جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـــوع:

أهمية النموذج الجزائري للجودة كأسلوب لتقييم أداء المنظّمات

دراسة حالة الجزائرية للمياه –وحدة المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

بوشو جميلة

قاسيمي حوريـــة

تحت إشراف الأستاذ:

قبطان شوقي

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

أ/ غـــزازي عـــماد	أستاذ بجامعة المدية	رئيـــسا
أ/ قبطـــان شوقـــي	أستاذ بجامعة المدية	مـشرفـا ومـقـررا.
أ/ بـولصنـام محمـــد	أستاذ بجامعة المدية	عضـوا ممتحنـا.

السنة الجامعية: 2014 / 2015



﴿ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ
طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا
يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

(سورة النساء 113)

شـــكر وعـــرفان

الشكر الجزيل والحمد الكثير الطيب المبارك فيه لله القدير أولا وآخرا، نثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن أعاننا على إتمام عملنا هذا، وحمدا له على كلّ نعمة منّها علينا.

والصلاة والسلام على حبيب الحق وخير الخلق محمد إبن عبد الله، معلم الخلق أجمعين.

يقول الحبيب عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

وفي هذا المقام، نتقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير

للأستاذ المشرف "قبطان شوقي" الذي تفضل مشكورا بالاشراف

على مذكرتنا، فجسّد القيمة الرفيعة للعطاء العلمي، والذي لم يبخل علينا تعليما وتوجيها وتشجيعا وكان لنا عونا بأفكاره النيرة والسديدة،

فجزيل الامتنان لك "أستاذنا" جازاك الله خيرا وجعل تعاونك في ميزان حسناتك .

والشكر موصول لجميع الأساتذة الذين تعاونو معنا ولم يبخلو علينا، وبالأخص

أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بموافقة مناقشة مذكرتنا وإفادتها بتوجيهاتهم .

كما لا ننسى شكر كل إطارات وعمال الجزائرية للمياه لحسن تعاونهم معنا طيلة فترة الدراسة الميدانية .

ونختم شكرنا لكل من أعاننا طوال مشوارنا الدراسي ولو بكلمة طيبة.

إليكم جميعا جزيل الشكر والعرفان.....

جميلة & حورية



إهداء

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى ومن اتّبع دينه واكتفى.

اللّهم لك الحمد حمدا كثيرا خالدا مع خلودك، ولك الحمد حمدا كثيرا لا أجر لقائله سوى رضاك عليه.

إلى من أوصى بسَلك طريق العلم في سبيل ابتغاء طريق الجنة،

إلى نبي الرحمة والهداية، نور العالمين معلمنا الأسوة والقدوة

﴿ محمّد ﴾ رسول الله صلى الله عليه وسلم في كلّ لمحة ونفس بعدد كلّ معلوم له.

إلى من قال فيهما جلّ وعلا: ﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى أمل الحياة وضياء الروح ، رائداي اللّذان منحاني الثقة والقوة، اللّذان دعماني وأعاناني، إلى من تذكراني دائما بدعائها ويعجز اللّسان عن شكرهما "والداي" أطال الله في عمرهما وجعل مأواهما الجنة.

إلى اللّذان يعني قربهما ميّ الشيء الكثير، أخواي اللّذان أنعم الله عليّ بوجودهما **"محمّد"** و**"عبد الله"** وفقهما الله.

إلى من أتقاسم معها حياتي أختي وسندي **"وهيبة"** أنجحها الله في دراستها، وإلى قطعة من روحي، الشمعة التي تضيء لي حياتي أختي وصغيرتي **"أمال"**.إلى كلّ الأهل والأقارب دون استثناء.

إلى أغلى وأعز من وهبني الله كي تقاسمتني حنان الأهل، رفيقة عمري **"نسرين صبور"**. إلى صديقتي التي شاركتني أروع اللّحظات وتقاسمت معي عناء الدراسة **"حورية قاسيمي"**،أتمنى لها كلّ الخير.

إلى من سررت برفقتهن منذ طفولتي فكنّ معنى للأخوة "سامية، إيمان، بشوشة، فتيحة، فايزة، سليمة، حورية، نورة، حيزية...

إلى كل من لم تسعهم صفحتي، كل زميلاتي..

إليكم جميعا يا من تقرأون الآن مذكرتي

جميلة



إهداء

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه إياي على وضع بصمتي في هذا البحث العلمي البسيط وأنار لي درب العلم النافع والمعرفة وأعانني أنا وزميلتي على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي عملي هذا إلى قدوتي وقدوة البشرية جمعاء إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة نبي الرحمة سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم .

إلى ضياء روحي ، إلى نور الوجود إلى نبع الحنان والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما وجعل هذا العمل المتواضع في ميزان حسناتهما فكان لدعائهما وعطفهما الأثر البالغ في المشوار الديني والدنيوي.

إلى الشمعات اللواتي يضئن لي حياتي كلّ أخواتي وأولادهن، حفظه ن الله وأنار لهم قلوبهم إلى ما يحبون ويرضون، وأخي "محمد" وفقه الله وأنار له دربه.

وإلى كل الأهل و الأقارب...

إلى كل أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية الذين كان لهم الفضل في رسم معالم العلم كيف لا أشكرهم وهم من قال فيهم حبيبنا ونبينا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كن معلما فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم ".

إلى من عرفت معها معنى الأخوة والصداقة وأجمل اللحظات سواء في الدراسة أو في حياتي الأخرى، وتقاسمت معها عملي و وقتي،أتمنى لها كل الخير لها ولكل أفراد عائلتها "**جميلة بوشو**".

إلى أستاذتي ومعلمتي في المسجد" المعلمة فايزة " وكل أخواتي في الله اللواتي عرفت معهن كل ماهو طيب و يرضي الله عز و جل.

إلى كل زميلاتي في مجال العمل والدراسة دون استثناء.

حورية

فهرس المحتويات

المقدمة العامة..... أ- ه

الفصل الأول:إطار نظري مفاهيمي حول النموذج الجزائري للجودة

تمهيد 20

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة للمنظمة..... 21

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 21

المطلب الثاني: إطار الجودة الشاملة بالمنظمة..... 25

المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة داخل المنظمة..... 28

المبحث الثاني: أشهر النمـاذج العالمية للجـودة..... 31

المطلب الأول: النموذج الياباني للجودة (جائزة ديمنيج)..... 31

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للجودة (جائزة مالكوم بالدرج)..... 34

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للجودة (المنظمة الأوروبية للإدارة الجودة)..... 42

المبحث الثالث: النموذج الجزائري للجودة..... 47

المطلب الأول: عموميات حول النموذج الجزائري للجودة..... 48

المطلب الثاني: أهداف وشروط الترشح للنموذج الجزائري للجودة..... 50

المطلب الثالث: منهجية التقييم ومعاييره 54

خلاصة الفصل الأول..... 58

الفصل الثاني: إطار نظري مفاهيمي حول أداء المنظمات

تمهيد..... 60

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الأداء وتقييمه..... 61

المطلب الأول: ماهية الأداء..... 61

المطلب الثاني: تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه..... 65
المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء..... 68
المطلب الرابع: محددات ومعوقات تقييم الأداء..... 72

المبحث الثاني: نماذج تقييم الأداء..... 73
المطلب الأول: نموذج ذوي المصلحة..... 73
المطلب الثاني: نموذج المقارنة المرجعية..... 76
المطلب الثالث: نموذج بطاقة القياس المتوازن..... 81

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء..... 85
المطلب الأول: تقييم الأداء المالي والإنتاجي..... 85
المطلب الثاني: تقييم الأداء التنافسي..... 92
المطلب الثالث: تقييم الأداء السلوكي..... 97
المطلب الرابع: تقييم الأداء الاجتماعي..... 100

المبحث الرابع: استنتاج نماذج التقييم في النموذج الجزائري للجودة..... 103
المطلب الأول: استنتاج بطاقة الأداء المتوازن في النموذج الجزائري للجودة..... 103
المطلب الثاني: استنتاج نموذج ذوي المصلحة في النموذج الجزائري للجودة..... 106
المطلب الثالث: استنتاج نموذج المقارنة المرجعية في النموذج الجزائري للجودة..... 108
المطلب الرابع: استنتاج تكامل جوانب التقييم وتوازنها في النموذج الجزائري للجودة... 109
خلاصة الفصل الثاني..... 112

الفصل الثالث: دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة المدية -

تمهيد..... 114
المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة الجزائرية للمياه..... 115

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه..... 115
المطلب الثاني: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية..... 117
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه..... 119

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والتنافسي للجزائرية للمياه وحدة المدية..... 123
المطلب الأول: تقديم الإطار المالي للمؤسسة..... 123
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات المردودية..... 126
المطلب الثالث: تقييم الأداء التنافسي وفق تطور رقم الأعمال..... 130

المبحث الثالث: تقييم الأداء السلوكي والتنافسي للجزائرية للمياه وحدة المدية..... 132
المطلب الأول: تقييم الأداء السلوكي للمؤسسة..... 132
المطلب الثاني: تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة(حسب معيار المسؤولية الاجتماعية).. 141

خلاصة الفصل الثالث..... 146

الخاتمة العامة..... 148

قائمة المراجع 153

الملاحق..... 162

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهداف إدارة الجودة الشاملة	23
(1-2)	دورة جائزة مالكوم بادريج الوطنية للجودة	36
(1-3)	الإطار العام للنموذج الأمريكي للجودة	41
(1-4)	الإطار العام للنموذج الأوروبي	46
(1-5)	آلية التقييم بمصفوفة الرادار	46
(1-6)	استمارة النموذج الجزائري للجودة	51
(1-7)	معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة	55
(2-1)	الأبعاد الأساسية للكفاءة	64
(2-2)	تصنيف فيرمان و آخرون لأصحاب المصلحة	76
(2-3)	بطاقة القياس المتوازن	83
(2-4)	عوامل نجاح بطاقة القياس المتوازن	85
(2-5)	احتواء النموذج الجزائري لبطاقة القياس المتوازن	105
(2-6)	احتواء النموذج الجزائري لذوي المصالح	108
(3-1)	المراكز التابعة للجزائرية للمياه وحدة المدية	118
(3-2)	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة المدية	120
(3-3)	تطور نتيجة السنة لوحدة المدية خلال الفترة (2010-2013)	125
(3-4)	منحنى تطور نسب المردودية المالية ل **ADE** خلال الفترة (2010-2013)	127
(3-5)	منحنى تطور نسب المردودية التجارية ل **ADE** خلال الفترة (2010-2013)	128
(3-6)	منحنى تطور نسب المردودية الاقتصادية ل **ADE** خلال الفترة (2010-2013)	129
(3-7)	تطور إنتاجية المؤسسة خلال الفترة (2010-2013)	130
(3-8)	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2010-2013)	131

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الأبعاد الرئيسية لجائزة مالكوم بالدريج وعناصرها	39
(1-2)	تنقيط معايير النموذج الأوروبي	43
(1-3)	معلومات عن المؤسسة المشاركة في النموذج الجزائري للجودة	52
(3-1)	المناطق التابعة للمديرية العامة للجزائرية للمياه	116
(3-2)	تطور نتيجة السنة للجزائرية للمياه (2010-2013)	125
(3-3)	تطور نسب المردودية المالية خلال الفترة (2010- 2013)	126
(3-4)	تطور نسب المردودية التجارية خلال الفترة (2010- 2013)	127
(3-5)	تطور نسب المردودية الاقتصادية خلال الفترة (2010- 2013)	128
(3-6)	نسب الإنتاجية الكلية للجزائرية للمياه	130
(3-7)	نسب تطور رقم الاعمال لـ**ADE**	131
(3-8)	تطور اليد العاملة في المؤسسة خلال (2010- 2013)	132
(3-9)	نسب معدلات الغياب لـ**ADE** خلال (2010- 2013)	133
(3-10)	تطور نسب الترقية في **ADE** خلال (2010- 2013)	134
(3-11)	تطورات عملية التكوين خلال السنتين الأخيرتين (2010- 2013)	137
(3-12)	تطور نسب حوادث العمل لـ**ADE** خلال (2010- 2013)	139
(3-13)	تطور نسب الاستقالة لـ**ADE** خلال (2010- 2013)	139
(3-14)	تطور معدلات الشكاوي لـ**ADE** خلال (2010- 2013)	140

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
- 1 -	جدول حسابات النتائج لسنة 2012 لمؤسسة الجزائرية للمياه	162
- 2 -	جدول حسابات النتائج لسنة 2013 لمؤسسة الجزائرية للمياه	163
- 3 -	الميزانية السنوية لسنة 2012 للجزائرية للمياه	164
- 4 -	الميزانية السنوية لسنة 2013 للجزائرية للمياه	166
- 5 -	شهادة شكر وتقدير من الجمعية الخيرية لكافل اليتيم بسب المساعدات المقدمة من الجزائرية للمياه	168
- 6 -	Qualité de l’eau au 2013	169
- 7 -	Paramètres de la qualité de l’eau globale (2014)	170
- 8 -	التخفيضات المقدمة من المؤسسة لعمالها قصد شراء الأثاث	171
- 9 -	التخفيضات الممنوحة لشراء المعدات الكهربائية المنزلية	172

المقدمة العامة

تمهيد

أضحى عالم الأعمال يتسم بمبدأ ثابت ووحيد يدعى التغير، حيث أصبح لا مناص من إتباع شعار "ما لا يتقدم يتقادم"، نظرا لما يفرزه عالم الأعمال من تحديات وتحولات سريعة، خاصة الجانب الاقتصادي المتمثل في انفتاح الحدود الجمركية وغير الجمركية، تعاظم دور القطاع الخاص وظهور التكتلات الاقتصادية والدولية، وانتشار ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال. كل هذه العوامل أصبحت تؤثر بصفة كبيرة على المنظمات، وهو ما وضعها أمام واقع المنافسة الحتمية كسبيل للمنظمة الراغبة في البقاء والاستمرار، باعتبار المنافسة في الوقت الراهن السّمة التي تفرض نفسها. هذا ما أوجب على المنظمات السعي نحو تحقيق مكاسب سوقية، فبعدما كانت المنظمات تحقق نجاحها من خلال تقديم منتجات ذات جودة أفضل من نظيراتها، تجاوز الأمر ذلك ليصبح النجاح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أداء أفضل في مختلف المجالات.

من هذا المنطلق أخذت المنظمات على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداءها وحسن تقييمه باعتباره المحصلة النهائية لكل الجهود المبذولة في سبيل إرضاء جميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمات، من خلال توسيع نظرتها الضيقة للإدارة وتبني فلسفات ورؤى حديثة تكون بمثابة الدليل نحو تحقيق الهدف الرئيسي من وجودها والارتقاء بأدائها دائما نحو الأفضل. وفعلا هذا ما سارت عليه المنظمات العالمية بابتكارها لنماذج عالمية للجودة لعبت أدوارها بفاعلية في تقييم أدائها باستمرار واتخاذ الإجراءات التحسينية.

و على هذا النهج، أصبحت المنظمات الجزائرية أمام حتمية تأهيل نظامها الإداري بشكل يجعلها قادرة على الصمود في وجه المنافسة، متبلورا في سعي السلطات الجزائرية جاهدة في تبني إستراتيجية فعالة اتجاه الجودة من أجل النهوض بمنظماتها ودفعها نحو ولوج عالم الأعمال والمنافسة من خلال إنشائها لنموذج وطني للجودة جاء وليد فكرة الاقتداء بنماذج سباقة ورائدة في هذا المجال، باعتباره الأسلوب الأكثر حداثة في تقييم مختلف جوانب المنظمة والاسترشاد به في سبيل الارتقاء بأدائها وفقا لمعايير وأسس واضحة.

❖ طــرح الإشكالية:

في هذا الاتجاه وبغية معرفة مدى نجاعة النموذج الجزائري للجودة في رسم صورة واضحة عن أداء المنظمات وأخذ نظرة حقيقية عن وضعيتها وسط تعدد النماذج المستعملة لهذا الصدد، تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

في ما تكمن أهمية النموذج الجزائري للجودة كأسلوب لتقييم أداء المنظمات؟

من أجل معالجة هذه الإشكالية وتوجيه البحث، تمت صياغة مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النموذج الجزائري للجودة ؟
- ما المقصود بأداء المنظمات، وما هي نماذج تقييمه ؟
- إلى أي درجة يعتبر النموذج الجزائري للجودة شاملا ومتوازنا في تقييم أداء المنظمات ؟
- كيف يعتبر النموذج الجزائري أسلوبا شاملا ومتوازنا في تقييم أداء الجزائرية للمياه ؟

❖ الفـرضيـات:

في إطار معالجة الإشكالية المطروحة، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه، وهذه الدراسة أردنا من خلالها اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر إجابات أولية للأسئلة المطروحة سابقا.

الفرضية الرئيسية:

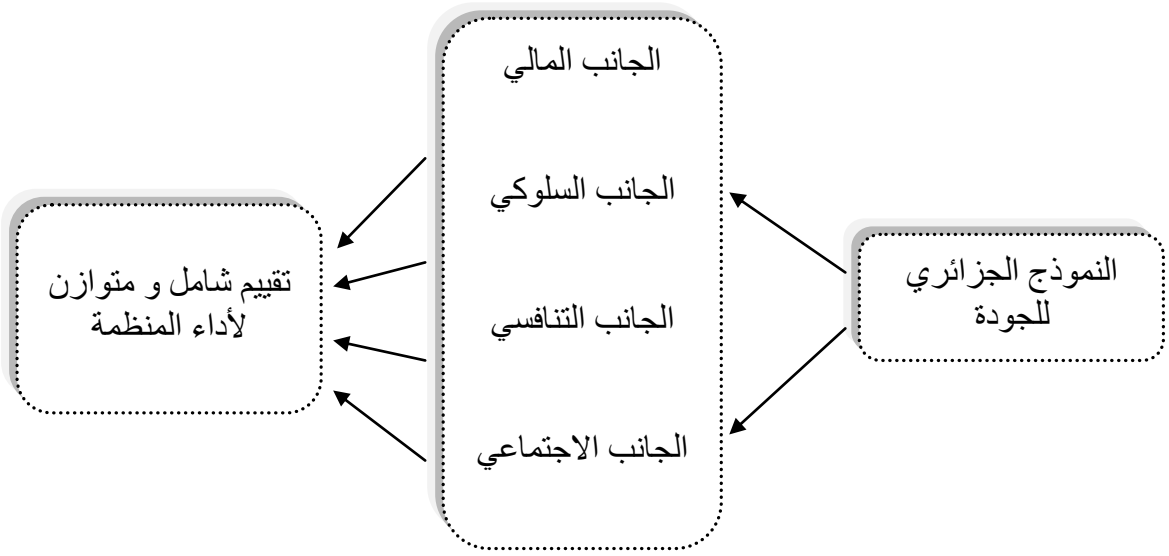
تكمن أهمية النموذج الجزائري للجودة في اعتباره أسلوبا شاملا ومتوازنا في تقييم أداء الجزائرية للمياه.

و ينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الإجرائية تتمثل في:

- **الفرضية الإجرائية الأولى:** النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء المالي للجزائرية للمياه.
- **الفرضية الإجرائية الثانية:** النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء السلوكي للجزائرية للمياه.
- **الفرضية الإجرائية الثالثة:** النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء التنافسي للجزائرية للمياه.
- **الفرضية الإجرائية الرابعة:** النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء الاجتماعي للجزائرية للمياه.

❖ نموذج البحث:

على ضوء الفرضيات السابقة، يتسنى لنا توضيح نموذج البحث في المخطط التالي:



❖ أهمية الموضـوع:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي تكمن في لفت انتباه المنظمات الجزائرية إلى أهم المواضيع التي تتسم بالحداثة حول كيفية تحقيق النجاح والاستمرار. وهذا بإبراز مدى فاعلية النموذج الجزائري في رسم توجهات المؤسسة وإعطاء أوضح صورة حول وضعيتها الحقيقية بتشكيله مرجعية أساسية لها.

كما تتجلى أهميته كذلك في كونه يسلط الضوء على المكانة التي يحتلها النموذج الجزائري في عملية إحداث توازن بين مختلف أطراف التعامل مع المنظمة من خلال إلمامه بكافة جوانب التقييم وهذا استنادا على معايير محددة.

يهدف هذا البحث كذلك إلى الإشارة للنموذج الجزائري كنظام متكامل للجودة يهدف للتحسين المستمر من خلال اعتباره أداة فاعلة لاكتشاف نقاط قوة وضعف المنظمة من أجل تقويمها أو دعمها بغية إيلاج المنظمات الجزائرية في المنافسة المحلية و الدولية.

❖ أهـداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بالنموذج الجزائري للجودة واكتساب مفاهيمه، وتوضيح دوره في تقييم أداء المنظمة من خلال التعرف على المعايير المتبعة، وهذا من خلال التأكيد للمنظمات الجزائرية بأن الأداء المتوازن لجميع الأطراف المتعاملين معها هو رهان البقاء والاستمرار، فلا بد من الانخراط في النموذج حتى تسير في الاتجاه الصحيح.

- إسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع لإبراز مدى توجه المنظمات الجزائرية حاليا أو مستقبليا نحو دور النموذج في تقييم مختلف جوانب أدائها، والذي يكسبها إطار مرجعي يكون لها بمثابة بوصلة موجهة نحو الأهداف المسطرة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل فيما يلي:

- حث متخذي القرار وتحفيزهم على الانخراط في الجائزة الجزائرية للجودة من خلال إظهار أهميته كأحد السبل التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها.
- صلة الموضوع بطبيعة التخصص ، مع الإشارة إلى حداثته وانعدام شهرته رغم أهميته لتحقيق التفوق والنجاح.
- بالإضافة إلى محاولة منا لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع علمي جديد يتناول موضوع يتسم بشيء من الندرة والذي قد يؤسس أرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

❖ منـهـج البـحـث:

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة الفرضيات وتماشيا مع الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري، فالمنهج الوصفي من شأنه المساهمة في استعراض مختلف متغيرات وأبعاد النموذج الجزائري، في حين أن المنهج التحليلي يساعد في شرح العلاقة بين النموذج الجزائري وأداء المنظمة المحقق وذلك بالاعتماد على الكتب الأساسية في الموضوع، الوثائق، المذكرات، المقالات و المداخلات، ملتقيات علمية، مجلات، الرسائل، ومختلف الأبحاث والمنشورات أو المصادر الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، استخدمنا منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي للمنظمة متخذين المؤسسة الجزائرية للمياه بالمدية محل للدراسة الميدانية، للوقوف على حقيقة انتهاج هذا النموذج وذلك بالاعتماد على تقارير ووثائق رسمية كأدوات لجمع المعلومات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عدة مسؤولين تابعين لمصالح ومديريات متعددة.

❖ هيكل البحـث:

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، ارتأينا تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- **يتناول الفصل الأول إطار نظري مفاهيمي حول النموذج الجزائري للجودة**، أين سعينا من خلاله للإجابة على تساؤل "ما هو النموذج الجزائري للجودة؟" بحيث قسم إلى ثلاث مباحث:

خصصنا المبحث الأول للتعريف بالجودة الشاملة كنظام داخل المنظمة، أما المبحث الثاني فتضمن أشهر النماذج العالمية للجودة التي كانت مصدر أساسي للنموذج الجزائري. في حين تطرقنا في المبحث الثالث للنموذج الجزائري للجودة من خلال تقديم عمومياته ومعايير تقييمه.

- **الفصل الثاني الذي يشكّل الإطار النظري المفاهيمي لأداء المنظمات** أردنا من خلاله الإجابة على تساؤل "ما هو المقصود بالأداء وما هي نماذجه" ؟ وكذا التساؤل المتعلق "بمدى اعتبار النموذج الجزائري للجودة أسلوبا شاملا ومتوازنا في تقييم أداء المنظمات" ؟ بحيث قسم إلى ثلاث مباحث:

خصص المبحث الأول لمفهوم الأداء، مكوناته وتقييمه في حين أن المبحث الثاني يتناول تقييم أهم نماذج التقييم المستخدمة كأسلوب قياس أما المبحث الثالث فيعرض معايير تقييم الأداء والمؤشرات المستعملة لهذا الغرض. يكمن دور المبحث الأخير في استنتاج نماذج التقييم في النموذج الجزائري للجودة، أين حللنا احتواء النموذج الجزائري لمختلف النماذج واستنتاج تكامل جوانب التقييم فيه وتوازنها.

- **خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية** من أجل الإجابة على تساؤل" كيف يعتبر النموذج الجزائري أسلوبا شاملا ومتوازنا في تقييم أداء الجزائرية للمياه" ؟ وقسمناه لثلاث مباحث:

المبحث الأول عبارة عن بطاقة فنية حول الجزائرية للمياه. المبحث الثاني يهدف لتقييم أداء الجزائرية للمياه المالي والتنافسي من خلال تحليل المؤشرات، أما المبحث الأخير فيصبو لتقييم أداء الجزائرية للمياه السلوكي والاجتماعي.

❖ صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث في ثلاث نقاط:

- من أجل إجراء الدراسة الميدانية، صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على كامل الجوانب اللازمة للإحاطة بهذا الموضوع.
- قلة المراجع فيما يخص معالجة بعض مواضيع البحث.
- صعوبة الظفر ببعض البيانات خاصة بتلك المتعلقة بالمؤشرات الكمية للمؤسسة لوجود نوع من التحفظ وبالمعلومات الوصفية لعدم وعي من اتصلنا بهم على مستوى المؤسسة بمعناها الحقيقي.

الفصل الأول

إطار نظري مفاهيمي حول النموذج الجزائري للجودة

تمهيد:

في ظل الواقع الآني المعاصر وما تواجهه المنظمات من تحدّيات في جميع نواحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتعليمية، وكذلك السرعة المتنامية في تغيير أنماط السلوك الاجتماعي، أصبح واجبا على المنظمة الجزائرية تقويم نفسها والصمود لمواكبة المستجدات والتغيرات المتطورة باستمرار قصد تحقيق النجاح بالبقاء والنمو والاستمرار.

ففي عصر المنافسة والعولمة والمعرفة وتحديات البيئة الراهنة، ألزم على المؤسسة التخلي عن الأساليب التقليدية وتبني أساليب حديثة تضمن لها تثمين مواردها الداخلية واستغلالها بشكل أكفئ لتحقيق الأهداف بإتباع فلسفات إدارية وإستراتيجيات لضمان البقاء، و تجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الجودة في المنافسة الحديثة بجعلها وسيلة إستراتيجية لصمود المؤسسة في وجه المنافسة، ما سمح للمنظمات الجزائرية بإنشاء جائزة للجودة تساعدها في تقييم أدائها والوصول بها للارتقاء والتميز، هذا اقتداء بالدول المتطورة التي قامت بإنشاء جوائز دولية رائدة اعتمدت عليها الجزائر كمصدر لإنشاء هذه الجائزة، بعد ما رأت حجم النجاح الذي حققتها لهم هذه الجوائز في الرقي بمنظماتهم، بتقديم نماذج عديدة تمثل كل منها نظام لإدارة الجودة.

المبحث الأول: مدخل إلى الجودة الشاملة للمنظمة:

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي، بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير الجودة كمدخل أساسي وسلاح استراتيجي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، خاصة للمؤسسة الراغبة في الحصول على التقدم والاستمرار في ظل التغيرات والتطورات المتتالية، هذا ما دفع بالمنظمة إلى التركيز على تكامل النظام الفني لها ككل مع النظام الاجتماعي، باعتماد مدخل الجودة الشاملة كإستراتيجية لضمان بقاء واستمرار وتطور المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

في البداية نشير إلى أن الجودة الشاملة تختلف عن الجودة ، فهذه الأخيرة تعني درجة التميز أو الأفضلية، كما تعبر عن الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.[1]

*و قد عرفها مجموعة من الباحثين كالتالي: **Juran** (1951)"الجودة هي مدى ملائمة المنتج"، و**Crosby** (1979) "الجودة هي المطابقة مع المواصفات"، وأما **Ishikawa (1984)** "الجودة هي القدرة على إرضاء العميل".[2]

في حين تعرف إدارة الجودة الشاملة :

*حسب معهد المقاييس البريطاني (**British Standards Institute**) " بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".[3]

*تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة " بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال

[1] الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 29.
[2] Détrie,conduire **une demarche qualité**, 4éme edition, edition d'organisation, paris, 2008, p20.
3 جودة محفوظ احمد، **إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 22.

التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".[1]

*وعرفها **N.Chorn** " أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وهي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة نواحي العمل".[2]

*وإدارة الجودة الشاملة على حد سواء هي فلسفة الإدارة ومجموعة من الأساليب القائمة على الموارد البشرية، تهدف إلى التحسين المستمر في خدمة العملاء بتكلفة أقل من أي وقت مضى.[3]

*كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات المتكونة منها كما يلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة.

*وفي الأخير كتعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة:

" هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات (السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل، والأداء...الخ). وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات وتحقيق أعلى درجات رضا الزبون، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد قصد ضمان البقاء و الاستمرار".[4]

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن التعبير عن أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى عند العملاء لضمان البقاء والاستمرار.

---

[1] فيلالي عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2010، ص 05.

