكبير في المجال التكنولوجي، لذلك على المؤسسات تبني التحسين المستمر للأداء لمواكبة هذه التغيرات، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والعمليات التشغيلية.
- الجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء لضمان جودة منتجاتها لإرضاء العملاء.
- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.
- **قياس أداء المؤسسة:** يمكن قياس أداء المؤسسة من خلال قياس هذا الأثر على مؤشرات الأداء، سواء كانت مؤشرات أداء تقليدية أو حديثة، والتي يمكن حصرها في مقياس التقليدية، حيث ركزت الطرق التقليدية لقياس أداء المؤسسة على الأداء المالي فقط، ويقصد بالأداء المالي مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة وتحقيق أهداف مالية معينة، وتستخدم الطرق التقليدية لقياس الأداء مجموعة من المؤشرات المالية، بالإضافة إلى المقاييس الحديثة للأداء، حيث توجه الفكر الإداري إلى تبني مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء، وطورت طرق حديثة لقياس أداء المؤسسة بصورة أكثر شمولية نذكر أهمها بطاقة الأداء المتوازن، ولوحة القيادة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل: الجودة، السرعة، الإنتاجية، رضا العملاء<sup>17</sup>.

### 3- أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات :

تكمن أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في كونها لا تنعكس على المؤسسة فقط بل يتعدى ذلك إلى الأفراد العاملين فيها والعملاء المتعاملين معها، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم 01 : أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:

العملاء	العاملين	المؤسسة
- كسب رضا العميل؛ - المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم؛ - تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛ - حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛ - تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغبته.	- رفع معنويات العاملين؛ - تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛ - خفض نسبة الحوادث الصناعية؛ - زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.	- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛ - تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة؛ - زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛ - تقليل معدل دوران العمالة؛ - تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

**المصدر:** عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ال م ص و في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف- الجزائر، ص 117.

أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 04 إلى 05 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين إذا اضطرت إلى جذب عملاء جدد، فعلى المؤسسات الاهتمام بعملائها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقاتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسب ثقتهم، وتحقيق تخفيض للتكاليف، ومن ثم التأثير على مركزها التنافسي.

**المحور الثاني: أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:**

### 1- تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة:

تعتبر المؤسسة المينائية سكيكدة من أهم المؤسسات الوطنية والمينائية، حيث تعالج المؤسسة المينائية 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، فالمؤسسة المينائية لسكيكدة مؤسسة اقتصادية خدمية، وهي تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بمدينة سكيكدة، وتعرف المؤسسة المينائية سكيكدة كما يلي:

- التسمية : المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، باختصار م.م. سكيكدة
  - الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.
  - تاريخ الإنشاء : مرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982 وتعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989
  - المقر الاجتماعي : طريق رأس الماعز ص.ب 65 - سكيكدة 21.000 الجزائر
  - رأس المال الاجتماعي: 9.000.000.000 دج بحوزة مساهم وحيد، شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" (SOGEPORTS).
  - التنظيم: تتكون من هيئة تسيير المؤسسة، حيث يدير المؤسسة مجلس إدارة يتكون من سبعة (06) أعضاء، خمسة (04) أعضاء يمثلون مؤسسة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" باختصار (SOGEPORTS)، وعضوين (02) يمثلان العمال، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة منظمة على شكل مديرية عامة أحادية الوحدة.
  - النشاطات والمهام: تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية، ممارسة عمليات قطر، إرشاد وإرساء السفن، ممارسة عمليات الشحن والتشوين، ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي، تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية، إعداد بالتعاون مع بقية السلطات المعنية، برنامج أشغال الصيانة، التهيئة وإنشاء بنى تحتية مينائية.
  - الاختصاص الإقليمي: يمتد الاختصاص الإقليمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة إلى الموانئ التالية: ميناءين تجاريين هما الميناء المزدوج لسكيكدة والميناء الجديد المختص في المحروقات، مركزين للتحميل في البحر، ثلاث موانئ صيدية كل من ميناء القل، ميناء سطورة وميناء المرسى.
  - القدرات المينائية للعبور: وهي عبور السلع عموماً، حيث تقدر بـ 4.000.000 طن/سنة، في 14 موقع في الرصيف بمجموع MI 2.180 للرصيف، وأيضاً عبور المحروقات حيث تقدر بـ 30.000.000 طن/سنة، 10 أرصفة عائمة للسفن من 25 إلى 130.000 طن DWT، وعوامتين في عرض البحر بسعة 300.000 طن DWT.
  - المساحات التجارية: مساحة تجارية مغطاة (مخازن، حظائر قابلة للتعديل، ملاجئ تحت إفريزات): 7815 م<sup>2</sup>، مساحات تجارية أرضيات، الميناء الجديد: 21560 م<sup>2</sup>، مساحات تجارية أرضيات، الميناء القديم: 58931 م<sup>2</sup>، مساحات تجارية حظيرة الحاويات: 81239 م<sup>2</sup>.
- النشاطات والمهام: تتمثل نشاطات ومهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة فيما يلي:

- تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية؛
- ممارسة عمليت قطر، إرشاد وإرساء السفن؛
- ممارسة عمليات الشحن والتشوين؛
- ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي؛
- تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية؛
- إعداد، بالتعاون مع بقية السلطات المعنية، برنامج أشغال الصيانة، التهيئة وإنشاء بنايات تحتية مينائية.
- مبررات اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة

لقد وقع الاختيار على المؤسسة المينائية سكيكدة للدراسة الميدانية، لعدة أسباب نذكر أهمها:

- تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بعقد معاهدات مشتركة مع المعاهد العليا والجامعات للتربصات القصيرة والطويلة المدى بهدف تدريب الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال.
- تطبق المؤسسة المينائية سكيكدة الإدارة بالعمليات، حيث تساهم الإدارة بالعمليات في القيادة الجيدة للمؤسسة وتقدم الإدارة بالعمليات مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء لتتمكن المؤسسة من تحسينه، وتعمل على تلبية حاجات العملاء الداخليين والخارجيين، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل الإدارة بالعمليات.
- تطبق المؤسسة المينائية بسكيكدة معايير الجودة الشاملة، وقامت بدمج إستراتيجية الجودة الشاملة، ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على المواصفات القياسية الإيزو واستغلال هذه المقاييس في التميز على المنافسين، وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث أنشأت هذه المعايير من قبل المؤسسة الدولية للمعايير، والتي تعتبر بدورها شبكة مؤلفة من مجموعة من المؤسسات تابعة لمائة وثمانية وأربعين دولة، ويقع مركزها الرئيسي في مدينة جنيف السويسرية وهو المسئول عن تنسيق النظام، وبدأت الإيزو رسميا في فيفري 1947 بهدف توحيد معايير الجودة في الاقتصاد في جميع أنحاء العالم، وتطبق المؤسسة المينائية سكيكدة كل من معايير الإيزو التالية<sup>18</sup>:
- ✓ **الإيزو 9000**: تكون من ثلاثة مستويات لتحقيق مواصفات ضمان الجودة، المستوى الأول يتمثل في الإيزو 9001 يهتم بنموذج مواصفات الجودة ويركز على المواصفات التي يجب أن تتوفر في المؤسسة وهي التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات، التركيب)، المستوى الثاني وهو الإيزو 9002 ويهتم بمواصفات الجودة الخاصة بالإنتاج والتركيب، أما المستوى الثالث فهو الإيزو 9003 يركز على مواصفات الجودة الخاصة بالاختبارات النهائية للمنتج.
- ✓ **الإيزو 18000**: يعرف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل الإيزو 18000 بأنه عبارة عن جزء من النظام العام لإدارة يهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، الحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة ويعتبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 18000، من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة اعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي رفع أدائهم.
- ✓ **الإيزو 26000**: هو معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للمعايير في 2010 ليقدم توجهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع المؤسسات والمنظمات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على

عمال هذه المؤسسات والمنظمات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها، وهو معيار توجيهي تطوعي وبالتالي هو لا يحتوي على متطلبات مثل تلك المعايير التي يمكن استخدامها للحصول على (شهادة مطابقة).

✓ الإيزو 14000: تم تطويره من طرف اللجنة الفنية المختصة لوضع المواصفات ضمن منظمة الإيزو، وتشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المؤسسات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم، وتعرف سلسلة مواصفات الإيزو 14000 بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المؤسسة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة، ويمكن تصنيف مواصفات الإيزو 14000 إلى سبع مواصفات رئيسية، هي كالتالي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، ومواصفات تقييم الأداء البيئي، ومواصفات تقييم دورة الحياة، ومواصفة مصطلحات الإدارة البيئية، والجوانب البيئية.