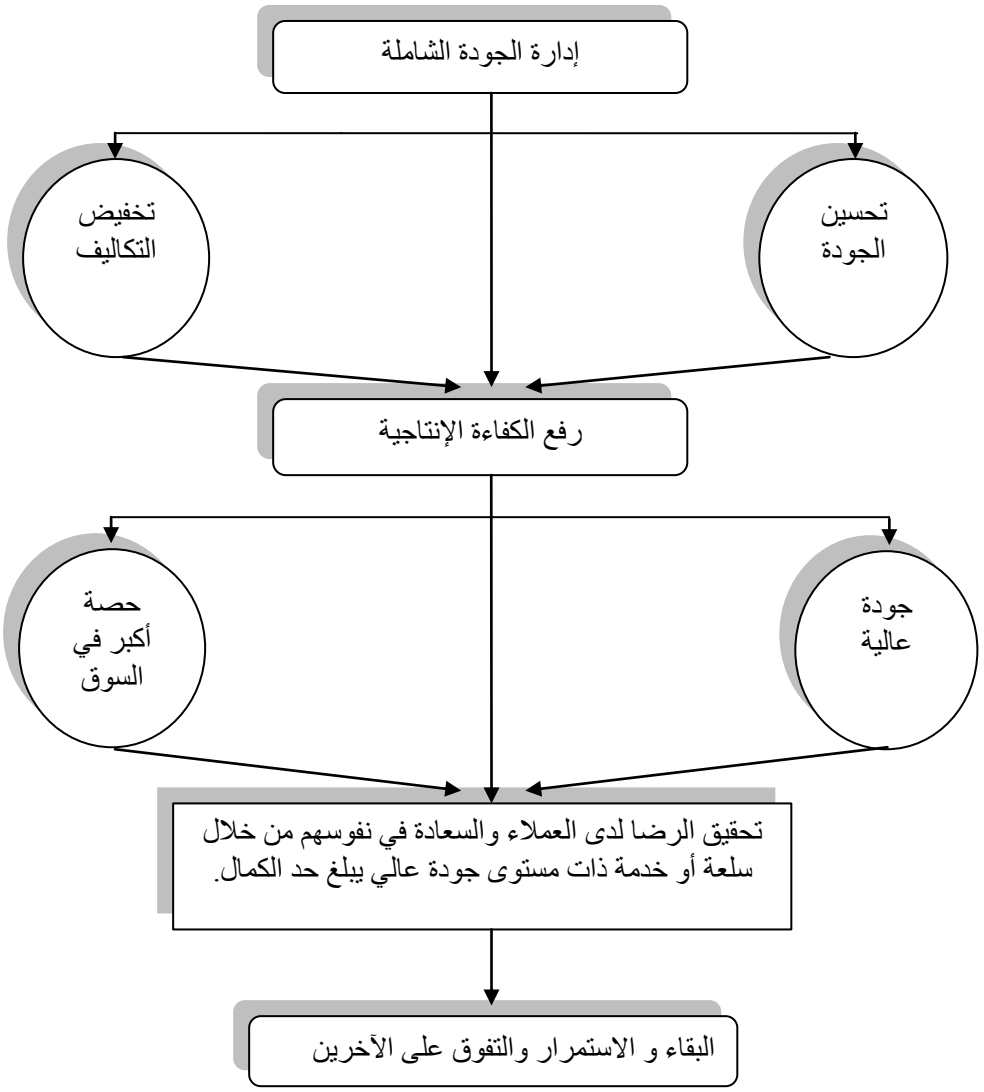
[2] جودة محفوظ احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3 Bensikaddour Karima, **la compétence: dimention humaine de la qualité totale**, mémoire présenté pour l'obtention du grade magister en management, faculté de droit et des science commerciales université de Mostaganem, 2008, p39.

[4] العقيلي عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 31.

ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم(1-1): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: العقيلي عمر وصفي ،مرجع سبق ذكره، صفحة 40.

في ضوء الشكل السابق، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية لتحقيق الجودة المطلوبة.

- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى ادني حد ممكن.[1]

كما حدد شونبيرجر **(Shonbenger 1992)** الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها:

- توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات، التشغيل، والمخرجات، والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
- توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
- تعلم اتخاذ القرار بناءا على الحقائق.[2]

الفرع الثالث: فوائد إدارة الجودة الشاملة

تعد الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق نموذج الجودة الشاملة متعددة من أهمها:[3]

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية والولاء.
- تعزيز العلاقات مع الموردين.
- رفع درجة رضا العملاء.
- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف وفتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركاته في وضع الأهداف والقرارات.
- زيادة الاعتمادية وكذلك شهرة المؤسسة وقدرتها على البقاء والازدهار.

[1] العقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره،ص ص 40، 41.
[2] المحياوي قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات** ،دار الشروق، عمان،2006،ص 149.
[3] جودة محفوظ أحمد ، مرجع سبق ذكره،ص 23.

- تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية والأرباح.
- تحسين عملية الاتصال والمشاركة لجميع العاملين مما يعمل على تحسين الأداء في المؤسسة.
- زيادة درجة الثقة والاعتمادية.

كما تعد إدارة الجودة وسيلة نظامية لضمان الامتثال الكامل لكل المكونات الموجودة في مخطط العمل فهي تمثل انضباط إدارة المنظمة و مشاكلها.[1]

تعتبر إستراتيجية للتسيير للحصول على الكل، من أعلى إلى أسفل المنظمة و تجعلها أفضل من مما يجب أن تكون عليه على أي حال.[2]

المطلب الثاني: إطار الجودة الشاملة بالمنظمة

ترى المنظمة أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بعد تبنيها على أنها نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة، الوظائف والأنظمة ...الخ. على شكل سلسلة (أي خلل في حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية).

و بهذا فإن توفر المفهوم الخاص بالجودة والفلسفة لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب إطار لتجسيدها في الممارسات الفعلية داخل المنظمة للانتقال بها من فلسفة نظرية إلى التطبيق، ويمكن تحديد وشرح هذا الإطار بأبعاده كما يلي:[3]

1- البعد الإداري: يقصد به كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة) و التنسيق ضمنا، و ذلك وفق ما تتطلبه فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة، غايتها الأساسية تحقيق الرضا و السعادة لدى الزبون.

2- بعد الجودة: يتحدد بعد الجودة كما يلي:

1 Sehaba fatima, **la mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprise algérienne**, mémoire de magister faculté des science économique et science de gestion et science commerciale, université d'Oran, 2012, p15..

2 Pierre hogue, **étude de l'impact de la TQM sur les exigences et contenu de taches et sur la remuneration**, mémoire présenté pour obtenir du grade de maitre en sciences en relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de montréal, 1992, p 09.

[3] العقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 33- 39..

1.2- الأداء **(performance):** يشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.

2.2- النواحي الخاصة **(special features):** يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة، مثل الكماليات.

3.2- المطابقة **(conformance):** يشير إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة وجودتها عامة لتوقعات العميل، بمعنى أخر مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما يتوقعه.

4.2- الثبات أو المصداقية **(reliability):** يشير إلى مدى ثبات مستوى الأداء وجودة المنتج مع مرور الزمن.

5.2- الديمومة **(durability):** يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة، و هذا ما يسمى بالعمر الإنتاجي للسلعة.

6.2- خدمة ما بعد البيع **(service after sale):** يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء وتذمرهم بعد الحصول على المنتج من قبلهم.

7.2- الجودة الجزئية **(parcial quality):** يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التميز في مواصفات المنتوج وجودتها من خلال نظام الجودة.

8.2- الجودة الكلية **(total qualiy):** يشير هذا البعد إلى تميز السلعة الو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الاستجابة الفورية للشكاوي، الخدمات الإضافية...الخ وتجدر الإشارة إلى أن الجودة الكلية تشمل الجودة الجزئية.

3-بعد الشمول: و يتكون من بعدين رئيسيين هما:

1.3- التميز في كل شيء داخل المنظمة و هذا يشتمل على ما يلي:

- ثقافة المنظمة وفلسفتها.

- القيادة.

- العنصر البشري، أداءه، تفكيره وسلوكه.

- العمليات بكافة أنواعها.

- الأنظمة، السياسات والإجراءات.

- الهيكل التنظيمي والعلاقات مع الآخرين، الموردين، والمجتمع عامة.

2.3- التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين،من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق توقعاتهم ، بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون.

4-بعد رضا العميل: تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسالة رضا العميل من زاوية مفهوم " قيمة المستهلك أو العميل **" (customer value)**، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما :

1.4- المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها أو المحصل عليها.

2.4- مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

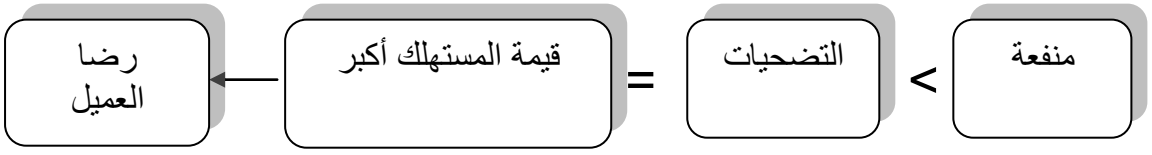
وفي ما يلي معادلة توضح ما تقدم: **(customer value = benifits – sacrifices)**

نقصد بالمنفعة: مدى الإشباع المادي والمعنوي المحقق لدى العميل، ولها علاقة بمستوى أداء السلعة، سهولة الاستخدام...الخ.

أما التضحية فيقصد بها: الكلفة المالية التي دفعها العميل للحصول على السلعة أو الخدمة، والزمن الذي استغرقته من أجل الحصول عليها، والجهد الذي بذله في سبيل ذلك، والتساؤل الذي يتم طرحه الآن هو: متى يحدث الرضا لدى العميل خلال المعادلة السابقة ؟

للإجابة :عندما تكون القيمة المتحصل عليها عالية فالمفروض في هذه الحالة أن تكون المنفعة > من التضحيات.

وبالتالي كلما كانت المنفعة أكبر زادت القيمة وفق ما يلي:



كاستنتاج لما سبق: كلما زادت القيمة، أحدث ذلك قناعة لدى العميل، وبناءا عليه يمكن القول أن الاتجاه التقليدي لمفهوم رضا العميل هو الذي يربط رضاه بالسعر الذي يدفعه لقاء حصوله على المنتوج وفق المعادلة : **customer value = price** لم يعد متفق عليه مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، فالسعر ليس هو الأساس في تحقيق الرضا لدى العميل. وبناءا على ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى من خلال استراتيجياتها أن توجه المنظمة ومن يعمل فيها إلى زيادة القيمة التي يحصل

عليها العميل لأقصى حد ممكن، من أجل تحقيق أكبر رضا ممكن لديه وفي هذه الحالة عليها أن تقدم له منتوج وفق مواصفات جيدة.

5-بعد الرضا الشامل: يقصد بالرضا الشامل، تحقيق اتجاهات ايجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل معها المنظمة و هي:

- الزبائن **customers**
- الموردون **suppliers**
- الملاك **stakeholders**
- العاملون **employees**
- المجتمع بوجه عام **society**

إذن الجودة ليست مرادفا لمستوى الإنجاز أو الأداء منتج أو خدمة، إنما قدرة على الكفاية، ما بين مطالب الزبون و احتياجات الداخلية للمنظمة ما يسفر عنها التزام وتعاقد للوفاء بكليهما.[1]

المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة داخل المنظمة

"سياسة الجودة هي توجهات ونوايا المؤسسة المتعلقة بالجودة مثلما هو معبر عنه رسميا من قبل الإدارة".فهي تعتبر سياسة عامة وجديدة للعمل داخل أي منظمة، يتم رسمها ضمن إستراتيجية المنظمة ورسالتها التي تتبعها لتحقيق ما تصبو إليه مستقبلا، وبالتالي يمكن القول أن هذه السياسة هي الموجه و المنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة نحو الغاية المشتركة للجميع وهي تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها.[2]

تعتبر رسالة المؤسسة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلا، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة، وإلى أين تريد الوصول في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة بها، وبالتالي فرسالة المنظمة يجب ان تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، و تحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط، بل يكون في الأمد البعيد الطويل الأجل، و توضع الرسالة عادة في منظمات الأعمال من قبل الملاك، بمساعدة خبراء استشاريين يعملون في خدمتهم، بناءا عليه يمكن

1 Alexia jolivet**, la certification a l'epreuve de la communication**, these de doctorat, ecole arts lettres communication, universite de Toulouse,2011,p 25.

2 Mitonneau henr، **ISO 9000 version 2000: le management de la qualité au plus proches des entreprises**، dunod,paris، p 09.

تشبيه رسالة المنظمة بالدستور الذي في ظله وفي ضوئه تنظم وتنفذ الشؤون العامة في الدول، حيث تنبثق منه القوانين والتشريعات ويعمل الجميع تحت مظلته وفي خدمته.

وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية: [1]

- ❖ المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله وتعمل في كنفه، و لولا قبوله لها لما قامت فله دين عليها بشكل دائم، فعلينا كمنظمة أن نقدم له كل خير ونفع ونسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به، فما يصيبه يصيبنا ورضاه هو غايتنا.
- ❖ طموحنا المستقبلي أن نكون دائما في الطليعة، نحمل راية الريادة في الجودة من خلال تميزنا و تفوقنا على المنافسين، وهذا التميز يكون عن طريق المنافسة الشريفة، فالبقاء دائما للأفضل.
- ❖ نريد دائما أن نكون الأفضل في نظر عملائنا، فعلينا مسؤولية كبيرة و جسيمة نحوهم و هي أن نحافظ على الريادة في الجودة بشكل دائم، والمحافظة عليها أصعب من الوصول إليها.
- ❖ علينا أن نسعى جاهدين لجعل الجميع يتحدث عن منظمتنا وعن إنجازاتنا وما نقدمه لعملائنا وللمجتمع، فانجازاتنا ومستوى جودتها و رضا عملائنا هو الضمان لنا في البقاء و الاستمرار لأمد أطول، و سنجعل الأجيال تتحدث عما قدمناه وأنجزناه.
- ❖ توضع إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة في خدمة رسالتها، وهذه الأخيرة تشتمل على مجموعة الأهداف ذات الطابع العمومي الطويل الأجل تنوي تحقيقها وأيضا على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك، و بالتالي فالإستراتيجية هي خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها.
- ❖ تقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين (نقصد المنافسين فقط) من خلال تقديم منتوج للعميل تحقق له أعلى قيمة.

إذا فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم أساسا على أن رضا العميل يرتفع طردا مع زيادة القيمة المتوقعة والمحصل عليها، فتحقيق هذه الفلسفة يمكن المنظمة من التفوق على الآخرين والبقاء والاستمرار.

[1] العقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 77،78.

وفيما تعلق بسياسة الجودة، فإن إستراتيجية المؤسسة أو سياستها العامة تتناول مسائل تتعلق بالإنتاج، المالية، البيئة والتسويق، والمسائل التي تتناول الجودة هي ما يطلق عليه بسياسة الجودة.[1]

يحتاج وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطة إستراتيجية ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها، ويمر وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات نعرضها بوجه عام فيما يلي:

- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف.
- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المنظمة من اجل تحديد النواقص من متطلبات ومستلزمات مادية و معنوية.
- وكخطوة لاحقة يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية، يسعى جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة، وهي إدارة الجودة الشاملة.

تشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات لكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو إستراتيجية المنظمة ورسالتها، لأن هذه السياسة نابعة من الاثنين معا وتعمل في خدمتها، وفي ما يلي نعرض قواعد و مرتكزات هذه السياسة:

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج (خدمة) خالي من العيوب بشكل يزيل أي تذمر لديهم.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المنظمة فيما يخص تحقيق الرضا لدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل والقضاء نهائيا على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة.

[1] منصف ملوك، **أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2010 ، ص 70.

- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة، فالموظف السعيد يعني أن الزبون راض وسعيد.
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة، ويؤثر في نشاط المنظمة.[1]

المبحث الثاني: أشهر النماذج العالمية للجودة

ساهمت العديد من النماذج الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة في تحفيز المنظمات ودفعها نحو التفوق والتميز، بحيث أصبحت هذه النماذج بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، والتي تسمح للمنظمات بالاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي، ورغم اختلاف تسميات هذه النماذج ومصادرها، إلا أنها اشتركت في أهدافها لترسيخ إدارة الجودة الشاملة والتوعية بأهميتها لدى المنظمات، وسنحاول إبراز ذلك من خلال عرضنا للجائزة اليابانية، الأمريكية و الأوروبية.

المطلب الأول: النموذج الياباني للجودة " جائزة ديمينج " (deming)

وضعت أسس جائزة ديمينج [*] من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين **union of japanese scientists (JUSE)**، وذلك اعترافا بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة، فهي تعتبر المنبع والأصل الذي استهلت منه جميع نماذج الجودة أفكارها، وتعود أفكاره إلى عام 1951 حيث خلّد الشعب الياباني جهود الدكتور " ادوارد ديمينج " والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز.[2]

هناك نوعين من الجوائز إحداهما تمنح للأفراد، لأولئك الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة أو في مجال نشرها، أما الجائزة التي تمنح للمنظمات فكانت تهدف إلى تشجيع المنظمات اليابانية، على تطوير ممارساتها في مجال السيطرة الإحصائية على الجودة.[3]

تعتمد آلية عمل النموذج على تقييم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

❖ التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.

---

[1] العقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82..

[*] وليام ادوارد ديمينج: هو مهندس أمريكي ولد في أكتوبر 1900 بسيوكس في الو.م.أ. حصل على بكالوريوس الهندسة الكهربائية و دكتوراه في الرياضيات و الفيزياء و كان أستاذ جامعة نيويورك، كان نابغة عصره ، توفي في 1993 بواشنطن.

[2] ماجد شاكر سوسن، الزيادات محمود عواد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 118.

[3] الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، مرجع سابق ذكره، ص 367.

❖ الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.

❖ التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.

❖ النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة. وتتضح هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي:

1- السياسات:

- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.
- وضوح السياسات (الأهداف والأولويات).
- طرق ووسائل تمكين السياسات في النظام.
- ارتباط السياسات بالأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.[1]

2- التنظيم والنمو: أي

- التنظيم العام للمؤسسة والتنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح وأسس توزيع السلطة.
- الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل بين مختلف الأقسام لوضوح حدود السلطة والمسؤولية.
- طبيعة علاقات المؤسسة مع الخارج.

3- المعلومات:أي

- طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها سواءا كانت داخلية أو خارجية.
- طرق تنظيم المعلومات تحديثها.[2]

4- تأكيد الجودة:

- إجراءات تطوير المنتج.
- تصميم العمليات وتحليلها.
- رضا العميل وقدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية.

[1] مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 133،134.
2 الطائي رعد عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 367.

- قدرة العمليات (حالة التخزين، التغليف، النقل، البيع وتقديم الخدمات المرفقة).
- الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش وصيانة الأجهزة.
- نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي.[1]

5-توحيد المقاييس:

- ملائمة نظام توحيد المقاييس.
- موقع عمليات وضع مراجعة وإلغاء المقاييس.
- حالة محتوى المقاييس الحالية ومستوى استخدام المقاييس الموضوعية.

6-الموارد البشرية:

- خطط التعليم والتدريب، ومستوى دعم وتحفيز التطوير الذاتي للأفراد.
- مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة، وإدراك أهمية الطرق الإحصائية.
- مستوى استخدام حلقات الجودة والاعتماد على الاقتراحات.

7-الإدامة:

- حجم دوران عجلة ديمينج، ومدى استخدام الإجراءات والمقاييس الدائمة و المؤقتة.
- طرق تحديد أدوات المراقبة ومستوياتها ، ومدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة.

8-التحسين:

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة، والربط بين طرق العمل وتكنولوجيات المعلومات، واستخدام نتائج التحليل وتطبيقها على الواقع العملي.
- واقع تطبيق التحسينات ونقلها إلى عمليات المراقبة والإدامة.

9-التأثير:

- الأثار المادية وغير المادية (جودة، توزيع، الأمن...)، ورضا الزبون الداخلي والخارجي.
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها، وعلى المجتمعات المحلية والدولية.

1 شاكر ماجد سوسن ، الزيادات محمد عواد، مرجع سبق ذكره، ص119.

10- الخطط المستقبلية:

- مدى الوعي بالواقع الحالي، والخطط المستقبلية لحل المشاكل.
- استمرارية مراقبة الجودة، والارتباط بين الفلسفة، الرؤية والخطط طويلة المدى.
- الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع، والقدرة على تجسيد المخططات المستقبلية.[1]

أسلوب تقييم الأداء في النموذج الياباني:

يتم تقييم كل متطلب وعناصره والتي تمثل المتطلبات الأساسية للجائزة السابقة الذكر وفقا لأربعة معايير هي:

- الفاعلية: تمثل درجة تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة محددة.
- الاتساق: ويمثل درجة ترابط وتماثل أقسام المنظمة ككل.
- الاستمرارية: تمثل الأنشطة المخلفة للمنظمة وفق الأجل الطويل.
- الشمولية: تمثل جميع المسؤوليات الإدارية للمنظمة وكذلك مختلف عملياتها.[2]

وقد حققت الكثير من المنظمات التي فازت بجائزة ديمينج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث تمكنت من تخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة، والبعض الأخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة أو يقلل من معدل شكاوي العملاء.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للجودة (جائزة Malcom baldrige)

تأسست جائزة مالكوم بالدرج* الوطنية للجودة سنة 1987 من طرف منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة.[3] وقد سميت الجائزة باسم مالكوم بالدرج، تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة.

ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا (NIST) **national Institute of standards and technology** ، التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. والتي صدرت بقانون فدرالي رقم "100-107" والموقع من طرف الرئيس الأمريكي رونالد ريغان.

[1] مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 135،136 .
[2] المحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص326.
* مالكوم بالدريج: ولد في 14أكتوبر1922، رجل سياسي أمريكي عمل كاتب في التجارة ثم وزيرا في حكومة ريحان في 1981، توفي في 25نوفمبر 1987.
[3] عقيلي وصفي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

وجائزة بالدرج هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا تعنى بها ثلاث أنواع من المنظمات هي: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، والمنظمات الصحية. حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المنظمات الغير هادفة للربح، والمنظمات الحكومية في شكل برنامج تدريبي سنة 2006، وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداءا من سنة 2007.

الهدف من إنشائها:

- إن الهدف الرئيسي من الجائزة، هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.
- المنافسة الأجنبية القوية لقيادة أمريكا بالإنتاج وانخفاض معدل الإنتاج الأمريكي.
- فهم المصانع والتجارة الأمريكية بأن الجودة الرديئة تكلف الشركات 20 % من العائد السنوي.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة بالمصانع والخدمات ضروري للمنافسة العالمية.
- تطوير فهم الإدارة ببيئة العمل والعمليات الإحصائية، ممكن أن تؤدي إلى تطوير في التكلفة و النوعية و الجودة للمنتجات.
- تطبيق الجودة ممكن أن يطبق مباشرة على الشركات الصغيرة والكبيرة وقطاع الخدمات و المصانع و القطاع العام و الخاص.
- لإنجاح إدارة برامج تطوير الجودة يجب أن يوجه للزبائن من خلال إدارة قوية والتي تتطلب تغيير جذري بالشركة.[1]

المراحل الأساسية المتعلقة بدورة الجائزة: تمر بثمانية مراحل أساسية وهي: [2]

1- استلام الطلبات: أي طلبات الترشح للجائزة من المنظمات الراغبة في ذلك.

2- المراجعة المستقلة: يتم مراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي.

3- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.

4- إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.

[1] جودة محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 294، 295.
[2] شاكر ماجد سوسن ، الزيادات محمد عواد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

5-ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.

6-إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.

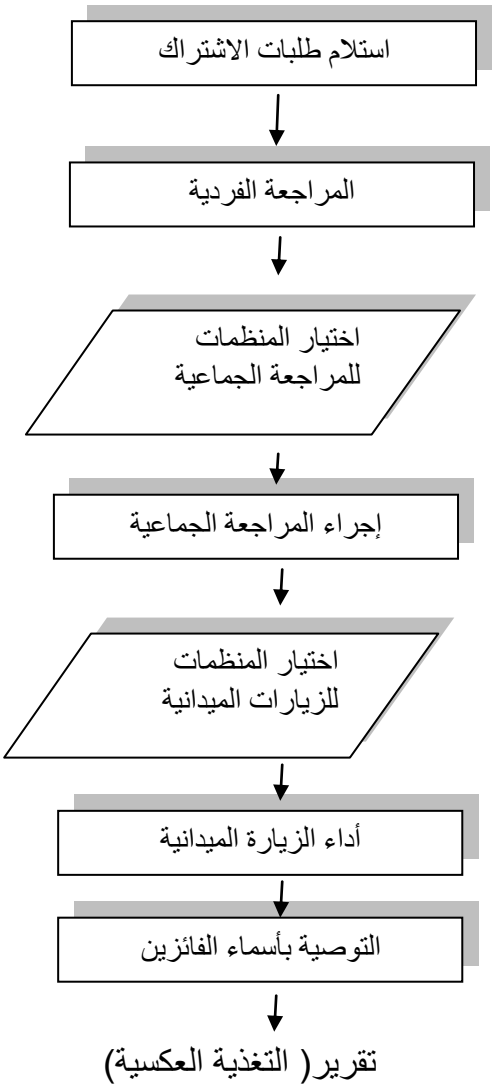
7-الاختبار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

8-إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة .

9-لجائزة.

حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وفق ما يلي:

الشكل رقم (2-1) :دورة جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة



المصدر: جودة محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 269.

معايير التقييم لجائزة مالكوم بالدريج:

تعتمد هذه الجائزة على سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسع عشرة معيار فرعي نتناولها على النحو التالي:[1]

1- القيادة **(leadership):** يعتبر بعدا هاما في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم متطلبات بناء ثقافة تنظيمية ملائمة، و هو بدوره يتكون من عنصرين:

1-1: القيادة التنظيمية: يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث اعتمادها على سلطتها الرسمية المستمدة من موقعها بغرض إحداث التغيير، أو أنها قيادة تشاركية تحث العاملين على المشاركة في شتى نواحي التغيير.

1-2: المسؤولية الاجتماعية: ينبغي أن يؤمن رجال الإدارة العليا بأن أكثر من 80% من مشاكل المنظمة، تظهر بسبب كل من المنظمة والنظام المتبع فيها وليس بسبب العاملين، و بالتالي فإنهم يرون أن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية والاجتماعية.

2- التخطيط الإستراتيجي **(strategic planning):** يهدف هذا البعد إلى آليات بناء وتطوير الأهداف الإستراتيجية على الأمد البعيد، وترجمة تلك الأهداف إلى خطط تشغيلية في الأمد القصير، وأساليب نشرها وكذا طرق قياس الأهداف، ويتفرع لعنصرين هما:

2-1: تطوير الإستراتيجية: يقصد به صياغة إستراتيجية جديدة للمنظمة تركز على إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل ذلك في بناء الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتعكس هذه الأهداف رسالة المنظمة من حيث الأنشطة المتعلقة بالجودة.

2-2: نشر الإستراتيجية: من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو نشر الأهداف والخطط التشغيلية بين العاملين في المؤسسة.

3- التركيز على الزبون والممول وسوق العمل **(customer focus):** يهدف إلى الكشف عن الآلية التي يتم بموجبها تحديد المتطلبات والتوقعات لكل من الزبون، الممولين، وسوق العمل ويتضمن عنصرين:

3-1:تحديد الزبون: نقصد بالزبون الفرد الذي نقدم له الخدمة أو السلعة، والجهات المستفيدة منه، أو الممكن الاستفادة منه.

[1] المحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 332-336.

2-3: العلاقة بين الزبون والممول وسوق العمل: يتضمن تحديد العلاقة والروابط بين الأطراف الثلاثة، من حيث طبيعة العلاقة، والأهداف لكل الأطراف ودرجة رضاهم.

4- إدارة المعلومات و القياس و التحليل **(information and analysis):** يسعى للكشف عن الأساليب والطرق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات، ويركز على إدارة نظام المعلومات، من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة، مثل العصف الذهني، أسلوب الاستقصاء.....الخ.ويتضمن:

4-1: قياس وتحليل أداء المنظمة: يهتم بالعمليات داخل المنظمة، ومحاولة القيام بعمليات القياس لأداء العاملين والمنظمة وفق المقاييس المناسبة، مع مراعاة الأهداف الموضوعة مسبقا.

4-2: إدارة المعلومات والمعرفة: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إن تنظر الإدارة للمستقبل البعيد المدى و تضع له خطط مبنية على التفكير السليم والبناء.

5- إدارة الموارد البشرية **(Human Resources Management):** يقصد به البرامج المعدة و الهادفة إلى إشراك العاملين في المنظمة في برامج الجودة وتحسينها، وتعليم الجودة، ومفاهيمها، و هو يتضمن ثلاثة عناصر:

5-1: نظام العمل: هو أحد أهم الجوانب التي ترتبط بتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، و هو يمثل بيئة عمل المنظمة من حيث عمليات الاتصال، العمل الجماعي، المهام....الخ.

5-2: التعلم والتحفيز: من الأمور المهمة للمنظمة، تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم، لأن في ذلك استثمار صحيح لمهارات وقدرات العمال إلى حدها الأقصى، وكذلك كيفية تحفيزهم و تشجيعهم.

5-3: كفاءة ورضا العاملين: يركز على قدرات العاملين في أداء أعمالهم وإجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة، من خلال العمل الجماعي، ورضاهم عن عملهم في المؤسسة بما يحقق إشباع حاجياتهم الشخصية.

6- إدارة العمليات **(process management) :** يسعى إلى الكشف عن الجوانب المهمة، ذات الصلة بإدارة العمليات، خاصة تلك التي تنصب على عملية التعلم، ويتضمن فرعين:

6-1: العمليات التي ترتكز على التعليم: وهي العمليات التي تعطى للعاملين مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة، وتقديم الأفكار بشكل مستمر.

2-6: دعم العمليات: ويقصد به العمليات المتعلقة بالجودة وهي استخدام الأساليب الإحصائية في الجودة، إضافة إلى استخدام العمليات المؤدية للتحسينات المستمرة.

7-نتائج الأداء المؤسسي أو الأعمال **(business rusults)**: ينصب على اختيار أداء المؤسسة من خلال قياس التحسين الحاصل في المجالات المهمة، ومدى ارتباطها بالمنظمات المنافسة، يتضمن ستة عناصر هي:

1-7: درجة استفادة الزبون.

2-7: أداء الزبون والممولين (التركيز على الأداء والارتباط بمصالح المؤسسة).

3-7: الميزانية والقضايا المالية وسوق العمل.

4-7: التركيز على أداء الإدارة والعاملين في المؤسسة.

5-7: الفاعلية التنظيمية (درجة تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة محدودة).

6-7: المسؤولية الاجتماعية والحكومية (مشاركة المنظمة فيما يتعلق بجوانب المجتمع).

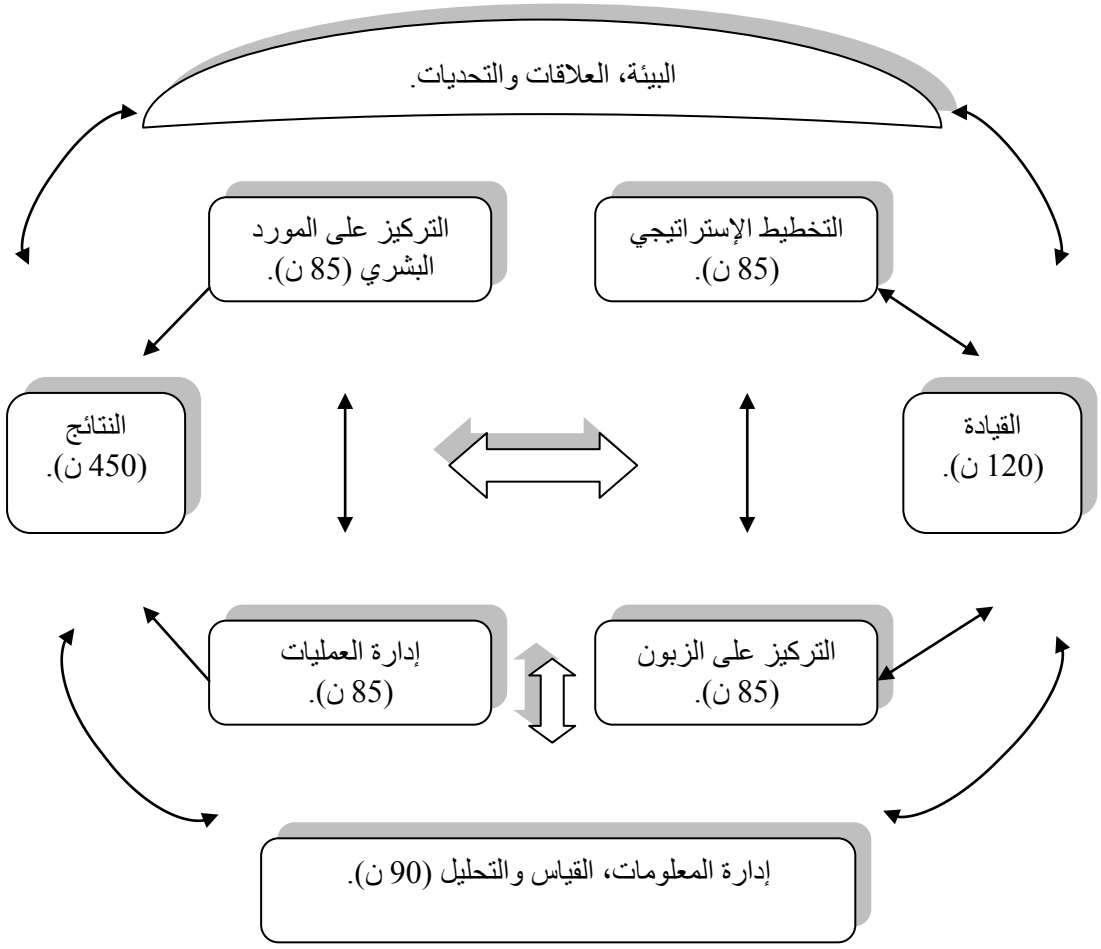
جدول رقم (1-1) الأبعاد الرئيسية وعناصرها لجائزة مالكوم بالدريج (تنقيط المعايير)

المعايير	العناصر	الحد الأقصى للنقاط	
1- القيادة			**120**
	1- القيادة التنظيمية	70	
	2- المسؤولية الاجتماعية	50	
2- التخطيط الاستراتيجي			**85**
	1- تطوير الإستراتيجية	40	
	2- نشر الإستراتيجية	45	
3- التركيز على الزبون			**85**

4- إدارة المعلومات والقياس.	1- تحديد الزبون	40	**90**
	2- العلاقة بين الزبون والممول وسوق العمل.	45	
5- إدارة الموارد البشرية.	1- قياس وتحليل أداء المؤسسة.	45	**85**
	2- إدارة المعلومات والمعرفة.	45	
6- إدارة العمليات.	1- نظام العمل.	35	**85**
	2- التعليم والتحفيز.	25	
	3- كفاءة ورضا العاملين.	25	
7- نتائج الأداء المؤسسي	1- العمليات التي تركز على التعلم.	50	**450**
	2- دعم العمليات.	35	
	1- تعلم الزبون.	75	
	2- أداء الزبون والممولين.	75	
	3- الميزانية والقضايا المالية وسوق العمل.	75	
	4- التركيز على أداء الإدارة و العاملين و المؤسسة.	75	
	5- الفاعلية التنظيمية.	75	
	6- المسؤوليات الاجتماعية والحكومية.	75	

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص ص 337، 338.

الشكل رقم (3-1) الإطار العام للنموذج الأمريكي للجودة (العناصر والعلاقات).



المصدر: www.baldrige.nist.gov ، تاريخ التحميل 2014/11/30، التوقيت (01:35).

من خلال الشكل يمكن تقسيم هيكل النموذج إلى ثلاث مجموعات أساسية:[1]

- ✓ المجموعة الأولى: تضم كل من القيادة والتخطيط الإستراتيجي والتركيز على الزبون وقدرة القيادة على غرس ثقافة الجودة من التخطيط الإستراتيجي ليركز على رضا الزبون.
- ✓ المجموعة الثانية: تشمل النتائج والتركيز على المورد البشري وإدارة العمليات فهي تشير إلى مدى قدرة العاملين على إدارة العمليات بإتقان لتحقيق النتائج المطلوبة.
- ✓ المجموعة الثالثة: إدارة المعلومات ،القياس والتحليل للقياس ما بين المجموعتين السابقتين و تحليلها لمعرفة توافق المؤسسة والتحديات للبيئة الراهنة.

[1] حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص 27.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للجودة (المنظمة الأوروبية للإدارة الجودة)

كما هو معروف وضعت هذه الجائزة من قبل المنظمة الأوروبية للجودة تأسست هذه الجائزة سنة 1988 ،رسالة المؤسسة القائمة عليها هي " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المنظمات بالنهاية لرضا العميل وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل إدارة الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية ".

هذه الجائزة مصممة للقطاعات التالية :

- مؤسسات كبيرة الحجم ومؤسسات بالقطاع العام.
- وحدات تشغيلية بالمؤسسات.
- مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين:

إما مستقلة وأخرى تابعة لمؤسسات أخرى.[1]

تمت صياغة هذه الجائزة بالتعاون مع ثلاث جهات أوروبية ساهمت في ذلك وهي:

1- تمثل المجموعة الأوروبية.

2-المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة .

3- المنظمة الأوروبية للجودة.

تمنح الجائزة لجميع المنظمات الأوروبية الخاضعة للتقييم وفقا لمعايير محددة وهي تسعة معايير أساسية تتفاعل مع بعضها البعض قسمت إلى مجموعتين :

1-الممكنات.

2-النتـــائج.

و تشير إلى أن كل مجموعة تمثل 50 من الوزن النسبي لهذه المعايير والمتمثلة فيما يلي:

القيادة،السياسة والإستراتيجيات ،العمال،الشركاء والموارد، العمليات ،نتائج الزبائن، نتائج للعمال، النتائج الاجتماعية، نتائج الأداء.[2]

و هذا وفق الجدول التالي:

[1] الطبطائي جلال، **جائزة الخليج العربي للجودة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة للسعي نحو الإتقان و التميز-الواقع والطموح-"المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004،ص29، على الموقعwww.qualitéinf.com تاريخ التحميل (2014/12/4)، التوقيت (23:47).

[2] المحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 339.

الجدول رقم (2-1) تنقيط معايير النموذج الاوروبي

	عناصر التميز	المجموع الفني	الوزن النسبي
الممكنات	القيادة		10 %
	السياسة والاستراتيجيات		9 %
	العمال		8 %
	الشركاء والموارد		9 %
	العمليات		14 %
		50 %	
النتائج	نتائج للزبائن		9 %
	نتائج للعمال		20 %
	النتائج الاجتماعية		6 %
	نتائج الأداء		15 %
		50 %	

المصدر: علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 33.

ويشير كل وزن إلى الأهمية النسبية لهذا العنصر ودرجة التركيز من قبل النموذج ويمكن تغيير هذه الأوزان تبعا لاختلاف المقاييس التي تتبعها كل منظمة عند الأخذ بهذا النموذج لابد من إتباع ما يلي:[1]

-ارتباط العناصر ضروري مع إدراك الوزن المساهم به بهدف تحقيق الجودة.

- كل العمليات هي حلقة متوسطة بين الممكنات والنتائج.

-التأكد من المخرجات والنتائج.

- أهمية تواجد القيادة وعملية إدارة الأفراد وإرضاء العميل.

شرح معايير النموذج الأوروبي للجودة

1- **تحليل مجموعة الممكنات**: وتضم خمسة عناصر أساسية نذكرها فيما يلي:[2]

1-1 القيادة: يركز هذا المعيار على دور ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات الجهة وكيفية تحقيقها ويتكون مما يلي:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.

- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.

[1] جميل أحمد ، سفير محمد ، **التميز في الأداء: ماهيته كيف يمكن تحقيقه في المنظمات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ،2011 ، ص 157.

[2] حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM**، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، محور المشاركة : التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة لتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة،2010، ص 8.

- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير

2-1 السياسات والإستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتضمن بناء السياسة والإستراتجية على احتياجات جميع المعنيين:

- اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومة دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة الإستراتيجية.
- شرح وتنفيذ السياسة الإستراتيجية.

3-1 العمـــال: يهتم هذا المعيار على آلية تخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة العمال مما يساعدهم على التفكير الإبداعي وروح المبادرة من طرف العمال من جهة وبما يخدم أهداف المؤسسة من جهة أخرى ويتكون هذا المعيار من:

- تخطيط وتسيير الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين الموارد البشرية.
- الاتصال مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بمكافأة الموارد البشرية.

4-1 الشركاء والموارد: يركز هذا المعيار على عنصرين رئيسيين هما الشركاء وتتعلق بإدارة المؤسسة لعلاقاتها معهم من جهة، وكيفية تسيير المؤسسة لمواردها المختلفة بما يساعدها على تنفيذ إستراتجياتها ويضم :

- إدارة علاقات المؤسسة الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الممتلكات.
- إدارة الموارد التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

5- العمليـات: يهتم هذا المعيار بمنهجية تصميم وإدارة العمليات المؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل دعم لتحقيق سياسات وإستراتيجيات المؤسسة ويضم:

- منهجية تصميم وإدارة العمليات.
- تحسين العمليات بطرق ابتكاريه وإبداعية.
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
- إدارة وتعزيز العلاقة مع المتعاملين.

2- تحليل مجموعة النتائــج :تعبر النتائج عما حققته المؤسسة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتتكون من أربع معايير هي:

2-1 نتائج الزبائن: يشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة لزبائنها وهو يضم ما يلي:[1]

- معيار إدراك العملاء لما تحققه لهم المؤسسة من منافع من خلال سبر الآراء والشكاوي، رسائل الشكر.....الخ.
- مؤشرات أداء المؤسسة من خلال خدمة الزبائن.

2-2 نتائج للعمال: يحدد هذا العنصر طبيعة النتائج المحققة للأفراد العاملين ويضم ما يلي:

- معيار إدراك العمال لما تحققه المؤسسة لهم من منافع.
- مؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العمال.

2-3 نتائج المجتمع: يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة للمجتمع الوطني والدولي ويتم تقييمه من خلال معياريين هما:

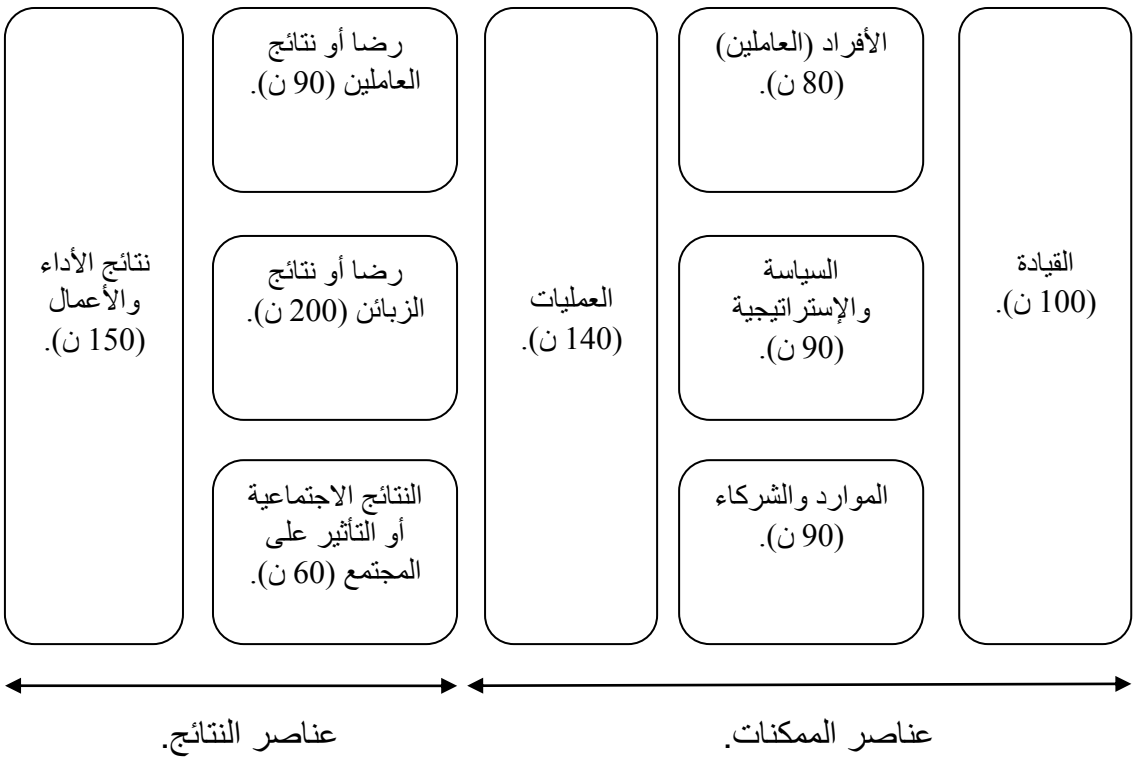
- معيار إدراك المجتمع (الوطني والدولي) للمؤسسة.
- مؤشرات أداء المؤسسة في خدمة المجتمع .

2-4 نتائج الأداء: يهتم هذا المعيار بالنتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية وبناءا على طبيعة عمل وأهداف المؤسسة ويشمل:

- مخرجات الأداء الرئيسية .
- مؤشرات الأداء الرئيسية (من أجل تحسين نتائج الأداء المؤسسي).

[1] حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، **الجائزة الأوروبية للجودة EFQM** ، مرجع سبق ذكره، ص ص9،10.

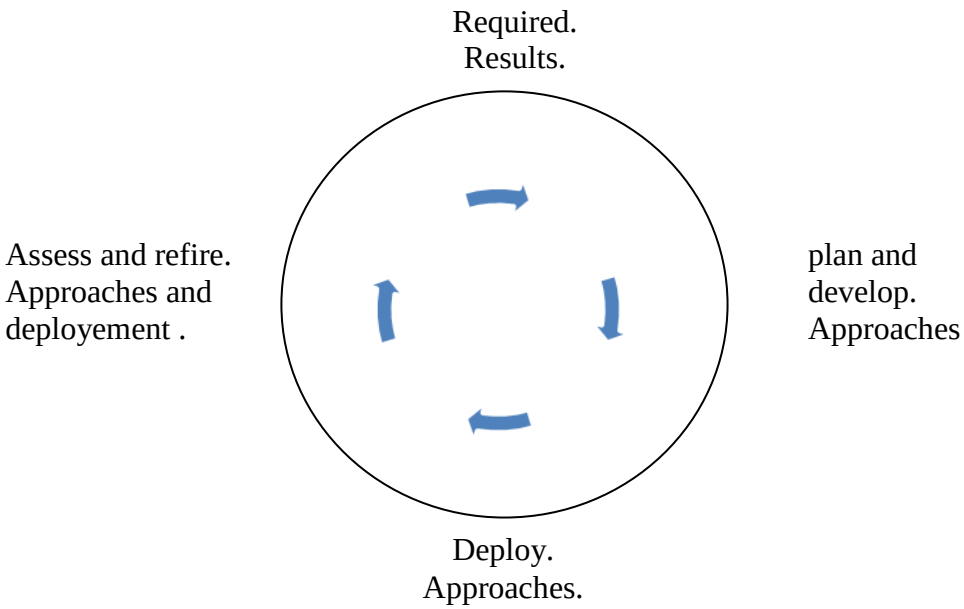
الشكل رقم (4-1) الإطار العام للنموذج الأوروبي.



المصدر: الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، مرجع سبق ذكره،ص 372.

مصطلح رادار: يتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة رادار

الشكل رقم : (1-5) آلية التقييم بمصفوفة رادار.



المصدر: WWW.EFQM.ORG ، تارخ التحميل 2014/12/06، التوقيت (22:09).

ومصطلح رادار هو اختصار للمصطلحات التالية:

R : **(Result)**النتائج: يتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها

A :**(Approach)**الإجراءات: يتم فيها تحديد المقاربات التي تساعد على تحقيق النتائج.

D :**(Deployment)** عرض:وضع الإجراءات في أطر محددة وبناء النظام.

AR :**(Assessment & Review)** التقييم والمراجعة: قصد تصحيح الانحرافات .

هذه المنهجية تعد تعبيرا أكثر توسعا لما يعرف بعجلة ديمنغ لشوهارت للتعبير عن منهجية التحسين المستمر.

هذه المصفوفة **(Radar)** تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الإستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق الفعلي، وتجرى عملية متابعة وتقييم الأداء، وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية للجودة، التي تكون لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المنظمة في طريقها للبحث عن التميز.[1]

من خلال النموذج الأوروبي يمكن الاستفادة من الدروس التالية:[2]

- أن أكبر درجة قد تم إسنادها إلى الاهتمام بالعملاء لأن الجمهور المستهدف بالخدمات هو الأساس الفعلي (بمعنى الإنسان قبل كل شيء).
- اعتماد النموذج إلى حد كبير على نجاح القيادة لذا يجب على المنظمات أن تولي اهتمام كبير لاكتشاف واختيار وتأهيل القيادة الملائمة (تركيز إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري أولا).

المبحث الثالث: النموذج الجزائري للجودة

في ظل المنافسة العالمية الجديدة وتحديات البيئة الراهنة التي فرضتها بيئة الأعمال، والدور الكبير الذي تلعبه الجودة في المنافسة الجديدة كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة القوية في مختلف المجالات،أصبحت المؤسسة الجزائرية جزءا لا يتجزأ من هذا المحيط فهي تسعى جاهدة لمواكبة هذه الصراعات للوقوف على أوجه القصور والضعف في أداء مؤسساتها.

[1] قبطان شوقي، **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، ص 10.

[2] درويش عبد الكريم أبو الفتوح، **إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية و التطبيق**، شرطة الشارقة مركز البحوث، 2006، ص 119.

ولأجل ذلك سعت جاهدة لوضع نموذج يسمح لها بإجراء تقييم ذاتي لمختلف أنواع مؤسساتها وعناصرها والتي كانت قد استمدت فكرته من نماذج سباقة لذلك، ذكرناها سابقا ألا وهو الجائزة الجزائرية للجودة، لذلك سنحاول التعرف على هذه الجائزة عن قرب من خلال إلقاء نظرة فاحصة حول مختلف جوانبها وهذا ما ستناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: عموميات حول النموذج الجزائري للجودة

1- نشأة النموذج الجزائري للجودة:

عملت السلطات الجزائرية على اتخاذ العديد من الإجراءات وسن الكثير من القوانين والتشريعات قصد النهوض بالمؤسسات وتنميتها وتطويرها وكذلك لتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية، ولعل خير دليل على ذلك الاهتمام المتزايد بالجودة، والدور الكبير الذي تلعبه في المنافسة الحديثة بجعلها وسيلة إستراتيجية تستعملها المؤسسات للتصدي للمنافسة القوية في شتى المجلات، حيث أصبح العملاء هم الذين يحددون متطلباتهم، لذا ليس بالضرورة ما تم إنتاجه يتم بيعه، ما قاد بالمؤسسات إلى إدخال نظام الجودة بهدف التحسين المستمر لمنتجاتها ومن أجل ذلك تم وضع إطار مرجعي للجودة للسماح بتقويم أداء المؤسسة.[1]

وإقتداء بالدول المتطورة قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس2000 ولم يتم الإعلان عنه إلا في سنة 2002 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام1422 للهجرة الموافق ل06 جانفي 2002، تتألف الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات الناشطة في القطر الجزائري بكل أنواعها، سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، حيث تمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية قدرها مليونين دينار جزائري (2.000.000 دج) وكأس استحقاق بالإضافة لشهادة شرفية ويكون ذلك سنويا بتاريخ 19 ديسمبر تخليدا لليوم الوطني للتقييس.[2]

و قصد ضمان فاعلية أكبر في التقييم للمؤسسات المرشحة للجائزة ، ارتبط تحسين المعايير الموجودة بمعايير موجودة أصلا في نماذج رائدة وتجدر الإشارة أن مرجعية الجائزة الجزائرية

1 Ministère de l'industrie، Direction générale de la compétitivité industrielle، Le prix algérien de la qualité (Objectifs، Conditions de participation، questionnaire)، ،2014 p 02.

2 Journal officiel de la republique algerienne n°02, decret executif 02-05 du 06/01/2002, portant institution du prix algerien de la qualité, p p 06,07.

مستنبطة من النموذج الأوروبي بصفة أكبر، ما جعل النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي أما فيما يخص المؤسسات التي فازت بالجائزة الجزائرية للجودة منذ نشأتها فهي كما يلي:

1- تحصلت المجموعة الصيدلانية **(SAIDAL)** الرائدة في مجال الصناعات الدوائية الجزائرية على أول جائزة جزائرية للجودة وذلك سنة 2003.[1]

2- و في الطبعة الثانية للجائزة تحصلت على الجائزة الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت**(SCIMAT)** لولاية باتنة سنة 2004.[2]

3- الجائزة الثالثة للجودة كانت من نصيب المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير، السكاكين والحنفيات**(BCR)** بقسنطينة وذلك سنة 2005.

4- في التوزيع الرابع للجائزة تحصلت عليها المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة **(ENASEL)** سنة 2006.

5- في طبعتها الخامسة تحصلت عليها المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية **(ELRIME)** سنة 2007.

6- فازت بالطبعة السادسة بجائزة الجودة شركة النقل والتجهيزات الصناعة الإلكترونية **(TRANSMEX)** سنة .2008

7- تحصل ميناء بجاية سنة 2009 على الجائزة السابعة للجودة .

8- فازت بالطبعة الثامنة للجائزة المؤسسة الوطنية للدهون بالبويرة **(ENAP)** سنة 2010.

9- فازت بالطبعة التاسعة للجائزة مجمع بن حمادي للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج **(CONDOR)** سنة 2011.

10- تحصلت على الجائزة العاشرة للجودة مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات سنة 2012.

11- فازت بالجائزة الحادية عشر للجودة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتزي وزو **(ENIEM)** سنة 2013.

12- وفي طبعتها الأخيرة لسنة 2014 فازت بالجائزة الجزائرية للجودة مؤسسة **(Knauf platres)** الشركة الألمانية الناشطة في القطر الجزائري بولاية وهران لصناعة الاسمنت والجبس.[3]

1 Morad louati saidal: l'auét du 1er prix algérien de la qualité ، www.essentialdrage.com ,consulté le (08/12/2014) a (18:38).

2 www.forumqualité.com، ,consulté le (08/12/2014) a (18:40).

3 Ministère de l'industrie، Liste des Entreprises triomphé، arrêtées au 17 /12/2014.

المطلب الثاني: أهداف وشروط الترشح النموذج الجزائري للجودة

1- أهداف الجائزة الجزائرية للجودة:

تعتبر الجائزة الجزائرية للجودة جائزة تمس كل أنواع المؤسسات ودليل يقيم أدائها لاتخاذ الإجراءات اللازمة، فالنموذج الجزائري يعتبر سواء كانت (صغيرة،متوسطة،صناعية،تجارية،خدمية....) فسعيها المستمر لاقتناء هذه الجائزة من خلال إتباع منهجية ومراحل معينة ولازمة قصد معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها بدقة وكذلك مجالات التحسين في نهج جودتها ،فبالأخير تعتبر هذه الجائزة التي يمنحها النموذج الجزائري بمثابة مكافأة لجميع النتائج المحققة والمجهودات المبذولة في جميع نشاطات المؤسسة من خلال توفير الجودة.

والمشاركة في الجائزة للجودة يعني:[1]

- تقييم نظام الجودة من طرف مختصين في الجودة وخبراء في هذا الميدان.
- اختبار الطريق المؤدي بالمؤسسة إلى التميز التنظيمي.
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة يضمن تثمين مجهودات المنظمة ويدعم مسيرتها في مجال تطوير الجودة والسير نحو التحسين المستمر.
- تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة.
- تعزيز وتدعيم صورة المنظمة من خلال هذه الجائزة.
- إقناع المؤسسة لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها.
- الاعتراف بمجهودات المنظمة المبذولة لدعم طريق الارتقاء بالجودة.
- معرفة المؤسسة لإمكانياتها في مجال الجودة.

2- شروط الترشح للجائزة الجزائرية للجودة:

يعتبر الترشح للجائزة الجزائرية للجودة مفتوح لمختلف أشكال المنظمات بعد وضع ملفها قبل انتهاء التاريخ المحدد للاستقبال، مع العلم أن المشاركة في هذه الجائزة يكون اختياري ومجاني لكافة المؤسسات المشاركة.

- يجب أن تكون المنظمة المرشحة حاصلة أو في طريق الحصول على إحدى شهادات الجودة المعترف بها مثل الإيزو9000 للجودة والإيزو 14000 لمعايير البيئة، الإيزو 18001 للأمن والسلامة المهنية.[2]

1 Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 03.

[2] قبطان شوقي،**النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد01، جامعة المدية،2014، ص 112.

يتضمن ملف المترشح من:[1]

1- استمارة المترشح.

2- استبيان الجائزة الجزائرية للجودة (تمت الإجابة عليه).

3- الاستمارة:تحتوي على المعلومات الأساسية فهي تمثل الطلب الرسمي للترشح تتضمن :

اسم المؤسسة، عنوانها الكامل، رقم الهاتف و البريد الإلكتروني، اسم المسؤول و رقم هاتفه، اسم المسؤول عن الجودة و رقم هاتفه، حجم المنظمة (و عدد عمالها). و تكون بالشكل التالي:

الشكل رقم: (6-1) إستمارة النموذج الجزائري للجودة.

Nom de l'organisme :	
Adress complete :	
Tel :	Fax :
Nom du responsable :	
Tel :	Fax :
Nom du responsable qualité :	
Tel :	Fax :
Taille de l'organisme ou de l'institution (nombre d'employés).	
☐ 0-50 ☐ 51-100 ☐ 101-200 ☐ 201 et plus.	

Source : Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 05.

بالإضافة إلى المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة المشاركة وتتضمن مختلف أنشطتها لمدة الثلاث سنوات الأخيرة (رقم الأعمال السنوي، رقم الأعمال من الصادرات ، عدد العمال بالدوام الكامل) و يكون وفق الجدول الموالي:

1 Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p p 03،05.

الجدول رقم: (3-1) معلومات عن المؤسسة المشاركة.

Année concernées.	N-2	N-1	N
Chiffres d'affaire annuel.			
Chiffres d'affaire provenant de l'exportation.			
Nombre d'employés (a temps plein).			

Source : Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 06.

- كما يتاح للمنظمة أيضا أن تقدم جداول وبيانات تكون بمثابة سند إضافي مساعد في عملية التقييم الجيد لها.

يكون ملف المترشح ما بين 40-80 صفحة يحتوي كامل الملاحق اللازمة، ويقدم مصنفا ومرقما إلى لجنة التقييم في ثلاث نسخ داخل ظرف مغلق لضمان سرية المعلومات المحتواة (أسباب أمنية).[1] بعدها يتم إرسال ملف الترشح إلى وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي في أجال محددة (حددت في سنة 2014 بتاريخ 30 أفريل كآخر أجل لاستلام الملفات).

- يجب على المؤسسة المترشحة احترام كل المعايير والقواعد القانونية المرتبطة والمطبقة في إحدى المجالات التالية:الجباية، الصحة، السلامة المهنية، السلامة العامة والمحيط.