### 1- قياس أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة:

لمعرفة واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة ثم معرفة دور تطبيقه في تطوير أداء المؤسسة، قمنا بإعداد استبيان حول الموضوع.

• **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 330 إطار في مختلف المجالات والتخصصات يعملون في المؤسسة المينائية سكيكدة، وتم اختيار هذه المؤسسة الناشطة في الجزائر نظرا لحجمها وأهميتها في الاقتصاد الوطني.

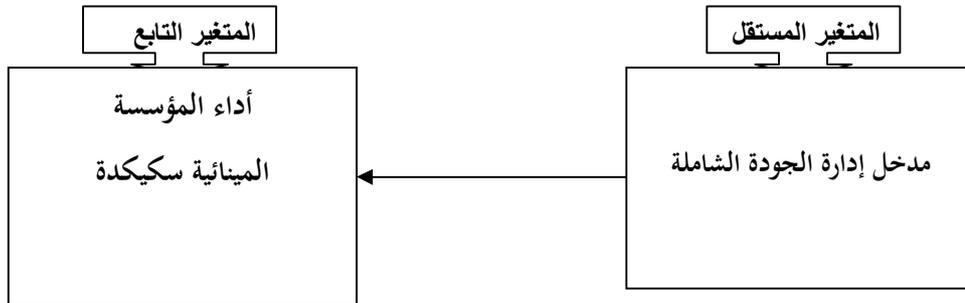
أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة بنسبة 15% من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها 330 إطار، وبذلك يكون حجم العينة 50 مفردة، وتم توزيع 50 استبيان على أفراد العينة، استردت منها 43 استبيان وتم رفض 02 ولم يتم الإجابة على 05، وبذلك خضعت للتحليل 43 استبيان وهي تشكل ما نسبته 86% من عينة البحث، وما نسبته 13% من مجتمع الدراسة، وتكون الاستبيان من 23 سؤال موزعة على متغيرات البحث بالإضافة إلى المعلومات الشخصية.

- **النموذج الفرضي للدراسة:** تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

✓ **المتغير المستقل:** ويمثل إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة.

✓ **المتغير التابع:** يمثل أداء المؤسسة الذي تم تقسيمه إلى جزأين، الأول هو إنتاجية العمل والثاني عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: النموذج الفرضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

### - أدوات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS V 23:

✓ مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

✓ معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

إن إجابات الفقرات هي وفق سلم ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 02: سلم ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلال باستخدام SPSS ، ص 540، نقلا من:

[www.site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://www.site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf)

انطلاقا من سلم ليكارت الخماسي، تم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي المرجح) الذي يعبر عن درجة الانطباق أي مستوى النتائج بالنسبة للمتوسط المرجح، حيث يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي 5/4 أي حوالي 0.8، وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة قد حصرت فيما بينها 04 مسافات، وبذلك فإن قيم المتوسط المرجح هي كما يلي:

الجدول رقم 03: الوسط الحسابي المرجح:

التصنيف	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي المرجح	] 1.8 - 1 ]	] 2.6 - 1.8 ]	] 3.4 - 2.6 ]	] 4.2 - 3.4 ]	] 5 - 4.2 ]

المصدر: من إعداد الباحثين.

### • التحليل الإحصائي للاستبيان

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة، تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والعلمية والوظيفية وقمنا بالتحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام مجموعة المقاييس الإحصائية.

### ✓ خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والعلمية والوظيفية بحساب التكرارات في هذه الفئات وحساب النسب المئوية لهذه التكرارات.

### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 04: الجنس:

البيان	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	30	69.8
اناث	13	30.2
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج SPSS 23 .

يتضح من الجول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 69.8 %، و 30.2 % من الإناث، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية المدراء في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة هم ذكور، ونلاحظ أيضا أن توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث يساهم بشكل أكبر في السماح بالعمل كفريق باعتبار أن الذكور لديهم قابلية أكبر في العمل كفريق بالإضافة إلى قدرتهم على التحكم بمشاعرهم الشخصية بشكل أكبر من الإناث.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر:  
جدول رقم 05: العمر:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
11.6	05	أقل من 25 سنة
58.1	25	من 25 إلى 34 سنة
20.9	09	من 35 إلى 44 سنة
09.3	04	من 45 إلى 54
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج SPSS 23.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة بنسبة تقدر بـ 58.1 %، تلتها الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة بنسبة تقدر بـ 20.9 %، ثم تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة تقدر بـ 11.6 %، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الفئة من 45 إلى 54 بنسبة 09.3 % من مجمل عينة الدراسة، وهذا دلالة على أن المؤسسة المينائية سكيكدة تحرص على توظيف أفراد شباب مما يسمح بتبني أفكار جديدة تسمح بتطوير المؤسسة ورفع أدائها، وهذا راجع لخصائص هذه الفئة العمرية، فهذه الفئة العمرية تكون لها استعدادات أكبر لتقبل التغيير، ويكون لها رغبة أكبر في الإبداع والابتكار وإظهار قدراتها أمام الإدارة العليا خاصة.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:  
الجدول رقم 06: المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
27.9	12	تقني سامي
60.5	26	جامعي
11.6	05	دراسات عليا
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية ونسبتهم هي 60.5 %، أما نسبة أفراد العينة ذو المستوى تقني سامي هي 27.9 %، ونسبة أفراد فئة دراسات عليا تمثل النسبة الأدنى وهي تقدر بـ 11.6 %، ومن خلال هذه النسب فإن الفئة المستبانة على درجة عالية من المستوى العلمي وهو مؤشر على أن الأفراد في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لديهم المؤهلات العلمية اللازمة لأداء عملهم بصورة كفأ وفعالة.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول 07: الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
46.5	20	أقل من 05 سنوات
27.9	12	من 05 إلى 09 سنوات
16.3	07	من 10 إلى 14 سنة
09.3	04	أكثر من 20 سنة
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة مهنية من 01 إلى 09 سنوات ونسبتهم هي 74.4%، ونسبة أفراد العينة ذوي خبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة تقدر بـ 16.3%، ونسبة أفراد العينة ذوي خبرة مهنية أكثر من 20 سنة تقدر بـ 09.3% فقط، ومن خلال هذه النسب فإن الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة ذو خبرة مهنية متوسطة، وبذلك فإن أفراد المؤسسة المينائية سكيكدة يملكون مؤهلات وكفاءات وقدرات مقبولة، وهذه الخبرة المهنية والأقدمية في العمل اكتسبها من خلال سنوات العمل في المؤسسة وكذلك عن طريق الدورات والتدريبات والترقيات التي توفرها المؤسسة لإطاراتها سواء داخل الوطن أو خارجه للرفع من الكفاءة والمهارة و هذا لكي تتماشى مع التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

✓ عرض النتائج الإحصائية

سنحاول عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، وإبراز الأهمية النسبية لكل إجابة وتحديد المستوى المرجح لها بناء على قيمة المتوسط الحسابي حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة وأثر ذلك على تطوير أدائها.

- الوسط الحسابي لعبارات واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 08: الوسط الحسابي لعبارات واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبارة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
05	تطبيق المؤسسة المينائية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص تكوين وتطوير الأفراد	43	00	3,58	,1160	مرتفع
06	يتم تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة على أساليب حديثة في العمل مع تخصيص ميزانية لتدريب وتطوير الأفراد	43	00	3,49	,1120	مرتفع
07	تمنح المؤسسة فرص التعلم والتدريب لجميع الأفراد بالمؤسسة بشكل مستمر ودوري	43	00	3,60	,1010	مرتفع
08	يعمل الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة في شكل فرق متعاونة	43	00	3,56	,1120	مرتفع
09	تركز المؤسسة المينائية سكيكدة على التميز في مجال نشاطها من خلال العمل مبدأ الإدارة بالعمليات	43	00	3,51	,1350	مرتفع
10	توجد في المؤسسة ثقافة تنظيمية تهدف إلى خدمة العملاء بدرجة أولى	43	00	3,67	,1040	مرتفع

متوسط	,1290	3,16	00	43	تأخذ إدارة المؤسسة آراء إطاراتها بعين الاعتبار وتقوم بإشراكهم في حل مشاكل العمل في المؤسسة	11
متوسط	,1460	3,12	00	43	تتبنى المؤسسة المينائية سكيكدة سياسة تمكين العاملين	12
متوسط	,1310	2,98	00	43	المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة يسمح لهم بتطبيق التغييرات.	13
مرتفع	<b>0.112</b>	<b>3.41</b>	<b>00</b>	<b>43</b>	<b>واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات محور واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03 و 04 تقريبا وحسب مقياس ليكرات الخماسي فهو مرتفع، كذلك نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لواقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يقدر بـ 3.41 وهو مرتفع، مما يدل أن المؤسسة المينائية سكيكدة تطبق معايير الجودة الشاملة، خاصة التركيز على العملاء بدرجة أولى.