- سماح المنظمة المترشحة بزيارات ميدانية من قبل فرق التقييم قصد التأكد من صحة المعلومات الواردة في الملف.

- للوزارة الوصية على الجائزة الجزائرية للجودة الحق في توظيف المعلومات الواردة إليها في ملفات الترشح لأغراض إحصائية أو لنوايا بيداغوجية (استغلالها في محاضرات، برامج تكوين، إصدارات وطنية أو خارجية.....) دون تلقي معارضة من طرف المنظمة المترشحة.

- على المنظمة المترشحة قبول فكرة أن القرارات الصادرة من لجان التقييم للجائزة قرارات نهائية لا يقبل الطعن فيها.[2]

1 **www.mdipi.gov.dz**، le prix algerien de la qualité ، consulté le(08/12/2014)،a (02:11).
2 Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 03.

3- استبيان المشاركة في الجائزة الجزائرية للجودة: [1]

تعتبر هذه الوثيقة كشف تعريفي بالمنظمة المترشحة عن طريق مجموعة من الأسئلة تجيب عليها المنظمة بالتفصيل ليكون بالأخير تقريرا عاما يرسم صورة المؤسسة بصورة متكاملة، و يتضمن التالي:

- من أنتم ؟ إسم المنظمة، الوضع القانوني، السبب الاجتماعي، رسالتها، عنوانها، اسم مسؤوليها، المالكين لها، والمساهمين، منظمة أم فرع، عدد العاملين(تقييم ثلاث سنوات).

- ماذا تفعلون؟ نوع النشاط، المنتجات والخدمات الرئيسية (إذا كان ممكن عرض نسب مئوية لكل منتوج من رقم الأعمال)، الزبائن الأساسيين، الموردين الأساسيين، النشاطات المصدرة ،ما هي البلدان المصدر لها.

- ما مساركم في تحسين الجودة؟ الأصل، مختلف المراحل المتبعة، من المسؤول عن الجودة، القدرات، المؤهلات، شهادات الجودة المتحصل عليها، نوع المعايير المتخذة داخل المنظمة، جزائرية أم دولية أم أجنبية .

- ما هي إستراتيجية الجودة لديكم وأهدافكم من الجودة ؟ للتحكم وقياس منتوجاتكم والعمليات للتحسين، لتصبحوا أكثر قربا من شركائكم وزبائنكم (مثلا أهتم بالمعايير الاجتماعية أو ما هو مرتبط بالمحيط).

- ما هو نظام الجودة لديكم ونظام التحسين المستمر المطبق في المؤسسة؟ للتوضيح ما هي العمليات الأساسية والمؤشرات المتبعة للتأكد من مدى فعالية نظام الإدارة للجودة.

- ما هي الإجراءات التي قمتم باتخاذها في سبيل تحسين الجودة في السنة الأخيرة؟

- ما هي نتائجكم المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

- ✓ القيمة المضافة ،النتيجة الصافية،رقم الأعمال .
- ✓ التحكم في ميزانية التشغيل ،الاستثمار.
- ✓ التحكم في التكاليف.
- ✓ بعض مؤشرات التحليل المالي الرئيسية.

1 Ministère de l’industrie، Le prix algérien de la qualité، ibid، p 08.

المطلب الثالث : منهجيـة التقييم ومعاييـره

1- منهجية التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة:

النموذج الجزائري للتقييم يشبه في مضمونه النماذج الرائدة المذكورة في المبحث الثاني وخاصة النموذج الأوروبي، بارتكازه على جوانب تقييم متماثلة من حيث الممكنات والنتائج، (العمال،الزبائن،العمليات الإنتاجية،المجتمع.....).حيث:[1]

- بعد تسليم المنظمة المترشحة لملفها لدى الجهات المعنية يتم دراسته، فجزء الاستبيان لا يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التنقيط فهو جزء تعريفي فقط، تتم مراجعة أولية للملف من طرف لجان مختصة على مستوى وزارة الصناعة للتأكد من توفير الشروط التنظيمية اللازمة والتعمق في مختلف عناصر الملف .

- بعد غربلة المنظمات المستوفاة للشروط بالحد الأدنى يتم خضوعها لزيارات ميدانية مفاجأة وعشوائية لاكتشاف جوانب مختلفة عن طريق إجراء مقابلات استجوابات مع المدراء والمسؤولين.

- هذه العمليات التقييمية يتولى القيام بها لجان مكونة من خبراء منظمات مؤهلين في مجال التقييس والجودة، مختصين في الجودة ،مسيرين، مدراء شركات، أساتذة جامعيين أو في مجال البحث العلمي ،تلقوا تكوينا متخصصا في كيفية إجراء التقييم لدى دول رائدة في هذا المجال.

- تستند عملية التقييم على ثمانية معايير أساسية، بحيث تقدم المنظمة تقرير شامل حول وضعية هذه المعايير في حدود لا تتعدى 40-80 صفحة لتقدم اللجنة بعدها تقريرها التقييمي (مجموع الدرجات المتحصل عليها) لتكون نتيجة التقييم التي ستقدم إلى لجنة ثانية، غير اللجنة الأولى لتقوم بعملية التقييم الجذري لإعطاء مصداقية أكثر، وعلى أساسها ترتب المؤسسة ويتم الإعلان عن الفائز بالجائزة الجزائرية للجودة في 19 ديسمبر من كل سنة تخليدا لليوم الوطني للتقييس، ويوافق الفائز على حضور حفل توزيع الجوائز الذي سيعقد بذلك التاريخ.

في الأخير نود الإشارة إلى أن الوزارة تقوم بمساعدة المنظمات المترشحة لنيل الجائزة بمجموعة من التوصيات قصد تسهيل تكوين الملف والإجابة على الأسئلة و نوجزها في ما يلي:

- توصيات أولية: عن طريق إشعار المؤسسة بضرورة الإجابة بطرق أكثر واقعية وبذكر كل العناصر الممكن التحقق منها.

- توصيات محددة: تخص المؤسسات و المنظمات العامة فقط. و التذكير بضرورة تحديد محيط المؤسسة التي تعمل به والوظائف التي يتحمل مسؤوليتها كاملا.

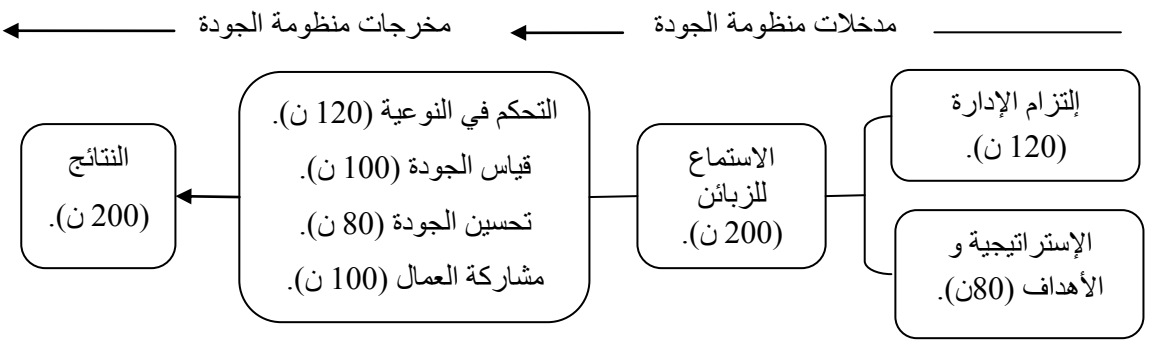
1 Ministère de l’industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 03،04.

2- معايير التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة:

المؤسسات المترشحة يتم تقييمها على أساس سلم معياري من 1000 نقطة لأداء المؤسسة في تطبيق الجودة في شتى المجالات وفق معايير محددة و هي:[1]

- التزام الإدارة (120 نقطة).
- الإستراتجية والأهداف (80 نقطة).
- الاستماع للزبائن (200 نقطة).
- التحكم في النوعية (120 نقطة).
- قياس الجودة (100 نقطة).
- تحسين الجودة (80 نقطة).
- مشاركة العمال (100 نقطة)
- النتائج (200 نقطة).

الشكل رقم: (7-1) معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة.



المصدر:قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمات للتميز التنظيمي**،مرجع سابق ذكره، ص 115.

يعتمد تنقيط كل معيار على أساس الإجابة المقدمة وفق سلم تنقيط يتضمن 1000 نقطة ، نعرضها كما يلي :[2]

1 Journal officiel de la republique algerienne n°31 de 22 safar 1423/ 05 mai 2002،p20.
2 Ministère de l'industrie، direction de la normalization et de protection industrielle، paq, 2006check, liste devaluation 2006، p 01-10.

1-التزام الإدارة **(l'engagement de la direction)** (120ن) : يتم تقويم مدى التزام الإدارة بطرح بعض التساؤلات وعلى أساس الأجوبة المقدمة والمدعمة بالوثائق المثبتة أو الوقائع المشاهدة خلال فترة التدقيق، يتم تنقيط هذا العنصر، والأسئلة المطروحة هي :

- هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المؤسسة؟ (40 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدرة من خلال عمليات داخلية وخارجية ؟ (50 نقطة).
- هل تقوم الإدارة بتطبيق الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام العاملين في المؤسسة ؟ (30 نقطة).

2-الإستراتيجية والأهداف **(Stratégie et Objectifs)** (80 ن): يتم تقييم إستراتيجية المنظمة وأهدافها بناءا على الأجوبة للأسئلة التالية:

- هل تم وضع إستراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المنظمة؟ (20 نقطة).
- هل إستراتيجية و أهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المنظمة؟ (30 نقطة).
- هل إستراتيجية الجودة للمنظمة فعلا مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة؟ (20 نقطة).
- كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق إستراتيجية الجودة؟ (10 نقاط).

3-الاستماع للعملاء**(Ecoute des clients)** (200 ن):

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها عن طريق أجوبة الأسئلة التالية:

- هل يتم قياس رضا العملاء المؤسسة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة).
- كيف يتم توقع احتياجات العملاء؟ (40 نقطة).
- كيف يتم معالجة شكاوي العملاء، وما مدى قابلية استجابة المؤسسة في هذا المجال؟ (30 نقطة).
- كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات العملاء، انطلاقا من تصور السلع والخدمات؟(30نقطة).
- كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (20 نقطة).
- ما هي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (40 نقطة).

4-التحكم في الجودة **(la maitrise de la qualité)** (120 ن):

يتم تقويم مدى تحكم المنظمة في النوعية بناءا على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم التحكم في جودة السلع والخدمات المقدمة؟ (40 نقطة).
- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في الجودة؟ (40 نقطة).
- كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟ (40 نقطة).

5-قياس الجودة **(la mesure de la qualité)** (100 ن):

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بقياس الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة).
- هل يتم نقل هذه المؤشرات إلى الهياكل الملائمة من اجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 ن).

6-تحسين الجودة **(l'amélioration de la qualité)** (80 ن):

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بتحسين الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بالشكل الملائم؟ (20 نقطة).
- كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المنظمة والنتائج المحققة ؟ (20 نقطة).
- كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة).
- كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة).

7-مشاركة العاملين في المنظمة **(la participation du personnel)** (100 ن):

يتم تقويم مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة بناءا على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المؤسسة في إطار تنفيذ الجودة؟ و كيف يتم قياس اندماج أفراد المؤسسة في عملية الجودة؟ (30 نقطة).
- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة).
- كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة).
- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات التي حققتها المنظمة في مجال الجودة؟ (20 نقطة).

8-النتائج **(Résultat)** (200 ن):

يتم تقويم نتائج المنظمة بناءا على أجوبة الأسئلة التالية:

- ما هي نتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين؟ (50 نقطة).
- ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمؤسسة؟ (50 نقطة).
- ما هي نتائج المنظمة على مستوى تطور النتائج المالية، حصتها السوقية، شهرتها؟ (50 نقطة).
- ما مدى مساهمة المؤسسة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصا في الحياة الاجتماعية، وفي تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها في تطوير مناصب الشغل وكذلك مدى دعمها للنشاطات المختلفة لتنمية رفاهية المجتمع...؟ (50 نقطة).

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل، نستخلص أنه في ظل الظروف الحالية التي تتميز بالمنافسة كسمة أساسية، والصراعات التي تعيشها المنظمات العالمية عامة والجزائرية خاصة، ألزمها ضرورة التكييف والولوج نحو الطريق التي يضمن لها البقاء والاستمرار، وكخيار وحيد لها هو ضرورة الانخراط في النموذج الجزائري للجودة الذي يعد السبيل المحفز والأنجع للوصول إلى أفضل النتائج والقيم لذوي المصلحة في المنظمة، باعتباره من النماذج الرائدة إفريقيا وفي العالم العربي ككل.

الفصل الثاني

إطار نظري مفاهيمي حول أداء المنظمات

تمهيد:

يعد الأداء الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جل المنظمات بكافة أشكالها وأحجامها، في ظل الحتميّة التي اقتضتها البيئة الراهنة، فبالأخير يعتبر الأداء محصلة الجهود المبذولة في إطار نشاطها والتي تقاس بمدى تحقيق الأهداف المنشأة من أجلها، لكي تكون قادرة على مواجهة كل الصعوبات والتغيرات الداخلية والخارجية، لذلك كان إلزاما على المنظمة تقييم أدائها بشكل مستمر يمكنها من اكتشاف نقاط القوة ودعمها، والوصول لنقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتبر الأسلوب الذي يمكن المنظمة من معرفة مدى إسهامها في أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي تعتبر أنها مسئولة أمامها.

ولهذا حظي موضوع التقييم بأهمية كبيرة من قبل الباحثين، مكنهم من حصر عناصر التقييم في نماذج ومعايير كثيرة ومتعددة، حاملة لمزايا وعيوب، ما جعلنا نركز نظرتنا على بعض أهم هذه النماذج، لنأتي إلى اعتبار النموذج الجزائري للجودة كنموذج لتقييم الأداء التنظيمي، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول:إطار مفاهيمي حول الأداء وتقييمه

يعد الهدف الأساسي للمنظمة ضمان تأكيد وتحقيق الأهداف والنتائج التي أنشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لها هو الأداء المسجل، فقد حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في المنظمات وجعل تقييمه ينال اهتمام خاص لدى الباحثين.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولا: تعريف الأداء:

*يعرف الأداء لغة "مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية **to perform**، و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة **performer**، والذي يعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل".[1]

*في تعريف أخر "مصطلح الأداء يقابله في اللغة اللاتينية **performa**، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن 15 **performance**، التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، مثلها مثل اللفظة الفرنسية".[2]

و ينبغي هنا الإشارة إلى الفرق بين الانجاز والأداء والسلوك، فالسلوك **(behavior)** هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز **(accomplichement)** فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء، فهو التفاعل ما بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج معا".[3]

*يعرف **miller & bromili** الأداء على أنه" انعكاس كيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستخدامها بكفاءة وفعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[4]

*حسب **A.Khemkhem** الأداء "هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الأهداف المسطرة".[5]

---

[1] بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2011،ص 73.

[2] ديجي وهيبة ، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 51.

[3] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

[4] فلاح عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

5 Arab halata lyasmine, **impact de la certification environnementale iso14001 sur la performance environmental d'une enterprise algerienne**, memoire de magistére, faculté des sciences equonomique et commercial et sciences de gestion, université de tiziouzou, 2012, p79.

*يعرف الأداء أيضا على أنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب، يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى الأهداف، باستخدام موارد وإمكانيات معينة".[1]

*حسب **Daft** يعتبر الأداء التنظيمي "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية".[2]

*يترجم الأداء حسب ثنائية (قيمة- تكلفة) إلى مزيد من الأهداف الملموسة ذات طبيعة إستراتيجية فهو تحقيق أقصى قدر من خلقنا للقيمة في السنوات القادمة من خلال ابتكار منتجات والتجديد السريع لها.[3]

*كتعريف شامل للأداء التنظيمي: "هو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة[4]، فالأداء لا يعكس قدرات المنظمة لوحدها، وإنما أداء الأفراد أيضا.[5]

ثانيا: أهمية الأداء

يمكن النظر لأهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي:

1. الناحية النظرية: الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2. الناحية التجريبية: يمثل استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3. الناحية الإدارية: أن الأهمية الواضحة تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات، لدراسة الأداء ونتائجه والتحولات والتغيرات التي تجري من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.[6]

- الأداء هو الغرض الأساسي لتغيير التصميم، فربما تحتاج متطلبات الأداء المتعددة داخل المنظمة إلى تنظيم بعض الأفراد بأسلوب الوظيفة ،بينما يتم تنظيم البعض الأخر بأسلوب العملية، ولذا يجب

[1] فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**،الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 162.
[2] هادي صلاح عباس، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز**،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 162.
3 Philippe lorino**, le balanced scorecard revisite: dynamique strategique et pilotage de performance**, 22éme congrés de l'afc, 2001, France, p 03.
[4] عبد الكريم سناء ، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.
[5] حسن محمد راوية، **السلوك التنظيمي والأداء**، الإسكندرية، 2000، ص 14.
[6] الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي ، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 100.

مراعاة التنوع في التصميم بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول للهدف المطلوب، فالأداء يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع.[1]

ثالثا: مكونات الأداء: يمكن النظر للأداء من زاوية مكوناته المتمثلة أساسا في :

1-الكفاءة: أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 بأنها " مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكات، التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة. بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، المميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

وهناك من يرى أنها القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة لتحقيق الأهداف.[2]

تعرف الكفاءة أيضا "بكونها قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، وهي بالتالي مفهوم للرشادة في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة".[3]

الكفاءة هي القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.[4]

أبعاد الكفاءة:

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

1. المعرفة **(connaissance):** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة.

2. المهارة **(savoir-faire)**: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموعة المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة والإجراءات،

---

[1] دوجلاس سميث.ك، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ و الاستراتيجيات، الرؤى**، الطبعة الأولى ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 281-283.

[2] رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص ص 7،8.

[3] الكساسبة وصفي عبد الكريم، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيات المعلومات**،الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 80.

[4] حجازي إسماعيل، **مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار لاحترافي وتقييم الكفاءات**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 119.

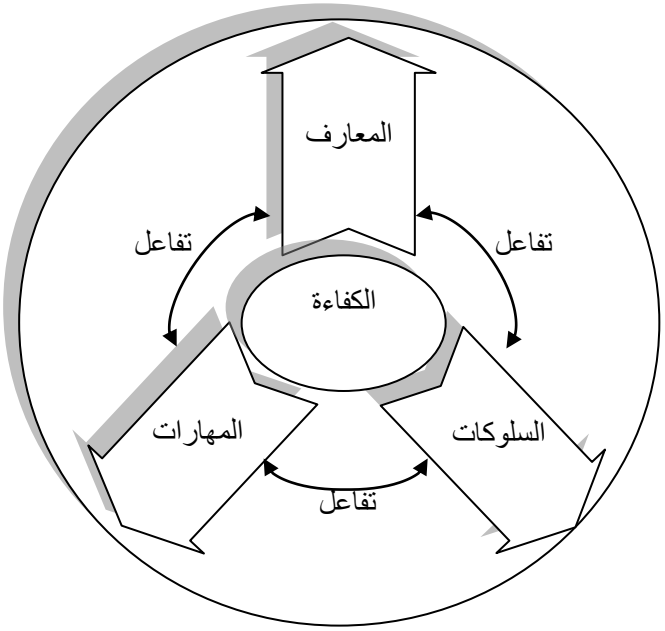
معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري لأخر، حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

3. السلوكات **(savoir-être)**: تتمثل في مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته مع المنظمة ايجابيا يتفق مع توجهاتها ويساعد على تحقيق الأهداف أو سلبيا، أي معاكس أو محايد.[1]

وتسمى أيضا بالدراية العقلانية والتي تعرف بمجموع أو سلوكيات ومواقف ومميزات شخصية، مرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.[2]

وتتضح هذه الأبعاد من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم(1-2) الأبعاد الأساسية للكفاءة.



المصدر: رحيل آسية،مرجع سابق ذكره، ص 10.

تعتبر الكفاءة كمؤشر يستعمل في تقييم الأداء، و يعبر عن التكلفة بالناتج أو بالفائدة، أي أنها علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، أو بين التكلفة والفائدة

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

[3].

[1] رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 9،10.
[2] موساوي زهية، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة،2005، ص 177.
[3] جريسات جميل ، **موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص 97.

2-الفعالية: تعبر الفعالية عن تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية،أي أنها تعبر عن الاختيار الجيد للأهداف.[1]

هناك من الباحثين من يرى "أن الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، فعرفها **Vincent** أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

إذن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة والمخططة وعليه:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الكثير من الباحثين لا يميزون بين هذين المصطلحين وهناك خلط بينهما،فمن خلال ما تقدم نجد أن الفعالية تتعلق بالمخرجات والنتائج، أما الكفاءة تتعلق بالمدخلات، فنجد أن الفعالية أكثر اتساعا من الكفاءة، حيث في الغالب يعبر عن الكفاءة كمتغير من متغيرات دالة الفعالية، كما أن الكفاءة تركز على الكم لا الكيف، أما الفعالية فتركز على الجودة والنوعية، أي الكيف قبل الكم، ويمكن النظر للفعالية باعتبارها متغير تابع يتحدد بفعل تأثير جملة من المتغيرات المستقلة وإحداها استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.[2]

المطلب الثاني: تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: تصنيفات الأداء

بسبب اختلاف اتجاهات الباحثين هناك عدة تصنيفات للأداء وفقا لمعايير نوجزها فيما يلي:

1-حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء إلى:

2-أداء كلي: هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع عناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للأداء في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

[1] ارسلان إسماعيل نبيل، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 35.
[2] بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 76.

أداء جزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للأداء التنظيمي وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد.

3- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى:

أداء داخلي: ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة، أي مختلف الأداءات الجزئية، متمثلة في الأداء البشري، التقني، المالي.

أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة، وبالتالي لا يمكنها التحكم فيه، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة.

4- حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى:

أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المر دودية وتعظيم العائد على الاستثمار.

أداء وظيفة التسويق: يتحدد من خلال مجموعة مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق مثل: حجم المبيعات،الحصة السوقية، رضا العملاء...الخ.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبأقل التكاليف.

أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، ومن خلاله يتم تحريك باقي الموارد وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف.

5- حسب معيار الطبيعة: الذي يمكنه تقسيم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية، تقنية و سياسية.[1]

ثانيا العوامل المؤثرة في الأداء :

يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء العوامل المؤثرة فيه ومن أهمها:

1- العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية وأبرزها:

✓ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، و تضم على الخصوص ما يلي:

[1] مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ص87-90.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة، خاصة في الوظائف الفعلية لمعالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الو رشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له، وكذا نوعية المواد المستخدمة...الخ.[1]

✓ ثقافة المنظمة: يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل، والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من: القيم، العادات، التقاليد والدلائل الثقافية.

✓ الرؤية: يمكن التعبير عنها "بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المنظمة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء والمجتمع ككل). وكذلك الطموحات والأهداف المستقبلية. فإذن الرؤية أصبحت بمثابة الوجهة التي تقود المنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية،والسلطات والمسؤوليات.

✓ موارد المنظمة: تمثل جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة، وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

✓ نظم المعلومات: تحتاج المنظمات إلى نظم معلومات مصممة بشكل جيد، يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.[2]

2-العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بغنى عن رقابة المنظمة، وبالتالي قد تؤثر بشكل غير مباشر منها:

✓ العوامل السياسية: تتمثل في جانب القرارات السياسية، كالحرب، التأمينات والانقلابات...الخ.

✓ العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، التضخم، البطالة، اتجاهات الأجور...الخ.

✓ العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...الخ.

[1] تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 51.
[2] ديجي وهيبة، مرجع سبق ذكره،ص 56.

✓ العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة...الخ.

✓ العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة، أو بالدفاع عن حقوق المستهلكين...الخ.[1]

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

أولا: تعريف تقييم الأداء:

*يعرف بأنه "عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".[2]

*يعرف أيضا "بأنه جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، للتأكد من أن كل موارد المنظمة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة".[3]

*يعرف أيضا من حيث الأهداف "وهي وسيلة لتقييم أداء المنظمة وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقاعدة المعلومات لرسم السياسات والخطط و تحليل نقاط القوة والضعف".[4]

*يمكننا النظر إليه "على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحراف ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأهداف".[5]

*"تقييم الأداء هو المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، و لا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعة مسبقا".[6]

*كتعريف شامل لتقييم الأداء: "هي عملية مستمرة تقوم بقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المعياري، أي مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون

[1] ديجي وهيبة، مرجع سبق ذكره ص 53.
[2] الطعامنة محمد،**الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،د د ن، القاهرة،2008، ص 401.
[3] الحمداني وليد، على الموقع، www.stoob.com/542467.html ، تاريخ التحميل (2015/02/14)، التوقيت (01:30).
[4] كفاح حيدر فليح، على الموقع،www.alshuhadaa.com ، تاريخ التحميل (2015/02/14) ، التوقيت (01:42).
[5] ثابت زهير، **سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد و العشرين**، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 15.
[6] الغالبي طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 35.

صورة حقيقية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المبرمجة مما يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب لتحسين الأداء".[1]

ثانيا أهمية تقييم الأداء

إذا كانت عملية تقييم الأداء تكتنفها العديد من الصعوبات، فهذا لا يعني عدم جدواها، بل لها العديد من المزايا التي تعود على المنظمة بالفائدة بمجرد القيام بها، يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

- إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق الكثير للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج، فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنه يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز التقييم على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية المرجعية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن نعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء تعديلات.

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

- إن تقييم الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعامليها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة.

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.[3]

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، و لا يمكن الوصول حيث تريد.[4]

- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

---

[1] القيقعي عبد الحق، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 17.
[2] طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع نفسه، ص 289.
[3] نصر الله حنا ، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 170.
[4] اللوزي موسى، **التنظيم و إجراءات العمل**، دار وائل، عمان، 2002، ص 206.

- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات، سواء على المستوى الوطني القطاعي، وكذا على مستوى المنظمة.[1]

ثالثا: مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية وقيمة الإنتاج، عدد العمال،الأجور...الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة، بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المنظمة.[2]

2. تحليل و دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3. إجراء عملية التقييم: و ذلك باستخدام المعايير المناسبة الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن يشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة ، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.[3]

رابعا: شروط فاعلية تقييم الأداء

لضمان نجاح تقييم الأداء لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية منها ما يلي:

1. تحديد السلوك المؤدي لنجاح تنفيذ المشروعات الاستثمارية الصناعية.

---

[1] بلاسكة صالح، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف،2012، ص 07.

[2] الكرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**،الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 39.

[3] تيمجغيدين عمر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2. وجود أساليب كفيلة بمعالجة الانحرافات.

3. اختيار المؤشرات المناسبة للتقييم وترتيبها حسب الأهمية.[1]

ويجب توافر بعض المعايير لنجاح عملية التقييم، وتتمثل في:

- الثبات **(reliability)**: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة استخدام المقياس.
- المصداقية **(validity)**: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صممت لقياسها.
- العملية **(practicality)**: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولا.[2]
- توافر نظام معلومات متكامل يعمل على حماية البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت المناسب.[3]

خامسا: مجالات التقييم:

يشتمل تقييم الأداء أربع مجالات أساسية تتفرع إلى عدة فروع تمثل جوانبها، وتتمثل في:[4]

1-البنية التنظيمية:

وتشمل كل من الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الفريق القيادي (من حيث امتلاكه مهارات قيادية وإدارية وقوية، وامتلاك كفاءة جيدة)، المناخ التنظيمي (من زاوية درجة الاستقلالية، الإبداع...).

2-الفاعلية التنظيمية:

وتشمل كل من فاعلية التخطيط (من زاوية القدرة والكفاءة العاليتين في التخطيط...)، فاعلية التنفيذ (من زاوية القدرة على إنجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية...)، فعالية الرقابة والمتابعة...الخ.

3-الموارد المتاحة:

تتضمن كل من الموارد البشرية (بتوفر معايير واضحة لقياس فعالية وكفاءة الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات)، الموارد المالية وكفاءتها في المنظمة، الموارد الفنية والتقنية، لمواكبة التطور التكنولوجي، شبكة العلاقات بانتشار روح الفريق بين الأقسام والإدارات...الخ.

[1] ديجي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 126.
[2] بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 126.
[3] غالب سعد ياسين، نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ، 1998، ص 36.
[4] بن عودة مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 84-87.

4- المعرفة والمعلومات:

وتتضمن كل من الزبائن (بالتركيز على احتياجاته)، المنافسين (بالتركيز على نقاط قوتهم وضعفهم، وكذا الفرص والتهديدات)، ميدان العمل(بمعرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية، البيئة الاجتماعية والحكومية)، مشروع المنظمة (بوضوح الرسالة والرؤية والأهداف).

المطلب الرابع: محددات ومعوقات تقييم الأداء

تؤدي عملية تقييم الأداء إلى تصحيح الانحرافات، و هذا بعد التأكد من تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، في هذا الصدد سوف نتطرق إلى محددات ومعوقات تقييم الأداء.

أولا: محددات عملية تقييم الأداء

قد اختلفت أساليب تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى، حسب نوعيتها ومن يعملون فيها من حيث المهارة والمعرفة، لكن العناصر الأساسية لنجاح أي مجهود في تحديد وقياس الأداء ثابتة في جوهرها، ومتغيرة في أساليب تطبيقها، ومن بين العناصر الرئيسية لنجاح التقييم ما يلي:[1]

- أهداف واضحة وعملية محددة بطريقة تسهّل القياس.
- عملية تقييم الأداء وسيلة تخدم أسبابا معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء وكذا عن طريق قياس مدى التقدم المحقق في إنجاز الأهداف.
- لكي تكون عملية تقييم الأداء فعالة لا بد من وجود حوافز مادية ومعنوية مبنية على أسس موضوعية.
- قياس الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية.

ثانيا: معوقات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء على المستوى النظري، قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو حسب ما سبق سهلة نوعا ما، باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيرين من خلالها بقياس انجازات المنظمة بكفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولا تزال تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات حول الموضوع، وتبريرا لصعوبة تقييم

[1] جريسات جميل،مرجع سبق ذكره، ص ص 88،91.

الأداء يقول إحدى الباحثين "أن الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات، مما جعل إسقاطه على واقع المنظمات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا.[1]

بالإضافة إلى عدة معوقات تحول بينها بين التقييم الدقيق نوجزها فيما يلي:

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات بينها.
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل على درجة من الدقة والموضوعية للتقييم.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية للتقييم.
- تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة.
- الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم وإهدار الجوانب الأخرى.
- الانحصار في التقييم في فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحالية أو المستقبلية والقدرة على توقع الأخطاء، ومن ثم يصعب تفاديها.[2]

المبحث الثاني : نمـاذج تقييـم الأداء

تعتبر نماذج تقييم الأداء أساليب قياس تمكن المنظمات من إلقاء نظرة فاحصة حول أدائها لاكتشاف نقاط القوة فيه ودعمها والوصول لنقاط الضعف وتقييمها، وسنتناول في هذا المبحث أهم ثلاث نماذج في التقييم .

المطلب الأول : نموذج ذوي المصلحة

يعد تحليل أصحاب المصالح بمثابة منهج كثيرا ما يستخدم لتحديد مجال القوة التي يكونها أي جماعة أو فرد يمكن أن يؤثر في إنجاز أهداف أي منظمة أو يتأثر بها والتحقق منها ويقوم تحليل أصحاب المصالح بتحديد الطرق والأساليب التي قد يؤثر بها أصحاب المصالح على المنظمة، وكذلك موقفهم اتجاه المنظمة وأهدافها .

[1] مزهودة عبد المليك، مرجع سبق ذكره، ص 98.
[2] ديجي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 94،95.

ووفقا لمنظور قيمة أصحاب المصالح لإدوارد فريمان لإدارة الإستراتيجية فإن الهدف الأساسي للمنظمة هو العمل كوسيلة للتنسيق بين اهتمامات أصحاب المصالح ومصالحهم والتوفيق بينها ومن هذا المنطلق، يعد تحليل أصحاب المصالح غاية وهدف في حد ذاته .[1]

- يتكون مصطلح أصحاب المصالح **Stake Holders** من مقطعين، الأول **Stake** والثاني **Holders**، فالمقطع الأول كما يشير إليه في معجم إدارة الأعمال، بأنه استثمار مالي ويؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح أصحاب المصالح ليس بحديث النشأة فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين إلا أن استخدامه يعد جديدا بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية وخصوصا بإدارة الأعمال، ويؤكدون أن أول ما سجل استخدام هذا المصطلح كان في عام 1708.[2]

- أصحاب المصالح يقصد بها :مجموعة بداخل المنظمة (البيئة الداخلية)، أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبيتها لمطالبهم .[3]

- كما عرفهم فريمان ووافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على أنهم : الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة، واعتمادا على ما سبق وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة :

- صاحب المصلحة في المنظمة الاقتصادية هو كل فرد أو جماعة، كيان طبيعي أو معنوي، حالي أو مستقبلي، يملك عقودا صريحة أو ضمنية مع المنظمة يؤثر أو يتأثر أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة وأهدافها سواء نشطت أو لم تنشط.[4]

أهم فوائد مدخل أصحاب المصلحة :

تعد المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة إرضاءهم، ومن مؤشراتها رضا المساهمين عن عوائدهم المالية ورضا العاملين عن العمل ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، رضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها رضا، هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة، اتجاه البيئة ورضا حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها بمطالب هذه الهيئة .

---

[1] **تحليل أصحاب المصالح، مركز المعرفة**، على الموقع ،www.12manage.com ، تاريخ التحميل (2015/02/13) ، التوقيت (00:48).

[2] العنزي سعد ، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارات الأعمال** ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد 13، العدد 48 ، 2007، ص 02.

[3] صلاح محمد فيصل، سالم محمد عبد الرحمان، **الأداء التنظيمي و أبعاد قياسه في الجامعات العربية**، ملتقى موازنة الأداء في الجامعات العربية، دمشق، 2007، ص 143.

[4] رملي حمزة ، زحوط إسماعيل ، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية** على الموقع،www.manifest.univ.ouargla.dz ، تاريخ التحميل (2015/02/14) ، التوقيت (01:19) ص 327.

- ومن أهم فوائد المدخل النظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات إلى العمليات والمخرجات، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المنظمة وتغيرها باستمرار، مما يستدعي موازنة المنظمة في سعيها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى أو الأكثر تأثيرا في المنظمة، وبما يلبي أهدافها في البقاء والتطور.[1]

- نظرية المصالح تؤكد على أنه يجب التركيز بشكل أساسي للمنشآت من حملة الأسهم إلى مجموعات أخرى لها علاقة بالمنظمة.

- المنظمة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات أصحاب المصالح.[2]

أطراف التعامل المتضمنة في أصحاب المصالح:

يتم التركيز في الغالب على التفاعل البيئي بين المنظمة بتنظيمها، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المنظمة بمعنى أخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المنظمة كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.[3]

وفي الإجماع تضم فئة أطراف التعامل مجموعة من المتعاملين نوجزها في يلي :[4]

أولا: المجموعات الرئيسية: الذين لهم علاقة مميزة مع المنظمة بمعنى أنها أطراف حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة تشتمل كل من :

- **المساهمين:** هم من يملكون حق ملكية جزء من أصول المنظمة وبالتالي الاستفادة من أرباحها.
- **الزبائن والعملاء:** هي ذات أهمية كبيرة، فبقاء المنظمة مرتبط بوجود طلب عليها من هؤلاء .
- **الموردون والموزعون :** يمثلون مصدر مهم لمدخلات المنظمة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها.
- **العمـــال:** يعتبر العامل مصدر مهم لخلق القيمة في المنظمة فمصلحته لا تقتصر فقط على الأجر بل توفير الظروف الملائمة، التكوين، التدريب...الخ.
- **المجتمع المحلي:**هو شريحة مهمة من المستفيدين، فهم من يتأثرون بنشاط المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ثانيا: مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون: و هي أطراف غير حاسمة ولكنهم يعرضون للمخاطر وهم :

---

[1] صلاح محمد فيصل، سالم محمد عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره، ص143.

[2] صديقي خضرة ، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمت الشركات** ، مداخلة على الموقع www.ieffedia.com ، تاريخ التحميل ، (2015/02/14) ، التوقيت (01:43) ص 12.

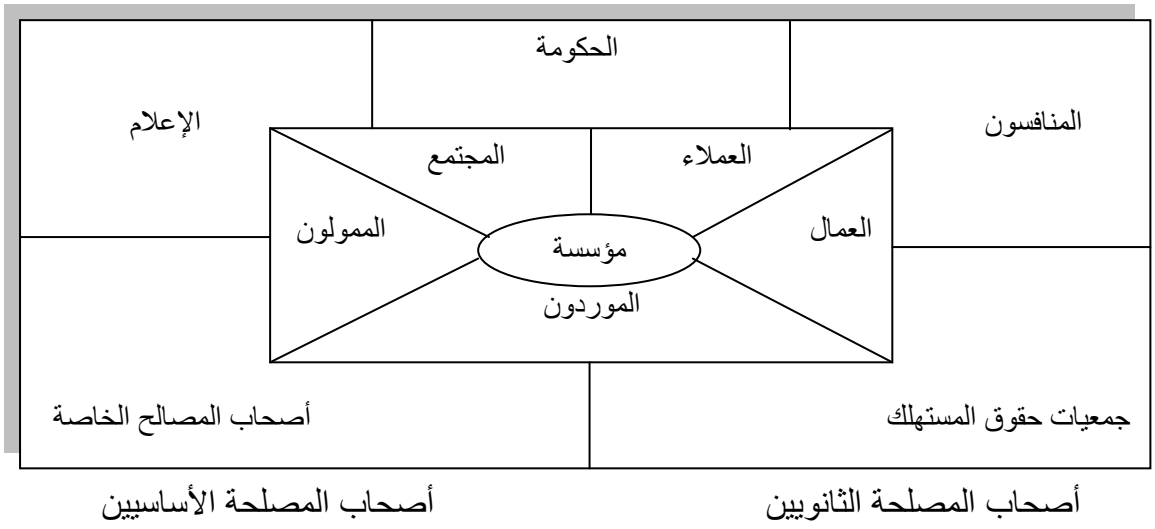
[3] سويسي عبد الوهاب ، **الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة** ، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004، ص 20.

[4] رملي حمزة، زحوط اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 327، 328.

- **المنافسون:** جميع المنظمات التي تنشط في الصناعة الخاص بالمنظمة، فهم يؤثرون ويتأثرون حسب القوى الخمسة لبورتر .
- **الحكومـات:** من خلال تدخلها في السياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات .
- **الدائنــون:** يدخل ضمنها حاملو السندات من الممولون للمنظمة .
- **البيئة والطبيعة:** أي التربة والماء والهواء ما تخلفه المنظمات تأثيرا بها .
- **المنظمات غير الحكومية:** سواء كانت مستقلة أو جاءت كممثل للأصحاب المصالح الآخرين .
- **الجمهور ووسائل الإعلام:** من خلال ما تمارسه من ضغوط لتوضيح نشاط المنظمة .
- **الأجيال السابقة واللاحقة:** فقد اعتبرهم فيرمان من أصحاب المصالح مشيرا إلى مؤسسي الشركات الكبرى في العالم .

و هذا ما يوضحه تصنيف **فيرمان إدوارد** كأهم تصنيفات أصحاب المصلحة في سنة 2007.

الشكل رقم (2-2) تصنيف فيرمان وآخرون لأصحاب المصلحة



المصدر: حمزة رملي، إسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره صفحة 329.

المطلب الثاني : نموذج المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمات على تحسين أدائها الحالي للوصول إلى أفضل أداء مقارنة مع منافسيها من أجل السيطرة والاستمرار في السوق، والذي يعتبر من وجهة نظرنا أقوى وسيلة للتطوير.وتجدر الإشارة إلى عدة تسميات لهذا المفهوم فنجد القياس المقارن بالأفضل، المقارنة المرجعية، القياس النمطي، القياس بمنافس نموذجي...الخ.

أولا: نشأة المقارنة المرجعية.

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية وتعود إلى عام 1810 عند دراسة الصناعي الإنكليزي **Francis Lowell** لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاءت بعد **Lowell** دراسة الصناعي **Henry Ford** عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز أو ما يسمى بسلاسل الإنتاج .[1]

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول من طبق مفهوم المقارن المرجعية، عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب، من خلال الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم، و بالرغم من نجاح الشركات اليابانية في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة فإن ذلك لم يمنعها من الاستمرار في إجراء دراسات القياس المقارن بهدف إجراء التحسين المستمر بما يعرف بفلسفة كايزن.[2]

ثانيا : تعريف المقارنة المرجعية

هناك تعريفات متعددة و متطورة للمقارنة المرجعية نذكر أهمها :

- عرفها **Spenly** "بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى، لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على وضع أهداف واكتشاف أفكار جديدة للتحسين".[3]

- كما تعرف على أنها "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".

- في حين يرى البعض أن المقارنة المرجعية "هي عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات، العمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مسيطرة في السوق" .[4]

---

[1] صالح بلاسكة ، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسة** ، على الموقع www.dspace.univ.ouargla.dz/doc ، تاريخ التحميل (2015/02/08) ، التوقيت (18:56) ، ص 02.

[2] عبد المحسن محمد توفيق ، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء** ، دار النهضة ؛ إيتراك ، 2006/2005؛ ص231.

[3] www.djelfa.info (Date 08/02/2015) at (21h 13).

[4] بلاسكة صالح ، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسة**، المرجع نفسه، ص 03.

يعرف **Chevron** المقارنة المرجعية "على أنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أداءه".[1]

المقارنة المرجعية "هي نهج منظم للمقارنة والتعلم فهي تنطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في منظمات أخرى، والهدف هو الاستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريق تنفيذ الأعمال" .[2]

وبالنسبة لـ(1999) **Européen Fondation For Qualité Management**"المقارنة المرجعية هي المقارنة المستمرة لأداء المنظمة، وظائفها وعملياتها بالنسبة للأفضل عالميا، في محاولة لتجاوزهم وليس فقط للوصول إليهم .[3]

ثالثا : فوائد المقارنة المرجعية :

- يتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخليا مع الصناعات الشبيهة أو المرتبطة بها .

- يمثل نقطة البداية التي تبدأ عملية التطوير، تساعد كثيرا عند التعلم علما بأن عملية التطوير يمكن أن تتم ولكن كيفيتها تكون غير واضحة، مع ملاحظة أن القياسات المقارنة المكتسبة تعتبر مدخلات لحظة التطوير وليست نهاية في حد ذاتها .

- القياس المقارن يساعد المنظمة لتبقى على قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطويرات والتغيرات الحادثة خارج المنظمة .

- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها خلال عملية القياس المقارن يمكن أن يعجل نتائج الأعمال و يحسن الأداء في مواجهة المنافسين .[4]

- الحصول على منظور مختلف، بعيدا عن النهج التقليدي الباطني في إجراء التحسين.

- تمكن من معرفة مستويات الأداء لمنظمات أخرى، وتوفر أساسا لتحسين تحديد الأهداف.

- إضافة إلى ذلك فإن زيادة وتيرة التغيير هو المحرك الرئيسي، القليل من منظمات لديها الوقت لإعادة عجلة الاختراع فهي تقوم بالاستفادة من المنظمات الأخرى في اختبار الأفكار والتغييرات ويكون استثمارا جيدا.[5]

---

[1] عبد المحسن محمد توفيق، نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 233 ، 234.

[2] القزاز إبراهيم إسماعيل ، **six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 149.

[3] بوزيدي نريمان ، **المقارنة المرجعية benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2014، ص 08.

[4] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص236.

[5] القزاز إبراهيم إسماعيل ، المرجع نفسه ، ص 152.

رابعا : أنواع المقارنة المرجعية

يمكن تحديد عدة أنواع من المقارنة المرجعية، وذلك بناءا على رؤية المنظمة لما تريد تحقيقه، ويمكن إيجاز ذلك وفق ما يلي :

1- المقارنة المرجعية الداخلية : التي تتم داخل المنظمات التي لها عدة فروع ووحدات إدارية، كمقارنة ما بين العمليات والمنتجات لنفس العملية [1]، و تتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المنظمة تحت الدراسة، بالإضافة إلى أنها توفر التناسق والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المنظمة .

2- المقارنة المرجعية الخارجية : فيه تتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة .ومن مزايا هذه الطريقة أنها تكون وسيلة مفيدة في حالة تحديد نقاط المقارنة المرجعية داخل الصناعة بحيث أنه بمجرد التعرف على هذه النقاط فإن المعلومات المتولدة عن ذلك يمكن استخدامها في أغراض التخطيط ورسم إستراتيجية المنظمة، كما يمكن استخدامها في التعرف على الثغرات الموجودة في نظام المؤسسة وعملياتها واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الثغرات[2]. وتدعى أيضا بالمقارنة الإستراتيجية كونها تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثا عن تلك الإستراتيجيات المربحة التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية .[3]

3- المقارنة المرجعية الوظيفية : وتتم عن طريق مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة وتساعد على تحديد الأفضل في هذا الشأن مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التي يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى الصناعة ككل.

4- المقارنة المرجعية الشاملة أو العامة : هذا النوع هو الأكثر وضوحا من أشكال المقارنة، وتتم على أساس إجراء المقارنات بين العمليات والإجراءات المختلفة، ولا شك أن هذا القياس يعتبر مفيدا في التعرف على المنظمات المتميزة على مستوى الصناعات الغير المرتبطة أو الغير متماثلة .

كما أن هذه المقارنة يمكن أن تؤدي إلى توليد أفكار إبتكارية جديدة في مختلف الصناعات، ولنجاح عملية المقارنة المرجعية يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:[4]

- يجب أن تكون الخطط الإستراتيجية التي تحدد مصادر التقدم وأولويات القياس واضحة .
- الاختيار الصحيح للفريق وتدريبه للتواصل مع عملية المقارنة المرجعية .

[1] بلاسكة صالح ، مزياني نور الدين ، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة سكيكدة ، العدد 04/ديسمبر 2013 ، ص 57.

[2] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[3] عبد الهادي آل فيحان إيثار ، **المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعات الإلكترونيات** ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 54، 2005.

[4] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع السابق ذكره، ص265.

- يجب على الفريق التركيز على القطاعات النوعية للتطوير .
- تدعيم وتوجيه عملية المقارنة المرجعية من قبل الإدارة العليا .
- المسئولون عن إحداث التغييرات يجب أن يراجعوا ويتفهموا النتائج ويحضروا الزيارات الميدانية.
- يجب إرساء الخطط التفصيلة للأنشطة، وإمكانية الحصر للتطويرات المحددة.
- يجب إعداد الفريق للإجابة على أي تساؤل عن أي منظمة أخرى.

خامسا : خطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

لعملية المقارنة المرجعية الجيدة ثلاث مراحل مبينة كالأتي :

1- **التخطيط Planning**: يكمن سر نجاح المقارنة مثل معظم الممارسات الجيدة، في جودة التخطيط الذي يجري اختيار أنسب عملية للمقارنة المرجعية أمر حيوي.[1]

وإذا تم بشكل فعال فغالبا ما يؤدي إلى نتائج جيدة، والخطوة التالية في هذه المرحلة هي ضمان أن تتفهم المنظمة أدائها بنفسها تماما قبل عملية البحث عن المقارنات، ومتى تم ذلك تصبح المنظمة على استعداد للبحث عن أفضل أداء سواء في الصناعة أو خارجها عن طريق :

- وضع قائمة بمعايير النموذج الأفضل.
- البحث عن المؤسسات الأفضل، والمقارنة والاختيار للشركاء الأفضل لعمل المقارنة المرجعية.

2- **التحليل Analyses :** والهدف الأساسي في مرحلة التحليل يجب أن يحدد الأتي:

- الفجوة في الأداء بين المنظمة وبين الشريك أو النموذج الأفضل محل المقارنة المرجعية .
- الأسباب الجذرية للفجوات بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى الأداء المتميز، والإمكانات التي أدت إلى هذه الفجوة.
- وللوصول إلى ما سبق ينبغي تحديد نوعية المعلومات والبيانات المجمعة، مراقبة جودة المعلومات والبيانات ثم تحديد فجوة الأداء وأسبابها .[2]

مما يتطلب الأمر إعطاء اهتمام خاص لهذه المرحلة بهدف الوصول إلى تحليل شامل ومتميز.

3- **التنفيـذ Action:** ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوتين السابقتين إلى أعمال وإجراءات أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة وبالصيغة التي تتلائم مع بيئة المنظمة ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق واختتام دراسة المقارنة المرجعية بعمل تقرير نهائي.[3]

[1] القزاز إبراهيم إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص155.
[2] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 258.
[3] بلاسكة صالح ، مزياني نور الدين ، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات**، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

المطلب الثالث : بطاقة القياس المتوازن .

أولا :تعريف بطاقة القياس المتوازن :balance score scard

قدم روبرت كابلان **Robent Kaplan** وديفيد نورفون **Norfan David** في سنة 1992 نظام قياس (بطاقة القياس المتوازن)، فكان هذا محاولة منهما لعلاج حالات العجز المعروفة منذ وقت طويل في إدارة المنظمة فقط باستخدام المقاييس المالية التقليدية مثل : العائد على الاستثمار، والعائد لكل سهم، وقد تحقق أن المقاييس المالية كان لها دورها الجيد في العصر الصناعي ولكنها خارج النطاق مع المهارات والكفاءات التي كانت الشركات تحاول إيجادها في البيئة الحالية المنافسة التي تواجهها الشركات الآن .[1]

*تعرف بطاقة القياس المتوازن **(BSC)**: أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.

*عرفها كابلان ونورتون**:** على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة .[2]

*يعرفها مأمون العمري: بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل **(SCORE)** ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال .[3]

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن الأداء المتوازن يحقق منافع عديدة للمنظمة والبيئة المحيطة بها لعل أهمها :

بالنسبة للمنظمة: المؤسسة المتوازنة الأداء تحصل على رضا العاملين بها فتتحصل على أكبر المنافع من أعمالهم لديها، فالمنتجات ستكون جيدة والتعامل في هذه المنتجات سيكون فعالا مما سينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوى وتحقيق رضا المستهلكين عن منتجات المنظمة بجعلهم مستمرين في التعامل معها بل ينصحون غيرهم بالتعامل وتحقيق التعاون المثمر من قبل الموردين للمواد الخام أو الخدمات وغيرها يعمل على انتظام التوريد فتنتظم الأعمال وتزداد الكفاءة.

---

[1] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص325.

[2] بلاسكة صالح ، **قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] تيمجغيدين عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

بالنسبة للبيئــة: المنظمة المتوازنة تعطي بيئتها بقدر ما تأخذ منها فيستمر عطاء البيئة بل يتنامى وتستمر المنظمة في نجاحها، ثم بفضل مساندة البيئة لها والبيئة ليست موارد طبيعة كالموارد الخام ولكنها مصادر بشرية ومادية متنوعة كالعمالة والقوانين والنظم المساندة للعمل في المنظمة، فكلما كانت المنظمة متوازنة كلما كان تعاون البيئة معها مثمرا، ونجاح المنظمة المتوازنة هو نجاح للبيئة المحيطة بها التي كانت من عوامل نجاحها، وعطاء المنظمة للبيئة يمكن أن يكون في صور متعددة منها: المساهمة في تشغيل البطالة، والمساهمة في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية والمستشفيات، ودور العلاج المجانية ورصف الطرق وتشييد الحدائق العامة.[1]

- التوازن في الأداء يتمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب فالمنظمة التي تعطي العاملين أجورا تعادل ما قدموه من جهد، وبيعها السلع للعملاء بسعر عادل تحقق توازن في أداء النشاط التسويقي،والحفاظ على البيئة أيضا ...الخ .[2]

- تساعد بطاقة القياس المتوازن المنظمة على خلق إدراك ووعي أعمق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

- تصميم الإستراتيجيات المنظمية ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد .

- تفعيل ودفع أساليب القياس الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمنظمة بغرض الوصول إلى الأداء الأمثل.

- تساعد على دمج مختلف البرامج المنظمة مثل : الجودة، إعادة الهندسة، مبادرة خدمة العملاء[3].

عناصر بطاقة القياس المتوازن:

إن بطاقات القياس أو الدرجات متوازنة بطريقتين رئيستين :

- يوجد توازن بين القياس الداخلي والخارجي .

- أنها متوازنة من كافة الزوايا (كل منظور) بما يضم المقاييس المالية وغير المالية، وتركز بطاقة القياس المتوازن (**BSC**) على أربعة زوايا برؤية مختلفة مرتبطة بعلاقات السببية في كل منظور عدد من مقاييس الأداء.[4]

1- المنظور المالي: وهو يهتم بكيفية مظهر المنظمة أمام مساهميها، وهناك الكثير من المقاييس المالية التقليدية، وتمثل الأرقام المحاسبية التاريخية مقاييس بطيئة للأداء فكانت النتائج المالية لا يمكن إدارتها مباشرة بل يكون بسبب مستوى الأداء في مجالات أخرى.

لذلك كانت بطاقة القياس تكمل المقاييس المالية بثلاثة زوايا أخرى، وكان الأداء في هذه المجالات الثلاثة مؤشرات لمسار الأداء المالي للأجل الطويل.

---

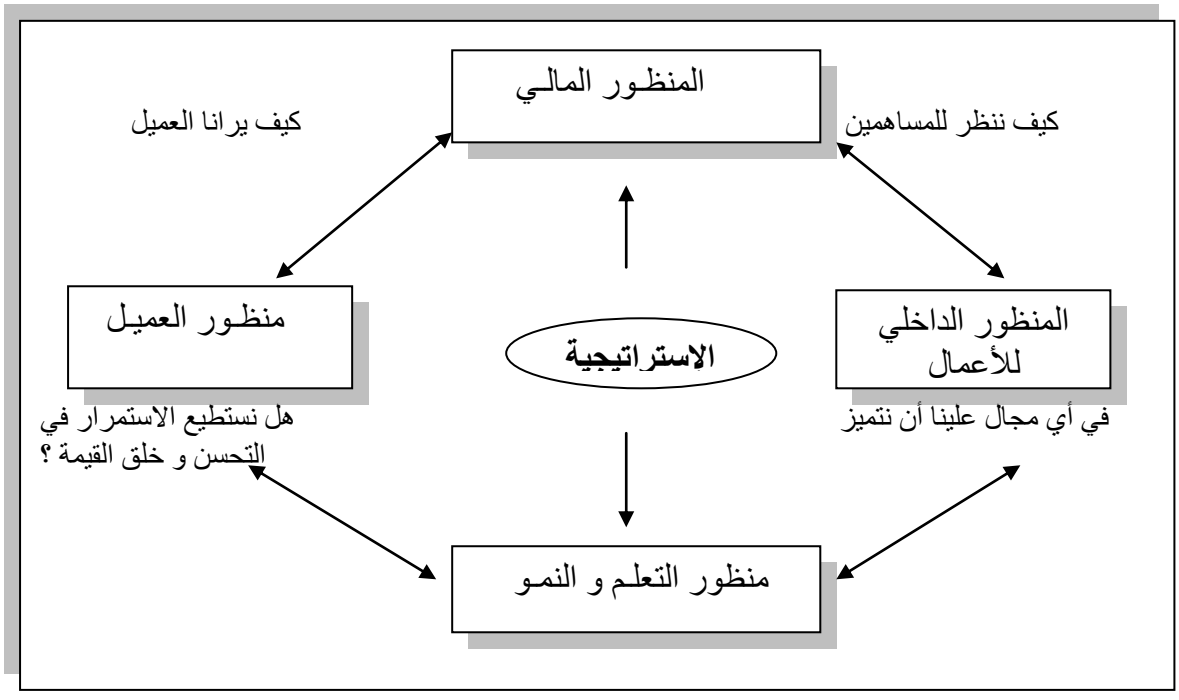
[1] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 332.
[2] بحيري سعد صادق، **إدارة توازن الأداء** ، الدار الجامعية ، 2003-2004، ص11.
[3] ارسلان اسماعيل نبيل ،مرجع سبق ذكره ، ص 634.
[4] عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 326.

2- منظور العميـل: تعتمد النتائج المالية كثيرا على العملاء لذلك فمنظور العميل يلقي الضوء على كيف ينظر العميل إلى منظمتنا ونحن نعرف في نهاية الحكم المجرد للعملاء عن أدائنا وحكمهم في سياق المنافسة، وعموما ففي منظور العميل تقاس المجالات التالية : معدلات رضا العملاء الحالية، التحسن في معدلات الرضا، نسب الحفاظ على العملاء الحاليين، مدى تكرار العميل الاتصال بخدمة العملاء، متوسط العملاء، متوسط اللازم للتعامل مع استفسارات وشكاوي العملاء .[1]

3- منظور العمليات الداخلية (عمليات التشغيل الداخلي): يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل للمنظمة،و من بين مؤشرات قياسه : الجودة، الإنتاجية، الفاعلية، تكلفة كل من العمليات الكبرى للمؤسسة كالابتكار، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع.[2]

4- منظور التعلـم والنمو: تحتاج كل منظمة إلى تحقيق أداء مرضي في الزوايا الثلاث السابقة وأن تعمل جاهدة على استمرار التحسين وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين وهم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضا العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم وقدرة نظام المعلومات .[3]

الشكل رقم (3-2) بطاقة القياس المتوازن



المصدر:عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 328.

[1] عبد المحسن محمد توفيق ،نفس المرجع السابق، ص 642.

[2] Héléne bergenon, **les indicateures de la performance en context pme quell modéle appliquer**, 21éme congrés de l'afc, 2000, france, p 08.

[3] عبد المحسن محمد توفيق ، نفس المرجع السابق، ص 327.

العلاقة بين المحاور الأربعة السابقة :

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية، ولهذا فقد أكد كل من كابلان ونورتون على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل والحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية المنظمة، ولهذا فقد افترض كل من كابلان ونورتون وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي:

- إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضا محركا للمقاييس المالية .[1]

- يمكن للمنظمة أن تحقق عدة نتائج نتيجة تطبيقها ل (**BSC**) نمثلها بالشكل التالي:

عوامل نجاح تنفيذ بطاقة القياس المتوازن (BSC):

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن في المنظمة نذكرها فيما يلي :

1- فهم الذات: لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم عالي للمهارات التي من دونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة التقييم المتوازن.

2- فهم دورة تعلم بطاقة القياس المتوازن: لتمكين المنظمة من التكيف والفهم السريع لما يجري من حولها من أحداث والاستجابة لها.

3- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: حيث أن تنفيذ بطاقة القياس المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد،العمليات والتكنولوجيا في البداية وقبل كل شيء.