- الوسط الحسابي لعبارات أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة على تطوير

الأداء:

الجدول رقم 09: الوسط الحسابي لعبارات أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة على تطوير الأداء:

الرقم	العبرة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
14	العمل بمبدأ الإدارة بالعمليات أدى إلى تطوير العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة	43	00	3,19	,1120	مرتفع
15	زيادة درجة التعاون بين فرق العمل في المؤسسة المينائية سكيكدة أدى إلى زيادة الإنتاجية	43	00	3,14	,1720	مرتفع
16	الأفراد في المؤسسة يعملون على تحسين أساليب أداء العمل وحل المشكلات	43	00	3,56	,1070	مرتفع
17	استخدام تكنولوجيا متطورة في المؤسسة قلل من الإجراءات الروتينية المتبعة	43	00	3,42	,1210	مرتفع
18	تميز المعلومات والبيانات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بوفرهما وسهولة الحصول عليها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة	43	00	3,33	,1510	مرتفع
19	استخدام تكنولوجيا متطورة في المؤسسة ساهم في إنجاز معاملات المواطنين دون تأخير أو تأجيل	43	00	3,44	,1300	مرتفع
20	تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بتقديم الخدمات للعملاء في الآجال المحددة وبالأسعار المناسبة	43	00	3,72	,0960	مرتفع
21	يتركز اهتمام أفراد المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة	43	00	3,58	,1300	مرتفع
22	استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء	43	00	3,67	,0720	مرتفع

مرتفع	0.114	3.45	00	43	أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة على تطوير الأداء
-------	-------	------	----	----	--

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات محور أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية سكيكدة على تطوير أدائها محصور بين القيمتين 03 و 04 تقريبا وحسب مقياس ليكارت الخماسي فهو مرتفع، كذلك نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي للمحور يقدر بـ 3.45 وهو مرتفع، مما يدل أن أداء المؤسسة المينائية سكيكدة في تحسن مستمر وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة.

#### ● اختبار فرضية الدراسة

يتم اختبار فرضية الدراسة من خلال تحليل الارتباط بين واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وتطوير أدائها:

الجدول رقم 10: الارتباط بين واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وتطوير أدائها:

البيان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقة بين واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وتطوير أدائها	0.963	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج SPSS 23.

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط مرتفع بين مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وتطوير أدائها حيث قدر بـ 0.963 عند مستوى دلالة 0.01، ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول فرضية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ساهم في تطوير أدائها، فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تطوير العمل في المؤسسة من خلال السرعة في إنجاز الأعمال، زيادة الإنتاجية، التقليل من الإجراءات الروتينية، وتركيز المؤسسة على رضا العملاء وهو الأمر الذي يركز عليه مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك فالذي ساهم في نجاح تطبيق هذا المدخل في المؤسسة هم الأفراد العاملين الذين يتميزون بخصائص (العمر، المستوى العلمي، الخبرة) أهلتهم للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية.

#### النتائج والتوصيات

خلال هذه الدراسة حاولنا تقديم لمحة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيره في تطوير أداء المؤسسة مما يؤدي إلى نجاحها، خاصة وأن تطوير الأداء أصبح من أهم المفاهيم التي تركز عليها المؤسسات اليوم للتميز والارتقاء، وكدراسة حالة تم اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة للدراسة الميدانية كنموذج للمؤسسات الجزائرية، فهي تعتبر من أهم المؤسسات المينائية، فميناء سكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر لما يتميز به من موقع جغرافي هام، الشيء الذي جعله حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج كما يمتد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، وهي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تطبق الإدارة بالعمليات، خاصة وأن العديد من المؤسسات الجزائرية توجهت للإدارة بالعمليات لتكثيف أنظمتها الإدارية وتحسينها، وهذا

بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة من أجل تطوير أدائها لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال ومواجهة المنافسة من المؤسسات الأخرى سواء كانت وطنية أو أجنبية.