4- اعتبار بطاقة القياس المتوازن مشروع متكامل: أي جعل بطاقة القياس المتوازن جزء أساسي من ثقافة الأعمال بجعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة للمنظمة.

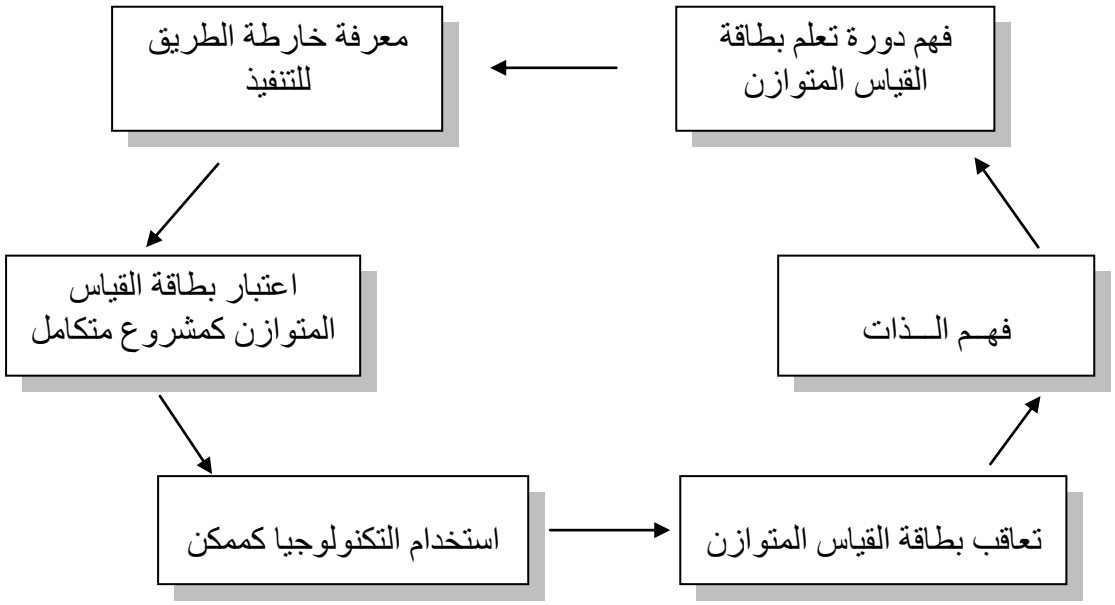
5- **استخدام التكنولوجيا**: كممكن ومورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة القياس المتوازن.

6- **تعاقب بطاقة القياس المتوازن:** يمثل برنامج متكامل بسرعة فائقة .[2]

[1] بلاسكة صالح ، **تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره ، ص ص37، 38.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، الغالبي طاهر محسن، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة)** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2009، ص 85- 87.

الشكل رقم (4-2) عوامل نجاح بطاقة القياس المتوازن (BSC)



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، ص 85.

المبحث الثالث : معايير تقييم الأداء

إن التقييم الجيد للأداء لا يمكن إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، وهذا الأخير لا يتم بأسلوب عشوائي، لأن هذه المعايير تعكس الأداء الفعلي للمنظمة.

المطلب الأول : تقييم الأداء المالي والإنتاجي:

إن الأداء المالي هو ميدان الأداء أكثر شيوعا في معظم المنظمات، عن طريق استخدام مؤشرات الأداء المالي كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر إستراتجية مهمة كما يمكن استخدامه في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئة الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح بحيث يتيح للمنظمة موارد مالية لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة.[1]

[1] الغالبي طاهر محسن منصور ،**الإدارة الإستراتجية** ،مرجع سبق ذكره، 2007، ص481.

أولا: تقييم الأداء المالي:

من القرارات الإستراتيجية التي تواجها المنظمة هو تبني القرارات المالية في ذات الوقت الذي تحقق فيه توازنا بين المخاطر والعوائد لذا وجب على المنظمة معرفة مدى استقرار الاستثمارات والهياكل المالية من عدمها، لأن الانحراف المعياري مؤشر عن كل ما قل و دل على استقراره.

*تعريف الأداء المالي: يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المنظمة على لاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل القصير والطويل من أجل تشكيل الثروة .[1]

تعريف تقييم الأداء المالي:

تهتم الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بالحالة المالية لها، لذا فإنها تسعى إلى البحث في طبيعة الموارد المالية لها، وطبيعة استخدامات تلك الموارد، بما يسمح لها بتوفير معلومات مهمة لها تستغلها في اتخاذ قراراتها، وهذا ما يتم ربطه بتقييم الأداء المالي الذي تقدم له عدة تعاريف نوضحها كما يلي:

*يعبر تقييم الأداء عن تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لرغبات أطرافها المختلفة .[2]

فهو يعتبر مقياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة وتكمن أهميته في :

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .[3]

* عملية تقييم الأداء المالي هي استخدام المؤشرات المالية، والتي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومن بين هذه المؤشرات التي يتضمنها هذا المفهوم هي : نمو المبيعات، الربحية (معكوسة بالنسب) مثل: العائد على الاستثمارات والعائد على المبيعات، العائد على حق الملكية و الأرباح لكل حصة ...إلخ.[4]

* تقييم الأداء المالي هو الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المنظمة .[5]

ثانيا : طرق تقييم الأداء المالي :

يخدم التحليل المالي أغراض تقييم الأداء المالي خاصة عن طريق أسلوب النسب المالية، إذ يعطي للمهتمين بالوضعية المالية للمؤسسة مؤشرات كمية تسمح لهم بتقييم الأداء الكلي بصفة عامة والأداء

[1] دادن عبد الغاني ، **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية** ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،08.09 مارس 2005، ص 304.
[2] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.
[3] نفس المرجع السابق ، ص ص 38،39.
[4] الركابي كاظم نزار ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 319.
[5] باصور رضوان ، **استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2009، ص 47.

المالي بصفة خاصة، كما أنه يمكن الاستفادة من أنواع النسب المالية بتوظيفها في شكل طرق تقييم الأداء المالي، وعليه سنتطرق في هذا الفرع إلى تقييم الأداء المالي عن طريق تحليل المؤشرات التالية: الربحية، المرودية بالإضافة إلى الرفع المالي.

1- تقييم الأداء المالي بتحليل معيار الربحية :

يعتبر هدف الربحية أو العائد على الاستثمار من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال سواء كانت تعمل في القطاع العام أو الخاص، فالمنطق بالنسبة لمنظمات الأعمال أنه من الضروري أن يحقق المشروع ربحا يضمن لها البقاء، والربح المرغوب فيه يجب أن يتم قياسه بالنسبة لرأس المال المستثمر.[1]

ويتم التفرقة ما بين الربح و الربحية كالأتي :

الربح: يمكن تعريف الأرباح أو صافي الدخل بأنه عبارة عن الزيادة في سعر السلعة المباعة والخدمات المقدمة على تكلفة هذه السلعة أو الخدمة المستخدمة خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي الربح هو عبارة عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات.

أما الربحية: هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، حيث يمكن قياس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها .[2]

إن الربحية هي هدف أساسي للإدارة المالية في جميع المنظمات ومن خلاله يستمر بقاء المنظمة، كما يعد عامل الربحية مقياس عام لكفاءة الإدارة لاستخدام الموارد استخداما أمثل لتحقيق عائد مناسب.[3]

1-1 نسب تحليل الربحية أو القدرة على تحقيق الأرباح :

إن الربحية تعد من أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والتي تعتبر محصلة نهائية لعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، لذلك السبب يتم استخدام عدة مقاييس للربحية، وهي عبارة عن النسب التي تقيس كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

---

[1] بحيري سعيد ، **التخطيط الإستراتيجي** ، منشورات العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2008، ص 580.

[2] تهتان مراد، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية** ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، جامعة المدية ، العدد 01 ،أفريل 2014،ص 33.

[3] زينة قمري، **واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة**، على الموقع WWW.KANTAKJI.COM ، تاريخ التحميل (2015/02/15)، التوقيت (13:57).

- يمكن تقسيم نسب تحليل الربحية إلى قسمين: جزء يتناول العلاقة بين الربحية وحجم المبيعات وجزء يتناول العلاقة بين الربحية والأموال المستثمرة .[1]

- نسب الربح إلى صافي المبيعات :.Gross Profit Margin On Sales

توضح نسبة مجمل الربح إلى المبيعات: إلى درجة يمكن لسعر بيع الوحدة أن ينخفض دون أن يؤدي ذلك إلى تحقيق خسائر في المبيعات بالصافي، وتحسب بالعلاقة التالية :

GPMS= (المبيعات بالصافي – تكلفة البضاعة المباعة) / المبيعات بالصافي **X** 100.

ثم يتم مقارنة هذه النسبة مع النسب السنوات السابقة، أو بالمقارنة مع المؤسسات المتماثلة في المشروعات، وهي نسبة تختلف حسب طبيعة النشاط والصناعة .[2]

- نسبة صافي الربح إلى المبيعات : Net Profit To Sales Ratio

يطلق عليها بنسبة العائد على المبيعات، وهي تظهر المدى الذي تنخفض إليه سعر الوحدة قبل أن تتحمل المنظمة أي خسائر، وتأخذ تلك النسبة كافة أنواع التكاليف بما فيها الإهتلاك، كما توضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، و تحسب بالعلاقة التالية:

NPSR= (صافي الربح بعد الضرائب / صافي المبيعات) **X** 100.

- العائد على مجموع الأصول المستثمرة :Return On Total Assets

توضح هذه النسبة مدى الكفاءة في استخدام الأصول، أو بمعنى آخر الربح العائد من الاستثمار في الأصول، ويقيس ذلك العائد مدى فعالية مجموع الأصول والذي يعتمد على حد كبير على مقدار الأرباح التي تحقق من تلك الأصول، وهناك عدة طرق لحساب هذا المؤشر من بينها .[3]

- معدل العائد على إجمالي الاستثمار: Investment Return Total

يركز على مدى قدرة المنظمة على تحقيق عائد على جميع مصادر الأموال المستثمرة سواء كان مصدرها من حقوق المساهمين أو مصادر خارجية ويتم حسابه بالعلاقة التالية :

IRT= (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول الثابتة و المتداولة) **X** 100 .

---

[1] الغالبي طاهر محسن منصور، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ،مرجع سبق ذكره، ص 483.

[2] السيد أحمد لطفي أمين ، **التحليل المالي لأغراض تقييم و مراجعة الأداء و الاستثمار في البورصة** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2006، ص371.

[3] المرجع السابق، ص ص 372-374 .

- معدل العائد على حقوق الملكية :Return On Net Equity

يطلق معدل العائد على حقوق الملكية على الفائض أو العائد على استثمارات حقوق الملكية، وهو يعد أهم نسب أو مؤشرات الربحية لأنه يوضح كفاءة الإدارة في استغلال أموال أصحاب المنظمة وقدرتها على تحقيق أرباح من تلك الأموال، ويحسب بالعلاقة التالية:

RNE=(صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملكية) **X** 100.

ويتم مقارنة هذه النسب مع معدل العائد المتوسط في الصناعة، فإذا كانت المعدلات العوائد المحققة في الشركة أقل من المعدل المتوسط، فإن هذا يشير إلى انخفاض كفاءة إدارة المنظمة في استغلال أموال أصحاب المنظمة والعكس صحيح.

ثانيـا : تقييم الأداء المالي عن طريق المرونديــة :

المرودية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطاتها، وينبغي أن تكون هذه المرودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها المنظمة فيما يتعلق بالسيولة والدفع المالي، وتعتبر المرودية معيارا أفضل من الربح أو النتائج التي تحققها للحكم على أداء المنظمة .[1]

ويمكن تصنيفها إلى: نسبة المرودية المالية، نسبة المرودية التجارية، المرودية الاقتصادية.

1-نسبة المرودية الماليــة: تعبر عن مدى مرودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة، وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاصة وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية المالية= (نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة) **X** 100.

كلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المنظمة لمواردها المالية، وكلما قلت أو انعدمت كلما لزم على المنظمة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-نسبة المرودية التجاريـة: تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي "X" دينار من المبيعات، وكلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبء وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة المرودية التجارية = (نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال) **X** 100.

3- نسبة المرودية الاقتصادية:هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، وقد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة

[1] زينة قمزي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 11-12.

الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياجات رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية، فقياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل[1]. وتحسب بالعلاقة التالية :

نسبة المردودية الاقتصادية= (نتيجة الدورة الصافية / مجموع الأصول) **X** 100.

ثالثا : تقييم الأداء المالي عن طريق نسب الرفع المالي:

من أهم مصادر تمويل المؤسسة الاستدانة، وهذا النوع من التمويل يلزم المؤسسة قانونا بدفع فائدة إلى أصل الدين على عكس التمويل عن طريق حقوق الملكية الذي لا يلزم المؤسسة بدفع شيء لأن عوائد الأسهم تدفع عند تقرير مجلس الإدارة.

و عليه يمكن تعريف الرفع المالي بأنه اعتماد المؤسسة على اقتراض من المؤسسات المالية في سد احتياجاتها المالية [2]. وتستعمل نسب الرفع المالي لتقييم المخاطرة المالية التي تتحملها المؤسسة و هي كالتالي:

1- نسبة الدين إلى حقوق الملكية :Debt / Equity Ratio

تعتبر هذه النسبة مقياسا نسبيا لمن يتحمل المخاطرة المالية للمؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية :

نسبة الدين إلى حقوق الملكية = (إجمالي الديون / حقوق الملكية) **X** 100.

2-نسبة تغطية الفائدة :Interest Coverage Ratio

تبين لنا هذه النسبة مدى حسن تمكن المنظمة من تغطية أو مقابلة ما تدفعه من فائدة مقابل دينها ويتم حسابها وفق العلاقة التالية :

نسبة تغطية الفائدة = (الأرباح قبل الفائدة و الضرائب / تكلفة الفائدة) **X** 100.

3-**نسبة تغطية الأعباء الثابتة :Fixed Charge Coverage Ratio**

قد تتحمل المؤسسة أيضا تكاليف تتعلق بالإيجار، ويتم حسابها كما يلي:

FCCR= (الأرباح قبل الفائدة والضرائب + تكلفة الإيجار) / (الفائدة + تكلفة الإيجار) **X** 100.[3]

- والملاحظ أن المؤسسات ذات النسب المنخفضة للرفع المالي تتعرض لدرجة أقل من الخطر في فترات الكساد، وفي المقابل فإن المؤسسات ذات النسب المرتفعة للرفع المالي تتعرض لخطر الخسائر الكبيرة، لكنها قد تحقق أرباحا مرتفعة للغاية، ولا شك أن تحقيق عوائد مرتفعة هو أمر

[1] تالي رزيقة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة،2012، ص 52.
[2] السعايدة جميل فضيل ، نظال عبد الله فريد ، **الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي** ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004، ص 174.
[3] حنوش حليمة ، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة** ، مذكرة الماستر ، علوم التجارية ، جامعة المدية ،2013، ص59.

مرغوب فيه، كما أن المستثمرون عادة ما يحاولون تجنب الخطر إلى أقصى درجة ممكنة، ولهذا السبب فهناك ضرورة لتحقيق التوازن بين العوائد المرتفعة من ناحية والخطر المرتفع من ناحية أخرى حين اتخاذ القرارات المتعلقة بالرفع المالي.[1]

ثانيـا : تقييم الأداء الإنتـاجي :

إن التحدي الذي يواجه المنظمة دائما هو كيف تعمل على زيادة حجم الإنتاج الكلي مع إستخدام نفس القدر من المدخلات ؟ أو زيادة الإنتاج الكلي وزيادة عناصر الإنتاج و لكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الإنتاج وذلك مع المحافظة على مستوى جودة الإنتاج وتحسينه وتطويره وتقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية ،لذالك سوف نتعرض لمفهوم الإنتاجية كمعيار لتقييم أداء المنظمات.

أولا: تعريف الإنتاجية productivité:

*يعرف **J.Fourastie** الإنتاجية بأنها حاصل قسمة الناتج على أحد عوامله، ويقول أننا نتكلم على إنتاجية رأس المال، إنتاجية المواد الأولية...الخ، و هذا إذا وضعنا الإنتاج في علاقة مع رأس المال أو المواد.....

و يتم حسابها وفق العلاقة التالية: الإنتاجية= (المخرجات / المدخلات) **X** 100.

*أما منظمة التعاون والتنمية **(OCDE):** الإنتاجية تقيس فعالية الإنتاج، وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين الناتج وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسر الفعالية الإنتاجية ويمكن قياس الإنتاجية بطريقتين سواء بجعل الإنتاج على علاقة بأحد عوامله والمتمثلة في الإنتاجية الجزئية أو بجعله على علاقة بكل عوامل الإنتاج والمتمثلة في الإنتاجية الكلية.

و تختلف الإنتاجية عن الإنتاج في كون هذا الأخير يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات. بينما تهتم الإنتاجية بالاستخدام الكفء لعوامل الإنتاج أي المدخلات لتحقيق المخرجات، كما أن زيادة الإنتاج قد لا تعني أن هناك زيادة في الإنتاجية.

من خلال ما سبق نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرتين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.[2]

1- الإنتاجية الكلية

تعبر الإنتاجيّة الكلية على العلاقة بين الناتج وجميع العوامل الّتي استخدمت في الحصول عليه ويمكن تمثيلها بالعلاقة التّالية:

[1] باصور رضوان ، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] قبطان شوقي، **الإنتاجية: مفهومها وقياسها**، مجلة الإدارة الحديثة، مجلة الكترونية صادرة عن منتدى الطلبة حول الإدارة الحديثة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر،2006، ص75

الإنتاجيّة الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات / المدخلات، أو الناتج / جميع عوامل الإنتاج.

2- الإنتاجية الجزئية: مثل ما تظهر تسميتها، فإن الإنتاجيّة الجزئيّة هي تعبير على علاقة الناتج بأحد عوامله، ونتكلم هنا على إنتاجيّة ذلك العامل المأخوذ بعين الاعتبار.

وبالنسبة لعوامل الإنتاج الّتي جرت العادة أن تأخذ في حساب الإنتاجيّة فهي كالتّالي:

- اليد العاملة المباشرة والغير مباشرة.
- رأس المال (الهياكل القاعدية، الآلات، تجهيزات الإنتاج...).
- المواد الوسيطة (كالمواد الخام, المنتجات النصف مصنعة..).

وعلى أساس ربط الناتج بأحد هذه العوامل ينتج عنه الإنتاجيات الجزئيّة:

ونميز بين إنتاجيّة اليد العاملة وتحسب بالعلاقة التّالية: الناتج / عدد ساعات العمل.

وإنتاجيّة رأس المال معبر عليها بالعلاقة: الناتج / الإهتلاكات.

إنتاجيّة الإستهلاكات الوسيطة وتعطى بالعلاقة: الناتج / الإستهلاكات الوسيطة.

ما يعاب على الإنتاجيّة الجزئيّة هو كونها جزئية، ولا تمكن من أخذ فكرة شاملة على إنتاجيّة المؤسّسة، إذ أن حساب إنتاجيّة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى قد لا يكون له أي معنى خاصة وأن عوامل الإنتاج مترابطة ومتكاملة في ما بينها، فالإنسان لا يستطيع أن يعمل بدون آلة في الكثير من الحالات وهذه الأخيرة لا يمكنها أن تشتغل بدون طاقة. ومن هنا تظهر أهميّة الإنتاجيّة الكلية ودورها في رسم فكرة شاملة عن كفاءة المؤسّسة.[1]

المطلب الثاني : تقييم الأداء التنافسي

بصفة عامة تسعى المنظمات لتحقيق البقاء والاستمرار في الأجل الطويل، وهذا لا يعني استمرار النمو على وتيرة واحدة طوال فترة حياة المنظمة، وإنما لبناء ميزة تنافسية تطورها في وجه منافسيها وتساهم في خلق قيمة مستدامة لها.

أولا :الأداء التنافسي:

لقد أضاف بورتر 1981 الجانب التنافسي كأحد محدادات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذجه ثلاثة مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي :

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.

[1] قبطان شوقي، **الإنتاجية: مفهومها وقياسها**، مرجع سبق ذكره، ص75.

- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس .[1]

تقييم الأداء التنافسي :

لا يعتبر حصول المؤسسة على ميزة تنافسية نجاحا دائما إنما لا بد أن تسعى للحفاظ عليها وتنميتها بصفة مستمرة لمعرفة دائمة بنقاط قوتها وضعفها وتنافسيتها في المجتمع ويكون هذا بتحليل مجموعة من المؤشرات التي تساعد المؤسسة في قياس أدائها التنافسي .

مؤشرات تقييم الأداء التنافسي :

توجد عدة مؤشرات تستند عليها المؤسسة في قياس أدائها التنافسي والتي تستعمل كمعايير تقيميه من أهمها.

1- رضا الزبون: أصبحت العديد من المنظمات تدرك أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضاءه، وذلك انطلاقا من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مؤسسة في السوق.

*يعرف رضا الزبون من قبل **John et Hale** 1997 بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبي حاجاته ورغباته.[2]

* يعرفه **Haward Sheth** على أنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكفاءة مقابل التضحية بالنقود والجهد.[3]

*عرفه **Hotler**2003 أنه ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتوج المنتوج الملاحظ مع توقعات الزبون.[4]

أهمية رضا الزبون:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها، لا سيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة ، إذ أكد كل من **Hoffman & Boston** على الأمور التالية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المنظمة وهي كالأتي:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.

---

[1] رايس وفاء ، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال** ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ، 2011، ص ص 15-16.

[2] الطائي سلطان حجيم يوسف ، العبادي هاشم فوزي حجاس، **إدارة علاقات الزبون** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ، 2009، ص222.

[3] مصطفى المناوي عائشة ، **سلوك المستهلك،المفاهيم و الإستراتيجيات** ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ،1998، ص 120.

[4] الطائي سلطان حجيم يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.

-إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقلل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة .

- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية.

- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المنظمة في المستقبل مرة أخرى.

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدمتها المقدمة إلى المستهلك.

- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة .

محـددات رضا الزبـون:

يعد دراسة سلوك الرضا لدى لزبون محدد بثلاث أبعاد أساسية متمثلة فيما يلي: [1]

1-التوقعات (القيمة المتوقعة) :

وهي تعبر عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن نحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون فيما يلي:

- توقعات عن خصائص المنتج أو الجودة المتوقعة.
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية.
- توقعات عن تكاليف المنتج.

وقد صنف كل من **Wood Side** و **Pitte** التوقع إلى ثلاثة أنواع هي :

- توقع تنبؤي : يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين ويقاس بقوة الإعتقاد.
- توقع معياري : يرتكز على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج.
- توقع مقارن : يقوم على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات أخرى في نفس المستوى.

2- الأداء المدرك (القيمة المدركة):

يعبر عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج .

3- المطابقـة أو عدم المطابقـة :

ما بين التوقعات والأداء المدرك، وإيجاد الفرق فهو يمثل الإنحراف.

[1] مصطفى المناوي عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

مراحل تحقيق رضا الزبون:[1]

1- فهم حاجات الزبون : يجب على المسوقين أن يضعوا في حساباتهم الفرو قات بين الجودة المتوقعة والمدركة لمنتجات المنظمة فممكن أن تكون سلبية أو إيجابية، ولتجنبها يجب الاتصال الدائم بالزبائن الحالين والمرتقبين.

2- التغذية العكسية للزبون : تعد الخطوة الثانية لتحقيق رضا الزبون المتمثلة بوسائل المسوقين لتعقب أراء الزبائن في الأداء الحالي للمنظمة وتتمثل أهمها فيما يلي:

أ- نظام الشكاوى والمقترحات : وهي مجموعة ترتيبات تقوم بها المنظمة المهتمة بالزبون كخطوط الهاتف المباشرة التي تهيئها مجانيا، أو الاستمارات أو صناديق الشكاوي التي تعبر عن مجموعة الأفعال المختلفة نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل .

ب- مسوحات رضا الزبون : وذلك بإجراء مسوحات بين الفترة والأخرى، بتوزيع إستبانات أو اتصالات لعيّنة عشوائية من الزبائن الحاليين، أو بطرح أسئلة إضافية لقياس نية إعادة الشراء.

3- قياس رضا الزبون: التي تبنى على أساس مراجعة المعلومات المتعلقة به، لذا يجب على الإدارة معرفة إن كان هناك مصادر كثيرة لهذه المعلومات وهل هي ذو فعالية وكفاءة.

4- جمع البيانات وتحليلها: من مصادر الأولية والثانوية.

ثانيا : الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية للمنظمة أحد المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي في السوق، إذ تسعى المنظمة للحفاظ على حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بإتباع سياسة سعريه مناسبة وتطوير أنشطتها الإنتاجية والتسويقية. [2]

يقصد بالنصيب في السوق نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي المبيعات الكلية للصناعة في فترة زمنية معينة وفي شريحة سوق معينة .[3]

- ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها.

[1] الطائي سلطان حجيم يوسف ، مرجع سبق ذكره،ص 227-231.
[2] حسن دبر علوان ، **دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 28 ، على الموقع، www.iasj.net ، تاريخ التحميل (2015/02/21) ، التوقيت (00:50) ص 16.
[3] بحيري سعيد ؛**التخطيط الإستراتيجي** ، مرجع سبق ذكره ، ص169.

أهمية الحصة السوقية :

- تعمل كمؤشر لمدى قدرة المنظمة على خدمة السوق الذي تعمل فيه فالحصة السوقية العالية تعني أداء أفضل في خدمة وتلبية حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين .
- تمنح الحصة السوقية للمنظمة القدرة على اختراق آخر السوق.
- توفر الحصة السوقية أيضا بعد إدراك مكانة للمنظمة لحجم الصناعة التي تنافس فيه والسوق الذي يقدم إليه المنتج .
- التتابع الزمني لحصة المنظمة في السوق بحسب السنيين والأشهر والأسابيع وحتى الأيام.[1]

مقيـاس الحصة السوقية :

يقاس موقع المنظمة ضمن صناعتها عادة بالحصة السوقية ويمكن لكل منظمة أن تقيس حصتها السوقية من خلال ثلاث طرق وهي :

1-الحصة السوقية الإجمالية (الكلية): وهي عبارة عن نسبة مبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، وتحسب بالعلاقة التالية :

الحصة السوقية = (مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس الفترة) ×100

2-الحصة السوقية مقدرة بالوحدات: وهي عبارة عن عدد الوحدات التي تقدمها المنظمة إلى إجمالي الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الحصة السوقية = (عدد وحدات التي تنتجها المؤسسة / إجمالي الوحدات المنتجة في نفس الفترة) ×100

3-الحصة السوقية النسبية: وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي مبيعات (الأربع أو الثماني...) مؤسسات ذات الحصة السوقية الأعلى، حتى يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الحصة السوقية النسبية = (مبيعات المنظمة في فترة زمنية محددة / مبيعات أعلى مؤسسة في الصناعة في نفس الفترة) ×100.[2]

توسيع الحصة السوقيـة :

يرى FOOG أن زيادة الحصة السوقية للمنظمة يمكن أن يتم من خلال إتباع النقاط التالية :

- تخفيض أسعار سلعها أو خدماتها لاجتذاب الزبائن ذوي الوعي والحساسية للأسعار.

[1] حسن دابر علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

[2] دخان أسامة ، **الحصة السوقية و دورها في قياس أداء المنظمة** ، على الموقع ،www.tohasoft.com ، تاريخ التحميل (2015/02/21)،التوقيت (01:08).

- تقديم منتجات جديدة ذات صفة ابتكاريه من شأنها إشباع حاجات الزبائن الجدد وتقديم قيمة أكبر لهم مقارنة بالمنافسين.

- تقديم خدمات مختلفة مثل خدمات ما بعد البيع وخدمات التسليم السريع التي يطلبها الزبائن وحتى زيادة الطاقة الإنتاجية.

- تعزيز وتطوير نوعية النشاطات التسويقية مثلا إعداد برامج تدريبية مميزة لتحقيق التطور النوعي لقوى البيع نحو الزبون ولا سيما هؤلاء الذين لم يحصلوا على الكميات والنوعيات المطلوبة من المنظمة أو المنافسين في الصناعة، وبناءا على ذاك بات على المنظمة بناء شبكة فعالة لتوزيع منتجاتها.[1]

المطلب الثالث : تقييم الأداء السلوكي.

يعتبر الأداء السلوكي عنصرا هاما من جوانب الأداء في المنظمة وأهم عناصر إنتاجيتها فهو أداء وظيفي يختص بالجانب الإنساني والذي يمزج عدة أبعاد متداخلة تتضمن العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره، الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، وكذلك سلوكه مع زملائه وتعاونه مع روح الفريق .[2]

ولذلك اعتبر تقييم الأداء السلوكي مؤشر ذات فعالية في المنظمة يحدد مصير استمراريتها اعتمادا على الأهداف السلوكية المبتغاة ويمثل معيار رضا العامل أهم نتائج تقييم الأداء السلوكي المرجو تحقيقها .

*يعرف الرضا بأنه الذي يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.

- أما عن رضا العامل : فقد عرف **Stone** بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .[3]

* ويعرف رضا العاملين على أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم .[4]

أهمية الرضا :

[1] حسن علوان،مرجع سبق ذكره،ص 19.

[2] خوام حبيب سميح ، **الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي** ، على الموقع،(www.faculty.sau.edu.sa/pdf) تاريخ التحميل (2015/02/21) ، التوقيت (01:17) ، ص 18.

[3] زويش سامية ، **محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة** ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014 ، ص 04.

[4] فلمبان إيناس فؤاد نواوي ،**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ،على الموقع، www.libback.uqu.edu، تاريخ التحميل ، (2015/02/21) ، التوقيت (01:49) ، ص44.

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صور التالية :

- ارتفاع في مستوى الفعالية والكفاءة، فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيزا على أعمالهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر بالإشباع من وظيفته يزيد تعلق بالمنظمة.[1]

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على رضا العاملين نذكر منها :

- **العوامل الشخصية :** وهي التي ترجع إلى الشخص نفسه، والمتعلقة بقدراته ومهاراته، تعليمه، مستواه الوظيفي...الخ،وهي من الصعب التحكم فيها.
- **العوامل المرتبطة بظروف العمل:** تتعلق أساسا بظروف العمل داخل المنظمة وبإمكان الإدارة التحكم فيها لامتيازات الإنشغال من إيجازات، تأمين صحي، سكن، راتب ترقية ...الخ.
- **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:** والمتعلق بتصميم العمل، وتوافر المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات...الخ.

العوامل المتعلقة بالتنظيم والادارة: والمتعلق بسياسات المنظمة من ساعات العمل، نظم الإتصال ...[2]

علاقة الرضا ببعض نواتج العمل:

بالإضافة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي مع نواتج العمل فهو قد يكون المسبب الرئيسي لها وسنعرض أهمها:[3]

- **علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب عن العمل** : يعتبر التغيب عن العمل موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثل الإضراب، يعبر بواسطته رفض العامل للعمل وظروفه وهذا ما ينعكس بالسلب على المنظمة وارتفاع تكاليفها نتيجة تعطل العملية الإنتاجية، ويعد الرضا الوظيفي السبب الأساسي لهذه الظاهرة، فبناءا عليها يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدلات التغيب .

---

[1] زويش سامية ، المرجع ، ص05.

[2] **تقييم أداء تقييم العاملين وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية** ،على الموقع www.univ.tiaret.dz تاريخ التحميل ، (2015/02/21) ، التوقيت (02:00) ، ص96.

[3] زويش سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

- **الرضا الوظيفي وضغوط العمل**: يقصد بضغوط العمل المؤثرات التي تتوافر داخل بيئة العمل ويتنتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل[1]، فهو فجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها.

- أكد العتيبي (2000) وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي لتراجع الأخرى.

- **الرضا الوظيفي ودوران العمل**: يقصد بدوران العمل التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة (مؤشر لعدم الثبات في العمل).

ويفترض وجود علاقة عكسية بين هذين المتغيرين، هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى ارتفاع تكاليفها (تكاليف التعيين، التكوين ...).[2]

- علاقة الرضا الوظيفي بمعدل الأداء وتنمية المنظمة: دلت النتائج على وجود علاقة طردية ما بين هذين المتغربين في الأخير يعتبر محددات الرضا الوظيفي (من أجر، ترقية، ساعات العمل ومحتواه،العوامل الترفيهية ....) كلها حوافز لزيادة أداء مرتفع وبالتالي زيادة ربحية المنظمة.

- **علاقة الرضا الوظيفي بالشكاوي:** تعتبر الشكاوي مؤشر لعدم رضا العامل عن وضعه داخل المنظمة وهي تعتبر أيضا فرصة للمنظمة للإصلاح من الخلل فعلاقته بالرضا علاقة عكسية .[3]

- **علاقة الرضا الوظيفي بالمواطنة التنظيمية** : يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة ويشمل عدة سلوكات كمساعدة زملائه، تجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية، فيبدوا واضحا أنه توجد علاقة طردية بين الرضا والمواطنة فهو أحد محدداته .

- **علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي**: يمثل الولاء التنظيمي اتجاه وشعور يحمله الموظفون اتجاه منظمتهم التي يعملون فيها ككيان متكامل، فهو يعكس إيمان الموظف بأهداف المنظمة التي يعمل فيها والرغبة في البقاء فيها فالعلاقة طردية مع رضا العامل .

- **علاقة الرضا الوظيفي بالمناخ التنظيمي**: الذي يمثل تعبير مجازي يستخدم للدلالة عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة كالالتزام الوظيفي الذي يعبر عن استقرار الموظف وقوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، و أن الفرد

[1] النفيعي فارس ، **مفهوم ضغوط العمل وأسبابه** ، على الموقع ، www.hrdiscussion.com تاريخ التحميل ، (2015/02/21) ، التوقيت (02:37).
[2] زويش سامية ، المرجع نفسة ، ص ص 23- 24.
[3] www.iugaza.edu.ps ، تاريخ التحميل، (2015/02/21) ، التوقيت (02:49).

الذي يظهر مستوى عالي من الولاء والالتزام التنظيمي اتجاه منظمته، فالعلاقة إيجابية بين المتغيرين.[1]

المطلب الرابع : تقييم الأداء الاجتماعي.

زاد الاهتمام في الوقت الحاضر بأهداف المسؤولية الاجتماعية باعتبار المنظمة عنصرا هاما في المجتمع تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وأن المنظمة مسئولة عن المساهمة في رفاهية الحياة والمساهمة في معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع .

لذلك تعمل المنظمات جاهدة بوضع برامج وأنشطة تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

أولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعددة بشأن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نبرز أهمها :

-*عرف **DRUCKER** المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.[2]

*كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها: الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشة للعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والدولي.[3]

*كما أثار **Bolmstrom**: المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن وفاء المؤسسات بأداء مسؤولياتها الاجتماعية والتقرير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي، وهو في حقيقة الأمر البديل الوحيد للمؤسسات لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وتعد مطلبا مهما لكي تصبح المؤسسة قادرة على تفهم ومعرفة النظام الاقتصادي من أجل تحقيق رغبات عامة للمجتمع وبالتالي يعم الرخاء فيه.[4]

- يعرف **Kotler et Lee**: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام لتحسين حالة المجتمع من خلال ممارسات أعمال تطوعية وإسهامات موارد المؤسسة.[5]

---

[1] بندر أبو ثايه كريم وأخرون ، مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء، المجلد 20، العدد الأول، الأردن، 2012 ، ص ص 168، 169.

[2] الغالبي طاهر محسن منصور ، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[3] حنوش حليمة ، مرجع سبق ذكره ، ص04.

[4] صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره ، ص09.

5 Philip Kotler et Nancy lee, **Corporate Social Responsibility: doing the most good your Company and your cause**؛ (new janay؛ john wiley et sons INC 2005)p 03.

ثانيا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصر الرئيسية :

لو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة **CARROLL** في مجال المسؤولية الاجتماعية نجد أنه قد أوضح كونها مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية تتمثل في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرة.

1- البعد الاقتصادي : يشمل عنصرين أساسين :

- المنافسة العادلة: عن طريق منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين وكذلك احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.

- التكنولوجيا: عن طريق استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن توفرها، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.

2- البعد القانوني: يشمل ثلاث عناصر أساسية :

- **قوانين حماية المستهلك**: ويتضمن ما يلي: عدم المتاجرة بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها، كذلك حماية الأطفال صحيا وثقافيا وحماية المستهلك من المواد المزوّرة والمزيّفة.

- حماية البيئـــة: من خلال منع تلوث المياه والهواء والتربة، استخدام عقلاني للموارد، التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.

- السلامة والعدالـة : من خلال منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين، ظروف العمل ومنع عمل صغار السن، عمل المرأة وظروفها الخاصة ؛ التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.

2- البعد الأخلاقي: يتضمن المعايير الأخلاقية من خلال: مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، مراعاة تكافؤ الفرص في التوظيف، مراعاة حقوق الإنسان.

3- البعد الخيري: يتضمن ما يلي :

- الأعراف والقيم الاجتماعية : من خلال احترام العادات والتقاليد، مكافحة المخدرات والممارسات اللأخلاقية .

- نوعيـة الحيـاة : من حيث نوع التغذية، الملابس، الخدمات و النقل العام ...[1]

[1] الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري صالح مهدي محسن ، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ،مرجع سبق ذكره ، ص 82.

ثالثا : تقييم المسؤولية الاجتماعية .

يتم تقييم المسؤولية الاجتماعية عن طريق أربع مؤشرات أساسية تقيس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.[1]

1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع طبيعة أعمالهم وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وأمنهم، وتدريبهم وتحسين مستواهم المعرفين والاهتمام بمستقبلهم في حالة انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحمايـة البيئـة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه، بحيث تحاول رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها، وتتمثل في تكاليف حماية تلوث الهواء والمياه والتربة، تكاليف تشجير مناطق المجتمع، تكاليف التخلص من المخلفات وما إلى ذلك .

3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمـع : ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة في ذلك التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، فضلا عن تكاليف الإسهامات في برامج التدريب الاجتماعي والتوعية الاجتماعية.

4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتتضمن كافة التكاليف التي تصب في خدمة المستهلكين، وتتمثل في تكاليف الرقابة على جودة والإنتاج، تكاليف البحث والتطوير وتكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات المقدمة للمستهلكين.

[1] مقدم وهيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في دعم نظم الإدارة البيئية** ، على الموقع ،www.kenanaonline.com تاريخ التحميل، (2015/02/26) ، التوقيت (01:43).

المبحث الرابع: استنتاج نماذج التقييم في النموذج الجزائري للجودة.

تعتبر النماذج المذكورة سابقا، نماذج تقييم رائدة ومعتمد عليها بصفة كبيرة في تقييم أداء المنظمات، مع الإشارة إلى أن كل نموذج من تلك النماذج لا تخلو من أوجه قصر في جوانب معينة، وأن كل نموذج اعتمد على معايير تقييم مشتركة وأخرى مختلفة مع بقية النماذج، ما شد الانتباه إلى النموذج الجزائري للجودة ومحتواه من هذه المعايير وتكامله مع تلك النماذج، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث:

المطلب الأول: استنتاج نموذج بطاقة الأداء المتوازن في النموذج الجزائري

توصلنا سابقا إلى اعتماد المنظمة للبطاقة المتوازنة كنموذج لتقييم أداء المنظمة، يترجم رؤيتها واستراتيجياتها لمجموعة أهداف مترابطة، و مقاييس أداء تعكس التوازن في عناصرها الأربعة، التي تمثل المحاور الرئيسية في البطاقة، حسب كل منظور، والتي تشكل في الحقيقة أساس عملية تقييم الأداء حسب هذا النموذج، فنجد أنه يركز على البعد المالي والغير مالي، عكس مقاييس الأداء التقليدية التي كانت تركز على مؤشرات الجانب المالي فقط، فالبطاقة تسعى لتوحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك تفاديا للتركيز على بعد واحد على حساب البقية، وهذا من إحدى مزايا النموذج الجزائري للجودة الذي لم يتجاهل أساليب القياس المالية مع الأخذ بعين الاعتبار أساليب القياس الغير مالية، فنجد محاور البطاقة متواجدة في النموذج بالشكل التالي:

1. المنظور المالي:

ركز المحور المالي في البطاقة على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة، فهي تترجم الأهداف قصيرة الأجل، وهذا ما نجده في النموذج الجزائري للجودة في قسم المخرجات وبالتحديد في الجانب النتائج، الذي يعكس نتائج المنظمة على مستوى تطور النتائج المالية، الربحية، المردودية والحصة السوقية، (جانب حملة الأسهم)، فهذه المقاييس تلعب دورا مزدوجا، بالإضافة إلى كونها تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية المطبقة في المنظمة، فإنها تهتم بمدى تلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات البطاقة، موضحا في النموذج الجزائري بتقييم إستراتيجية وأهداف المنظمة بناء على أجوبتها المقدمة بخصوص ارتباط إستراتيجية الجودة المتبعة بالأنشطة العامة للمنظمة، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في جميع النشاطات، وأيضا مدى استيعاب العمال والأفراد لإستراتيجية الجودة.

2. منظور العملاء:

يعكس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، أي إستراتيجية خلق القيمة للعميل، وكيف تبدو المنظمة من منظور العميل مما يترتب عليها رضاءه و ولائه، ونجد هذا المحور في جانب النتائج في النموذج الجزائري للجودة في مجال النتائج المتعلقة بإرضاء العملاء الخارجيين (الزبائن)، حيث يوفر مقياس رضا الزبون مؤشرا على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه من خلال الأدوات التي تستعملها في قياس وفائهم ورضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر (سبر الآراء، إحصاء الشكاوي و المردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين...)، ويتجسد ما ذكرناه في النموذج الجزائري للجودة في معيار الاستماع للزبائن الموجودة في مدخلات النموذج والذي يهتم بتقويم مدى اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها من خلال الأجوبة المتعلقة باهتمام المنظمة بتوقعات واحتياجات الزبائن، واهتمامها بمعالجة الشكاوي وقياس الرضا بالشكل الكافي.

3. منظور العمليات الداخلية:

يعكس هذا المحور الكيفية التي تمكن المنظمة من الاستمرار في التطوير والإبداع من خلال استخدامها لتقنيات حديثة لخلق اعلي قيمة وحجز مكانة متقدمة، فهذا المحور يركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة، وهذا ما يظهر من خلال عدة جوانب في قسم المدخلات من النموذج الجزائري للجودة من خلال كل العمليات التي تهدف لزيادة الفاعلية من التزام الإدارة بتثمينها الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة، وقيام الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية، وقيامها بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة، ومن خلال تحكمها في النوعية، قياس وتحسين الجودة وكذلك مشاركة عمالها لضمان فعالية الإجراءات.

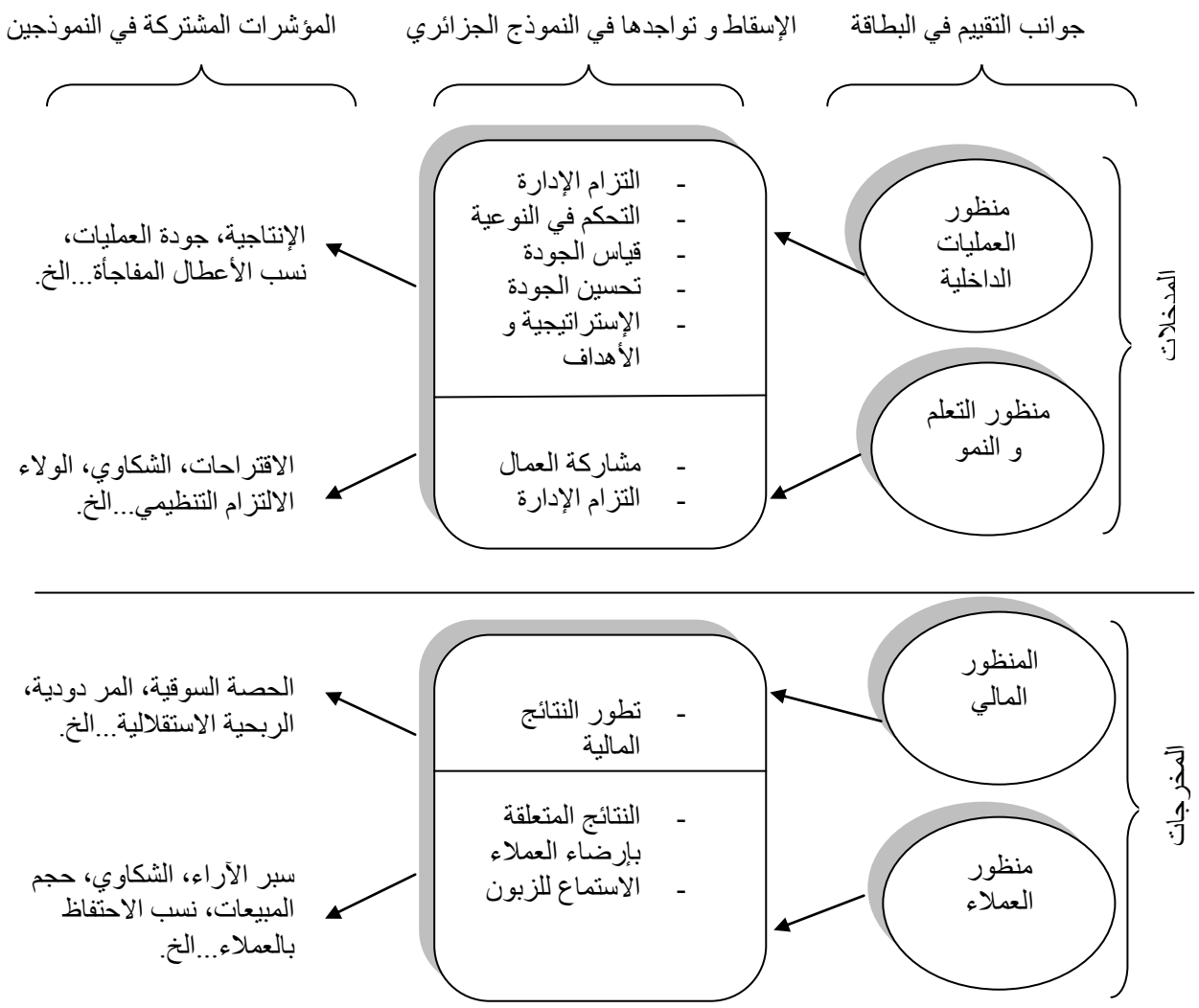
4. منظور التعلم والنمو:

يمثل في الأخير هذا المحور أداءا جيدا في المحاور الثلاثة الأولى، فهو يركز على كيفية تعلم المنظمة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، أي القدرات والمهارات الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضا العاملين والتزامهم، والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وهذا ما نجده في النموذج الجزائري للجودة، في قسم المدخلات من خلال إشراك العمال وتشجيع مساهماتهم في إطار تنفيذ الجودة، ومن خلال اكتساب الخبرة والتعلم من خلال كافة ما سبق من مدخلات ونتائج، كي تقوى المنظمة على التغيير والتحسين المستمر.

- و بهذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازن موجودة بكافة معايير التقييم فيها في النموذج الجزائري للجودة، وعلاوة على ذلك، نشير إلى النقص فيها من خلال جانب لم تتم أخذه بعين الاعتبار، رغم أهميته في رسم مسار المنظمة للبقاء أو الزوال، والمشار إليه في النموذج الجزائري ببعد المجتمع في قسم المخرجات، من خلال مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصا في البيئة الاجتماعية، وفي تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، وفي تطوير مناصب الشغل، ودعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية...الخ.

وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال شكل يشرح احتواء النموذج الجزائري لبطاقة الأداء المتوازن واشتراكهما في معايير التقييم الأداء:

الشكل رقم(5-2) احتواء النموذج الجزائري لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: استنتاج نموذج ذوي المصلحة في النموذج الجزائري للجودة

ارتأينا فيما سبق إلى توضيح نظرية ذوي المصلحة واعتماد المنظمة عليها كنموذج لتقييم الأداء، باعتبارها تركز أساسا على التفاعل الناشئ بين المنظمة وبيئتها، مولدة بذلك جماعة من الأطراف المختلفة ذات التأثير القوي أو الضعيف عليها، والتي أن نظرنا في أعماق النموذج الجزائري، لوجدناها أساسا الأطراف التي تم عليها بناء مؤشرات تقييم الأداء، وهذا ما سنوضحه من خلال تناول كل جانب على حدة:

1. المساهمون: أو المالكون والذين يعتبرون الفئة ذات التأثير الأكبر والمباشر على المنظمة، حيث أنه يتم تحديد أولويات التعامل مع هذه الفئة، من خلال جملة مؤشرات لتقييم الأداء هنا، نذكر على سبيل المثال (تحقيق أعلى الأرباح، الرفع من قيمة الأسهم، التقليل من خطر الديون، زيادة قيمة المنظمة، رأس المال...الخ.)، وهذا ما يتفق مع النموذج الجزائري للجودة من خلال اهتمامه بهذه الفئة عن طريق متابعة تطور النتائج المالية، حصتها السوقية (حملة الأسهم)، الذي يتضح جليا في قسم النتائج من النموذج الجزائري للجودة.

2. العمال: الذين يعتبرون مصدرا للميزة التنافسية داخل المنظمة، و يساهمون بشكل أساسي في خلق القيمة، ومن جملة مؤشرات تقييم الأداء تجاه هذه الفئة (الأجور، الأمن الوظيفي، والظروف الصحية المناسبة، فرص الترقية، التدريب والتكوين، المشاركة في اتخاذ القرارات...الخ)، وهذه الفئة موجودة في قسم النتائج فيما يتعلق بإرضاء العاملين الداخليين للمنظمة، وفي المدخلات من خلال مشاركة العمال و كيفية تشجيع مساهماتهم في إطار تنفيذ الجودة والقياس اندماجهم في عمليات الجودة، وكذلك كيفية إعلام وتكوين العاملين من اجل بلوغ أهداف الجودة، مع تقبل اقتراحاتهم.

3. الزبائن: وهي تعتبر فئة حاسمة في توضيح مسار المنظمة باعتبارهم الفئة المستهدفة من خلال كل العمليات المنظمة، ومن جملة المؤشرات تقييم الأداء تجاه هذه الفئة (النوعية، الخدمات، الجودة، الاهتمام بصدق الإعلانات ويسر الحصول على المنتج، معالجة الشكاوي...الخ)، ففئة الزبائن تحظى باهتمام كبير في النموذج الجزائري للجودة، كما يتضح في قسم النتائج المتعلقة بإرضاء العملاء الخارجيين، ومن خلال معيار الاستماع للزبائن وقياس رضاهم وتوقع احتياجاتهم...الخ.

4. المنافسين: تمثل هي الأخرى فئة أساسية تؤثر على المنظمة، ومن أهم مؤشرات تقييم الأداء تجاه المنافسين: (شرعية المنافسة وعدم اللجوء للأعمال الغير أخلاقية، أي ما يسمى بالمنافسة النزيهة والعادلة، وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم التأثير على العاملين وسحبهم بطرق غير نزيهة...)، واهتم النموذج الجزائري بهذه الفئة أيضا، كما يتضح من خلال الإجابات المقدمة حول

الكشف عن المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وردّة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين، في قسم المدخلات (الاستماع للزبائن).

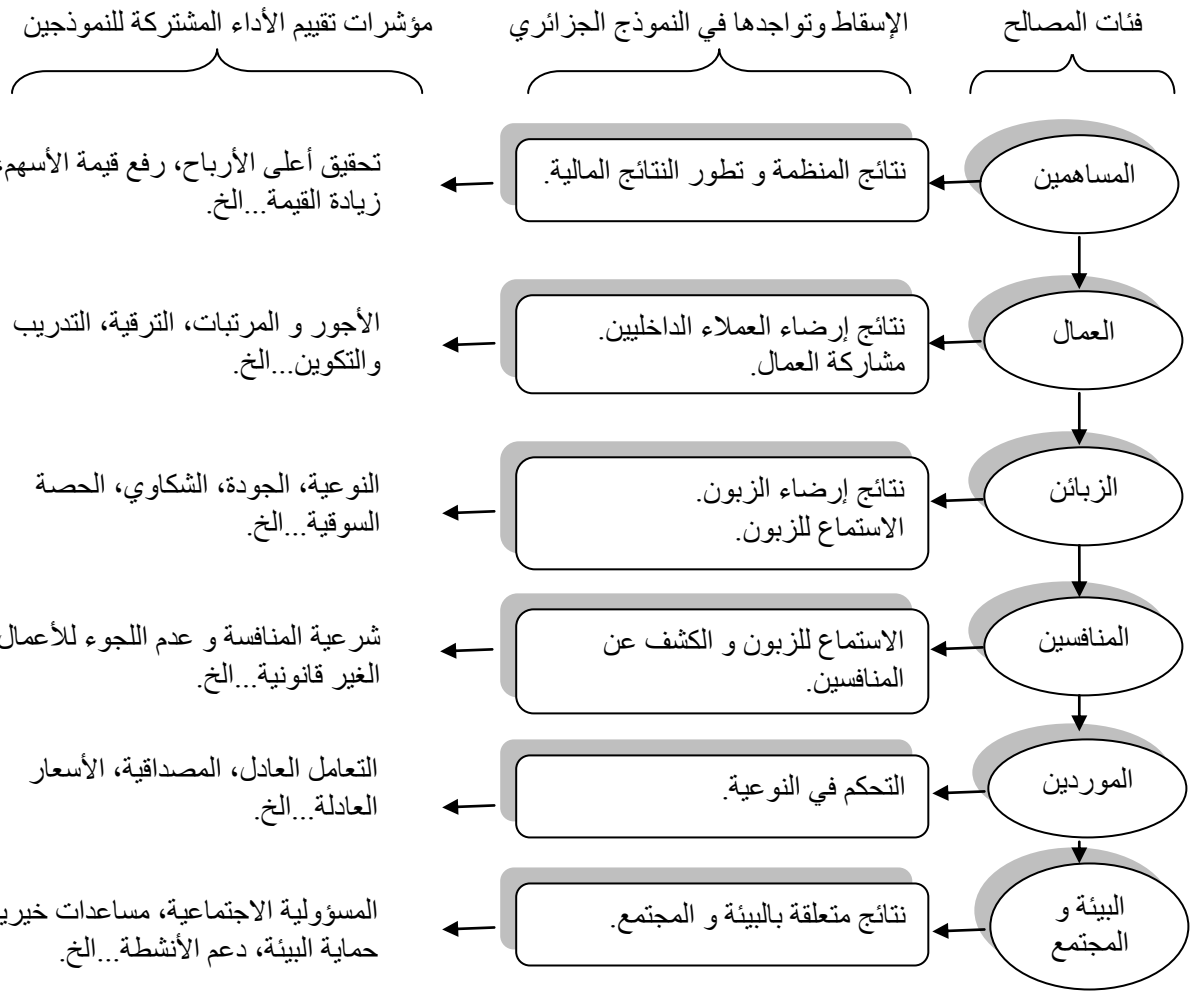
5. الموردون: ويتم تقييم أدائهم من خلال (التعامل العادل، و الأسعار العادلة، الالتزام بالمواعيد، المصداقية، جودة المواد...الخ)، و اهتم النموذج الجزائري بهذه الفئة كما يتضح في قسم المدخلات في جانب التحكم في النوعية، من خلال التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين.

6. البيئة والمجتمع والمنظمات الحكومية والغير حكومية: يتم تقييم الأداء تجاه هذه الأطراف بجملة عديدة من المؤشرات (المساهمة في رفاهية المجتمع، تقليل المخاطر البيئية، حماية التلوث البيئي، دعم الأنشطة الاجتماعية والمراكز العلمية والمؤسسات الخيرية، الالتزام بالتشريعات والقوانين...)، والتي تتوافق مع النموذج الجزائري للجودة في قسم النتائج فيما يتعلق بمساهمة المنظمة في ما يتعلق ببيئتها، وخصوصا في الحياة الاجتماعية وتقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية...الخ.

- و بهذا نجد أن نظرية أصحاب المصالح متواجدة بكافة فئاتها ومعايير تقييمها ضمن النموذج الجزائري للجودة، مع الإشارة إلى تجاوزها فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية، الذي لن تمنح له نظرية المصالح أهمية بتركيزها على كل فئة على حدة، والذي اهتم به النموذج الجزائري باعتباره الشيء الذي يمكّن المنظمة من الإبداع والتطوير.

وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال شكل يوضح احتواء النموذج الجزائري لذوي المصالح:

الشكل رقم(6-2) احتواء النموذج الجزائري لذوي المصالح



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: استنتاج نموذج المقارنة المرجعية في النموذج الجزائري

أشرنا سابقا إلى اعتماد المنظمات لنموذج القياس المرجعي كأسلوب لتقييم أدائها، يساهم في تحسين مؤشرات الأداء لتعزيز نقاط القوة وتقويم نقاط الضعف، باعتماد المقارنة للتعلم، شامل لمختلف مستويات المنظمة، وهذا ما جعله يتوافق ومحتوى النموذج الجزائري للجودة الذي يهدف إلى النمو والتعلم بصفة مستمرة.

فنرى أن المقارنة المرجعية تتم على عدة أشكال تتوافق مع النموذج الجزائري، وسنحاول توضيح ذلك من خلال ما يلي:

في حال اعتماد المنظمة للمقارنة المرجعية الداخلية: فهي تعتمد على مؤشرات أداء تقيس الأداء المالي لمختلف الفروع والوحدات في نفس المنظمة كتقييم أداء مدير أو إدارة بأخرى، وإنتاجية قسم

أو فرع ومقارنته مع آخر، مما يساهم في رفع الكفاءة للعمليات الداخلية والمساهمة في رفع الإنتاجية الكلية والربحية وتخفيض التكاليف وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ضمن نظيراتها في السوق، وهذه المؤشرات تظهر جليا في النموذج الجزائري للجودة في جانب مدخلاته من حيث التزام الإدارة، وإشراكها وتخصيصها للموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة وكذا الإستراتيجية والأهداف بوضع الإستراتيجية كهدف لجميع النشاطات، قياس وتحسين الجودة ومشاركة العاملين وفي جانب مخرجاته على مستوى المنظور المالي بتطور الحصة السوقية، المردودية...الخ.

في حال اعتماد المنظمة المقارنة المرجعية الخارجية: هنا تعتمد المنظمة على اعتماد معايير أو مؤشرات ادعاء تقيس أداءها وقريناتها خارجيا ففي حالة:

أ **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم المنظمة على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين، لتحقيق مستويات أفضل في الأداء من خلال رضا الزبائن، مردودية القطاع السوقي، الزبائن الجدد، ونجد هذا الجزء ظاهر في النموذج الجزائري للجودة من خلال النتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين، وقياس رضاهم ومعالجة شكاويهم...الخ.

ب **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** تقوم على أساس البحث عن سبل تحسين مجموع الأعمال من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل و يمكن أن تشمل مؤشرات تتعلق بالخدمات، المنتجات المنافسة، تغيير الأنشطة القديمة، تتوافق هذه المؤشرات مع النموذج الجزائري للجودة في جانب الإستراتيجية والأهداف، تسهل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.