فمن خلال دراستنا النظرية والميدانية لهذا الموضوع، توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والميدانية نوجزها فيما يلي:

### نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة بالعمليات التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة.
- من مميزات مدخل إدارة الجودة الشاملة أنه يمكن تطبيقها في المؤسسة مع تطبيق مداخل إدارية أخرى لتحقيق تكامل في إدارة المؤسسة.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة وتطوير العمل في المؤسسة بصفة عامة.
- لنجاح تطبيق أي مدخل إداري لا يمكن إلا من خلال أفراد المؤسسة، فالمؤسسة لتطور أدائها يجب أن تركز بالدرجة الأولى على الأفراد العاملين بها.
- من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- من خلال التحليل الإحصائي يتضح لنا أن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة راجع إلى خصائص مجتمع الدراسة انطلاقا من خصائص العينة، حيث نلاحظ أن أفراد العينة لا يتجاوز سنهم 44 سنة وأغلبية أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي عالي، الأمر الذي سمح بتقبل فكرة التطوير المستمر في المؤسسة ونجاح تطبيق العملية.
- من خلال التحليل الإحصائي يتضح لنا أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، كان له أثر إيجابي في تطوير أداء المؤسسة من خلال رفع إنتاجية العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحقيق رضا العملاء.
- تؤكد النتائج المتحصل عليها انطلاقا من التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة صحة وثبات فرضية الدراسة (أي انه هناك علاقة ارتباط بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة).

### التوصيات

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذه الدراسة، ويهدف التركيز على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير أداء المؤسسة بشكل مستمر، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة والمثلة فيما يلي:
- على المؤسسات الجزائرية التوجه للإدارة بالعمليات التي تعتبر نمط إداري شامل، يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو العميل، والتي يمكن تطبيقها في جميع أنواع المؤسسات وفي كل مستوياتها.
- في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم ولواجهة المنافسة، نقترح على المؤسسات الجزائرية التركيز على الأداء كونه هو الدالة التي تعكس حقيقة نجاحها، من خلال استخدام احدث المداخل الإدارية والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- على المؤسسات الجزائرية أن تركز على الأفراد لتطوير أدائها ككل، وذلك من خلال التدريب المستمر للأفراد من خلال استخدام طرق حديثة لتطوير قدراتهم.
  - في عصر التكنولوجيا، على المؤسسات الجزائرية استخدام تكنولوجيا متطورة للوصول إلى مستويات أداء عالية، ومواكبة هذه التكنولوجيا.
  - أصبح العميل اليوم يمثل محور العملية الإنتاجية، لذلك نوصي المؤسسات الجزائرية بالتركيز على مخرجات عملياتها التي يجب أن تلي احتياجات العميل لتحقيق رضاه، فتحقيق رضا العميل قد يعكس تطور أداء المؤسسات.
-

المراجع والهوامش

- 1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان- الأردن، 2012، ص 233.
- 2- مؤيد عبد الحسين ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن، 2004، ص 316.
- 3- موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)، الطبعة الأولى، دار زمزم، عمان- الأردن، 2010، ص ص 234 - 235.
- 4- عمارة العبيدي، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورود)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014 - 2015، ص ص 10-12.
- 5- كنزة مقدود، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات)، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 09، الجزائر، 2017، ص ص 11-12.
- 6- Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P 02, sur : [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf). Consulté Le : 16/09/2015.
- 7- بلعور سليمان ومصيطفي عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة- الجزائر، ص 471.
- 8- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 - 2010، الجزائر، ص 218.
- 9- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنموية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف - الجزائر، 2010 - 2011، ص 143.
- 10- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 02- الجزائر، 2013-2014، ص 05.
- 11- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر-الجزائر، 2011-2012، ص 20.
- 12- المرجع السابق ذكره، ص 09.
- 13- العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 150.
- 14- ريغة محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- 15- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية - سوريا، 2009، ص 59.
- 16- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2006، ص 11.
- 17- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 - 2010، الجزائر، ص ص 224 - 225.

18- [www.ISO.org](http://www.ISO.org) consulté le 19/11/2016 à 19 :30.