- و من خلال كل هذا نرى آن النموذج الجزائري للجودة، نموذج احتوى المقارنة المرجعية شاملا بذلك جميع خطوات المقارنة للنتائج المحققة مع النتائج المتوقعة لكل معيار، ثم تحديده لكشف الانحرافات وتقليل الفجوة. غير أن المقارنة المرجعية ركزت فقط على قياس الأداء دون النظر للعمليات والأنشطة التي تسمح باكتساب أفضل الممارسات، معتبرة المقارنة كغاية في حد ذاتها، مما جعل النموذج الجزائري يتعداها من خلال بعد التعلم والنمو الرامي إلى اكتساب أفضل الممارسات لا التقليد لها.

المطلب الرابع: استنتاج تكامل جوانب التقييم وتوازنها في النموذج الجزائري

لم يعتمد النموذج الجزائري للجودة على معيار أداء محدد على حساب بقية المعايير، وهذا ما جعله نموذجا متوازنا لتقييم الأداء التنظيمي، مغطيا بذلك لعدة عيوب اتصفت بها نماذج الأداء التقليدية، خاصة باعتبارها بعض المعايير كمؤشر هام إن لم نقل الوحيد الذي يحدد طريق المنظمة نحو الاستمرار أو الزوال، ونقصد بهذا المردودية، التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح الدائمة، متجاوزين بذلك أهم نقائصها أو عيوبها، وهنا ظهرت مكانة النموذج الجزائري للجودة في

تغطية تلك العيوب باعتماد عدة مؤشرات (الإنتاجية، رضا الزبون، رضا العميل والمسؤولية الاجتماعية)، وسنتطرق إلى كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولا: حدود معيار المردودية في تقييم الأداء

رغم اعتبار معيار المردودية كمؤشر لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق الأرباح المالية وضمان الفعالية المالية، إلا انه يعتبر معيارا ناقصا يعيب عليه من جانبين اثنين هما:

- تقييم الأداء الماضي فقط وعدم إعطاء فكرة عن الأداء المستقبلي: فتحقيق المنظمة لربحية اليوم لا يعني على الإطلاق أنها ستبقى على نفس المستوى في المستقبل، ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية التي كانت في وقت ما، وهذا ما سيؤثر بانخفاض المردودية لانعدام تنبؤات تفيد عن الأداء المستقبلي.
- النجاح المالي ممكن انه تحقق لأسباب استثنائية: نقصد بذلك أن المنظمة ممكن أن تكون قد حققت ربحا عاليا في سنة ما بسبب ظروف قد مرت بها وأثرت على عملها، ونذكر مثلا من أهم الأسباب الاستثنائية (الاحتكار: فقد يكون في تلك السنة المنظمة منظمة محتكرة لتقديم تلك الخدمة أو السلعة ولا يوجد خيار آخر ما يستوجب على العملاء الخارجيين التعامل معها لإشباع حاجاتهم الخاصة، وهذا ما سيرفع من ربحية ومردودية المنظمة، وستزول هذه الميزة بمجرد ظهور منظمات منافسة مقدمة لنفس المنتوج، وتقلل من حصتها في السوق، ما سيؤدي بالضرورة إلى تراجع المردودية).

(الظروف الطبيعية: ممكن أن تواجه المنظمة ظروفا لا يمكنها حتى التحكم فيها وتكون ظروف مساعدة لها في نشاطها الذي يتعلق بشكل أو آخر بذاك الظرف الحاصل كالثلوج مثلا...الخ).

أو (الكوارث الطبيعية: كالزلازل والفيضانات...الخ، التي تؤثر على نوع معين من المنظمات، كأن ترفع من مبيعات السكنات في تلك الفترة...الخ)، وهناك جملة من الظروف والأسباب التي لا يمكن إحصائها كلها لكثرتها، وكلها تؤثر على عمل المنظمة في فترة معينة، فتزيد من فاعليتها المالية، لكن لا يمكن اعتبارها دائمة ما سيؤدي بالضرورة إلى اختفاء ميزتها الاستثنائية وتراجع مردوديتها.

ثانيا: الإنتاجية وتغطية حدود المردودية

تشير الإنتاجية إلى الفعالية في تحقيق الأهداف وكذا الكفاءة في حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، ويساهم هذا المعيار في كونه يعطي مصداقية للربح المحقق، فإذا كانت الإنتاجية جيدة ستفسر بأنها سبب الزيادة في المردودية بالحكم على صحة فعاليتها المالية.

فبالأخير سيكون معيار المردودية أكثر مصداقية في المنظمة، حين تتوفر على إنتاجية جيدة، لان تحسنها وانخفاض تكاليف الإنتاج يحسن من مردودية المنظمة، ويلغي فكرة تحقيقها لنجاح مالي بسبب ظروف استثنائية، وإنما بسبب كفاءة الإنتاج داخل المنظمة.

وبهذا سيكون إلمام النموذج الجزائري للجودة غطى عيوب المردودية وحدودها.

ثالثا: معيار رضا الزبون وتغطية حدود معيار المردودية

يعد معيار رضا الزبون معيار هام في رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة كي تستمر في التوسع، باعتباره المستفيد النهائي من الخدمات أو السلع المقدمة وتظهر أهمية هذا المعيار في تغطية عيوب المردودية، في كونه يعطي فكرة عن الأداء المستقبلي للمنظمة بتوفيره لمؤشرات مستقبلية تفيد المنظمة بفهم سلوك الزبون، فإذا كان رضا الزبون في تحسن مستمر، سيعد ذلك مؤشرا ايجابيا لارتفاع معدل المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ما سيساهم في تنامي مردودية المنظمة، ومنه سيكون معيار رضا الزبون ألغى فكرة تقييم الأداء الماضي فقط وإنما وفر فكرة وتنبؤ عن الأداء المستقبلي. وبذلك سيكون النموذج الجزائري قد غطى هذا العيب أيضا بأخذه لمعيار رضا الزبون وشغله حيزا هاما ضمنه.

رابعا: معيار رضا العمال وتغطية عيوب المردودية

تظهر أهمية رضا العمال في المنظمة في قياس الأداء المحقق واكتساب السلوكات المختلفة المؤثرة فيه كالمواطنة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ويتضح جليا أهمية هذا المعيار في تغطية حدود المردودية كونه يعطي فكرة عن الأداء المستقبلي، ففي حالة توفر حالات عالية من الرضا داخل المنظمة سيضمن هذا اشتغال العمال بنفس وتيرة الأداء في المستقبل أي الحفاظ على إنتاجية المنظمة ما سيجعلها تحتفظ بمرد وديتها المالية، ومنه سيكون هذا المعيار وفر معلومات عن الأداء المستقبلي الذي أعيبت به المردودية. هذا ما جعل النموذج الجزائري للجودة قد ساهم أيضا في تغطية هذا العيب بجعل رضا العمال كركيزة من ركائزه.

خامسا: معيار المسؤولية الاجتماعية وتغطية حدود المردودية

يعد معيار المسؤولية الاجتماعية هو الآخر مهما في تغطية عيوب المردودية، دائما في رسم فكرة عن الأداء المستقبلي، ففي حالة تبني المنظمة لسلوك المسؤولية الاجتماعية، سيجعلها منظمة مقبولة في المجتمع من خلال ما تساهم به في حماية البيئة وتمويل النشاطات المختلفة...الخ، فهذا سيحسن سمعتها وسيهيأ الظروف لاستمرارها، ويترتب عنها وفاء وولاء زبائنها والسلام من الإجراءات والعقوبات المطبقة من الدولة لحماية البيئة، ما سيضمن للمنظمة الحفاظ على مردوديتها وبهذا سيكون هذا المعيار ساهم في تغطية عيوب المردودية هو الأخر، وقد ألم النموذج الجزائري بالمسؤولية الاجتماعية الذي حد من عيوب المردودية.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الأداء هو ما تسعى إليه المنظمات بالأخير، ويجب أن تقوم بشكل مستمر بتقييمه قصد الاسترشاد بالنتائج المتوصل إليها من خلال نماذج التقييم المتعددة.

ومن خلال ما سبق تبين لنا أن النموذج الجزائري للجودة شمل جميع نماذج التقييم السالفة الذكر، مغطيا بذلك كل جوانب النقص التي تعاني منها تلك النماذج، ووازن بين مختلف المعايير المذكورة بجعل كل معيار يكمل الأخر، وبذلك فهو يعتبر نموذج شامل ومتكامل ومتوازن للتقييم باعتماده لجوانب سواء في المخرجات أو المدخلات التي تتحكم في جودة المخرجات لتغطية كافة الجوانب.

الفصل الثالث

دراسة حالة الجزائرية للمياه

-وحدة المدية-

تمهيد:

بعد عرض أهم الجوانب النظرية للموضوع وتسليط الضوء على أهم العناصر المتعلقة بالنموذج الجزائري للجودة كأسلوب يمكن للمنظمات من خلاله تقييم أدائها التنظيمي، ولتوضيح هذا الغرض قمنا بإجراء دراسة ميدانية لأجل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، فوقع الاختيار على وحدة الجزائرية للمياه وحدة المدية، نظرا لمكانة هذا القطاع الإستراتيجي الحساس الذي أردنا من خلاله تقييم مختلف الجوانب التنظيمية للمؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة الجزائرية للمياه

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى التراب الوطني، نظرا لدورها الفعال ونوع النشاط الذي تمارسه والذي يمس مباشرة أحد أكبر المشاكل التي تتخبط فيها البلاد، ألا وهو نقص المياه الصالحة للشرب وكذلك طريقة تسييرها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه

أولا: التطور التاريخي الذي عرفته الجزائرية للمياه.

إن مؤسسة الجزائرية للمياه ليست بمؤسسة حديثة النشأة، وإنما تعتبر من أقدم المؤسسات التي عرفت في الجزائر إبان الاستعمار الفرنسي، فقد كان تسيير المياه من صلاحيات الإدارات والمصالح البلدية، وبقيت على هذا الحال إلا أن تم إنشاء سنة 1970 مؤسسة عمومية مكلفة بالإنتاج والتوزيع في الجزائر ككل تحت اسم **"SONADE"**، وفي سنة 1984 قامت الدولة بإدخال مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية على الاقتصاد الجزائري والتي بدورها مست شركة المياه، حيث تم إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة، وذلك بإنشاء 13 مؤسسة جهوية لتحل محل شركة **"SONADE"**.

- في سنة 1987 تم إعادة الهيكلة بتسع مؤسسات جهوية تغطي 22 ولاية و 26 مؤسسة ولائية، إلى غاية صدور القرار 101/01 بتاريخ 21 أفريل 2001 والمتضمن إدخال المؤسسات التسعة والمؤسسات الولائية تحت وصاية الجزائرية للمياه فأصبحت تسيّر كامل ولايات الوطن.

- وفي سنة 01 أفريل 2006 تم إنشاء شركة سيال "SEALE " بمساهمة كل من الجزائرية للمياه **(ADE)** والديوان الوطني للتطهير**(ONA)** والمؤسسة الفرنسية "سويز" وهذا على مستوى العاصمة.

ثانيا:تعريف مؤسسة الجزائرية للمياه (Algerienne Des Eaux)

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية وزارة الموارد المائية، مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب بالجزائر كما أن هذه المؤسسة تقوم على مخطط وطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطن وتسيير وتوزيع الماء[1].

وتتحكم المديرية العامة للجزائرية للمياه في 15 منطقة **(15 zones)** موزعة على كامل التراب الوطني، وكل منطقة تنقسم إلى وحدتين حتى أربع وحدات، وكل وحدة تتحكم وتسيّر مجموعة من

[1]Journal officiel de la republique algerienne, decret n ° 01 – 101 du 21 avril 2001, portant création de l'algérienne des eaux « A.D.E »

المراكز مع العلم أن الإدارة تكون تبعا للوحدة، والجدول التالي يوضح توزيع المناطق خمسة عشر كالأتي :

الجدول رقم (1-3) المناطق التابعة للمديرية العامة للجزائرية للمياه

المناطق	الوحـــــــدات التابعة لكل منطقة
منطقة الجزائر	وحدة البليدة – وحدة المدية
قسنطينة	وحدة جيجل – وحدة ميلة
سعيدة	وحدة سعيدة – وحدة البيض- وحدة النعامة
عنابة	وحدة قالمة – وحدة سكيكدة
الجلفة	وحدة الجلفة – وحدة الأغواط – وحدة المسيلة
سطيف	وحدة سطيف – وحدة بجاية – وحدة برج بوعريج
باتنة	وحدة باتنة – وحدة بسكرة – وحدة خنشلة
معسكر	وحدة معسكر – وحدة مستغانم – وحدة تيارت
سوق أهراس	وحدة سوق أهراس – وحدة أم البواقي – وحدة تيبازة
بشار	وحدة بشار – وحدة أدرار – وحدة تندوف
وهران	وحدة عين تموشنت- وحدة سيدي بلعباس – وحدة تلمسان
تمنراست	وحدة تمنراست – وحدة إليزي
الشلف	وحدة شلف – وحدة عين الدفلى – وحدة غليزان – وحدة تسيمسيلت
ورقلة	وحدة ورقلة – وحدة غرداية – وحدة الوادي
تيزي وزو	وحدة تيزي وزو – وحدة البويرة – وحدة بومرداس.

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثالثا :مهام و أهداف المؤسسة الجزائرية للمياه

1- مهام مؤسسة الجزائرية للمياه:الجزائرية للمياه مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء والتي تتضمن عدة جوانب نذكر أهمها:

- تسيير و تحديد أعمال المؤسسة من خلال المراحل التالية:

إنتاج الماء، تحويله، معالجته، تخزينه ونقله، من ثمّ مرحلة التوزيع والتموين بالمياه الصالحة للشرب.

- التحكم في الأعمال بواسطة حسابها الخاص أو بتفويض من الدولة أو الجماعات المحلية.

- المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم وتسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنوية العمومية أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

2- أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه

تهدف المؤسسة إلى إعادة تأهيل الخدمة العمومية من خلال:

- لامركزية واسعة في اتخاذ القرار.
- إصلاح نظام التسعيرة والتحصيل لإعطاء الماء قيمة الاقتصادية الحقيقية.
- تطوير التشاور مع الجماعات المحلية لإنشاء مجالس التنشيط والمراقبة.
- تخلّي الدّولة عن التحكم في المنشأة.
- ترقية الشراكة بتشجيع عقود التسيير والإيجار والامتياز والبناء والاستغلال والتحويل.
- إنتاج شراكة معلوماتية دولية مع الدول المتقدمة في هذا المجال .
- تحسين الخدمة العمومية للماء.
- وضع نظام التكوين وتحسين المستوى.
- إحداث هياكل مؤسساتية تجمع بين مسئولي المرافق المائية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والفئات الاجتماعية من المستهدفين، بغرض تبادل الآراء والإسهام بالخبرات واتخاذ القرارات بشأن البرامج المائية.

المطلب الثاني:مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة المدية)

تعد وحدة المدية إحدى الوحدات التابعة لمنطقة الجزائر، والتي تعتبر موضوع دراستنا لغرض الوقوف على مختلف الجوانب التنظيمية للمؤسسة و تقييم هذه الجوانب.

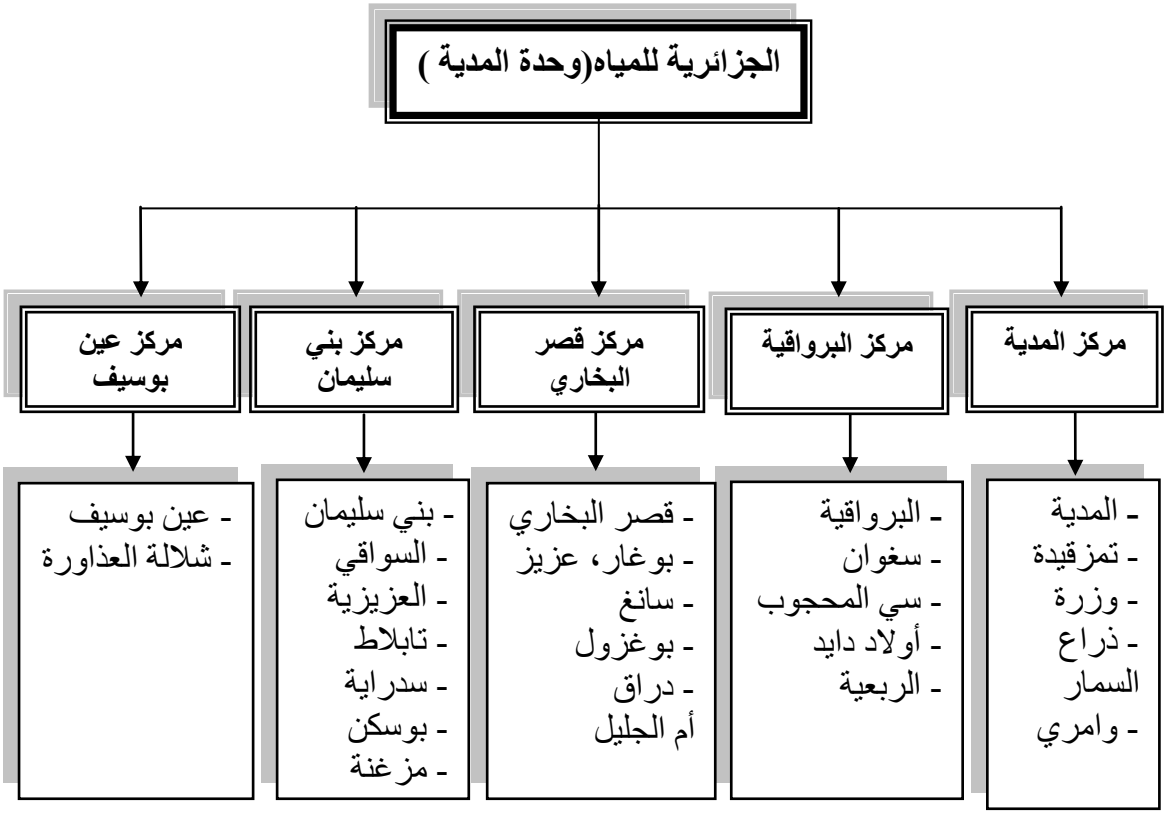
أولا: تعريف الجزائرية للمياه وحدة المدية.

تعتبر وحدة المدية إحدى فروع المؤسسة الأم للجزائرية للمياه، يقع مقرها الاجتماعي بحي قطيطن ولاية المدية.

- ❖ تتمثل وظيفتها الرئيسية في تزويد سكان ولاية المدية بالمياه الصالحة للشرب، وذلك بالضغط المطلوب وبالنوعية الجيدة والكمية المطلوبة وكذلك بأقل التكاليف.
- ❖ التحكم والإشراف على المراكز الخمس التابعة لها، وكل مركز يسير مجموعة من بلديات الولاية.

و الشكل التالي يوضح الوحدات التابعة للجزائرية للمياه:

الشكل رقم (1-3) المراكز التابعة للجزائرية للمياه - وحدة المدية-



المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة بوحدة المدية.

ثانيا:مهام الجزائرية للمياه وحدة المدية

من مهام الوحدة نذكر:

- تسيير عملية توزيع الماء من خلال تركيب العدادات، إيصال شبكة توزيع المياه إلى الزبائن...الخ.
- إصلاح الأعطاب والتسرّبات المائية.
- تجديد شبكة توزيع المياه.
- تقنين المعاملات التجارية مع الزبائن.
- الرقابة المستمرة والدائمة لشبكات التوزيع وضمان النوعية الحسنة والجيدة للمياه الموزعة.
- تنظيم حملات التوعية والتحسيس بغرض الاستغلال العقلاني والعمل على المحافظة على الثروة المائية.
- إعداد الدراسات الخاصة بالمياه الجوفية وأماكن توافرها والأسلوب الأمثل في الاستفادة منها .
- دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه.
- تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية إلى تحقيق هدف إستراتيجي ألا وهو ضمان الاحتياجات الخاصة من الماء للمشتركين، وضمان التسيير الفعال لمورد المياه وحمايته من الضياع والتسرب وإعطائه كل قيمتها الاقتصادية.

- توفير الحاجيات من المياه بأكبر جودة ممكنة.
- تحسين نوعية الماء و ذلك بالتحكم في تسيير الشبكات و مكافحة تبذير المياه.

أما فيما يخص استعمالات المياه فهو موجه لفئات المجتمع المختلفة نذكر منها:

- ❖ **النوع الأول**: موجه إلى الاستعمال المنزلي كالشرب والتنظيف...الخ.
- ❖ **النوع الثاني**: موجه إلى الاستعمال الإداري عن طريق تزويد كل المؤسسات ذات الطابع الإداري.
- ❖ **النوع الثالث**: موجه إلى الاستعمال التجاري والخدماتي كالمقاهي،الحمامات...الخ.
- ❖ **النوع الرابع**: موجه إلى الاستعمال الصناعي لأغراض صناعية لفائدة المصانع.

- بالنسبة للنوع الأول توجه له الفاتورة كل ثلاثة أشهر .

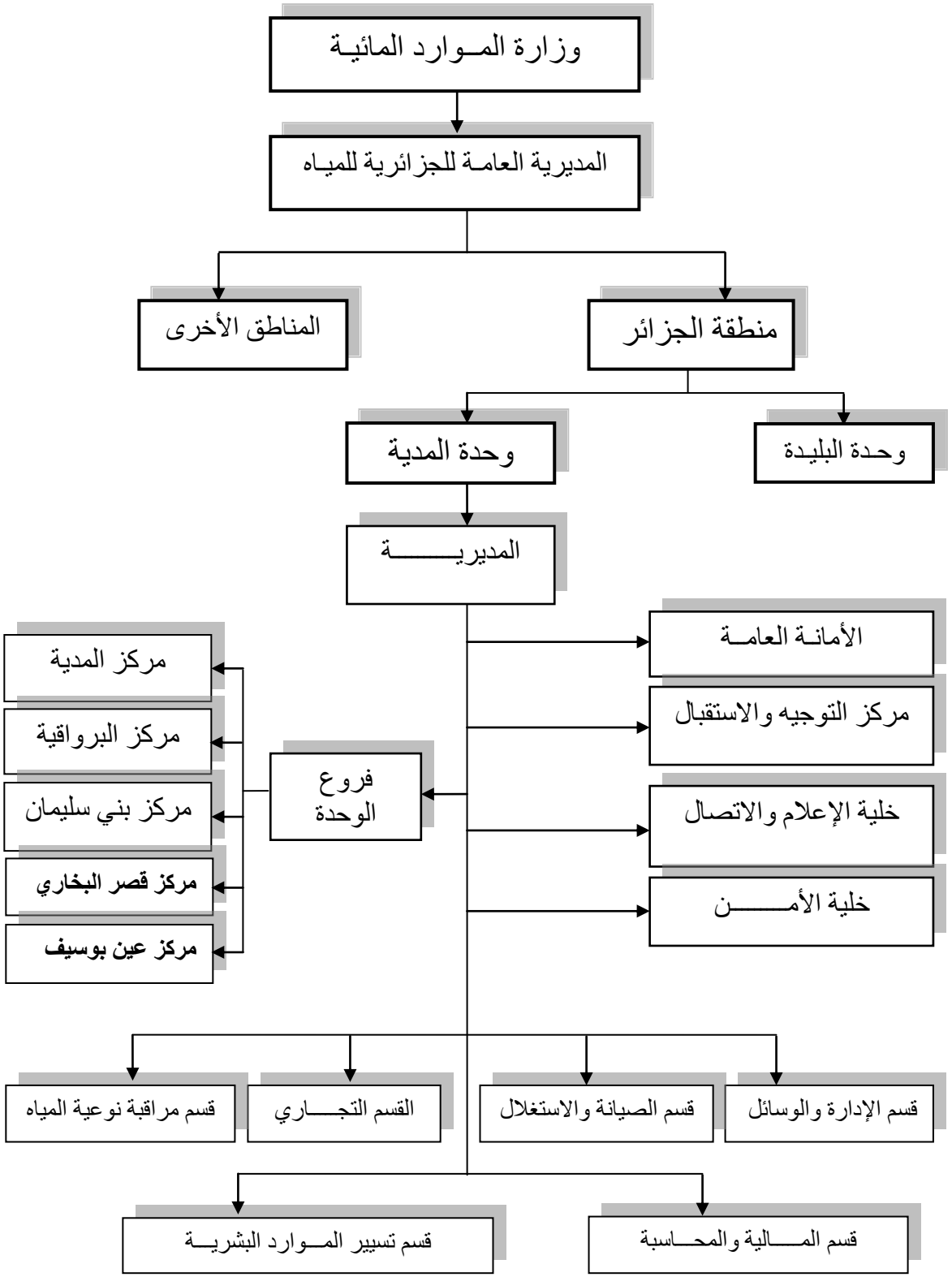
أما فيما يخص باقي الأصناف فتوجه لهم الفاتورة كل شهر.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة المدية

لمواجهة التحديات الاقتصادية والتحولات في قطاع المياه وخاصة المياه الصالحة للشرب كان ولابد من تنظيم الجزائرية للمياه وحدة المدية باستمرار وذلك حسب الضرورة، لضمان أكثر فعالية ومردودية ناتجة عن التسيير الجيد بين الدوائر والأقسام.

و الشكل التالي يوضح الهياكل الإدارية الأساسية والمساعدة التي تتكون منها الوحدة.

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية.



المصدر:اعتمادا على وثائق المؤسسة و قسم الصيانة والاستغلال.

- **مهام ومسؤوليات المصالح والفروع بالوحدة:**

سيتم شرح كافة المهام والمسؤوليات المسندة لكل مصلحة والخلايا المختلفة لوحدة المدية.

➢ **مدير الوحدة:** تتمثل مهام مدير الوحدة فيما يلي:

- ضمان السير الحسن للمؤسسة من حيث التأطير والتسيير.
- يسخر كل الوسائل المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.
- يقوم بالتنسيق ما بين المراكز الخمس التابعة للوحدة والإدارة.

➢ **مركز الإستقبال الهاتفي والعملياتي (مركز التوجيه) "C.A.T.O ":**

يشكل مركز التوجيه والاستقبال نقطة وصل ما بين الوحدة والزبائن، حيث أنه يقوم باستقبال انشغالتهم ويوجهها إلى الجهات المعنية بالوحدة قصد التدخل لإيجاد الحلول الناجعة لها، وبالتالي فهو يوفر أكبر قدر من المعلومات عن مشاكل التوزيع، وضعية شبكات التوزيع، مشاكل الفاتورة وغيرها مما يجعلها أكثر فعالية في الميدان.

بالإضافة إلى تلقي شكاوى الزبائن والرد على الاستعلامات، والتنسيق بين مختلف المتدخلين وباقي المصالح.

➢ **خلية الإعلام والاتصال**:

يكمن دورها في تسيير كل أجهزة الإعلام الآلي، ونظام المعلومات داخل المؤسسة مع العلم أن الوحدة تعتمد على مجموعة من البرامج الإعلامية المختلفة خاصة نظام إعداد الأجور ونظام إعداد الفاتورة، كذلك من مهام الخلية بأنها تزود الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي خاصة فيما يتعلق بالتغيرات الخارجية التي تؤثر على خدمات الوحدة كما هو الشأن في فصل الشتاء.

كما أن الخلية تسهر على توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات مصلحة مع المؤسسة كمديرية الموارد المائية لولاية المدية، والديوان الوطني للتطهير، التي تساعد إلى التوصل لإنجاز مختلف مشاريع توصيل الماء إلى مختلف الشركاء والمستفيدين من الماء.

➢ **خلية الأمن:**

حراسة كل ممتلكات الوحدة داخلها و خارجها.

➢ **قسم الإدارة والوسائل العامة:**

مكلف بعملية التنظيم وتحديد قواعد العمل بمختلف طرق التسيير داخل الوحدة ويمكن تلخيص مهامها كالأتي:

- ضمان تسيير المخازن ومتابعة الاستهلاك.

- التموين بالوسائل المادية ومختلف القطع المستعملة، نذكر على سبيل المثال: قطع الغيار، قطع الهيدرولية الخاصة.
- تسيير حظيرة العتاد.
- القيام بعملية تأمين الوسائل.

➢ **مصلحة الصيانة والاستغلال:**

يعتبر من أبرز الأقسام في الوحدة، تقوم بالمهام التقنية على مستوى كافة المراكز المسيرة من طرف الوحدة وذلك من خلال المهام التالية:

- الإنتاج والتوزيع عن طريق صيانة القنوات، والمحافظة على سلامة شبكات التوزيع عبر مراكز الوحدة.
- الصيانة والمحافظة على الأجهزة الكهربائية والميكانيكية لتجهيزات الضخ على مستوى الهياكل المسيرة من قبل الوحدة بحيث تتوفر الوحدة على 30محطة ضخ، 05 محطات تصفية المياه، 22 منقب.
- كشف تسربات المياه، إصلاح الأعطاب، تطهير الخزانات المائية ومراقبة النوعية.

➢ **القسم التجاري:**

تسعى الوحدة إلى تحصيل مستحقات استهلاك المياه من قبل الزبائن ولهذا الغرض لجأت الوحدة إلى فتح وكالات تجارية وتدعيمها بالوسائل اللازمة لضمان تحصيل المستحقات، نذكر على مستوى ولاية المدية: صندوق الدفع بالمصلى ،صندوق الدفع بحي24فيفري، حي طحطوح...الخ.

ويبقى ضمان تحصيل المستحقات شرطا ضروريا من أجل استمرارية وديمومة الخدمة العمومية للمياه من أجل رفاهية وراحة الزبون.

➢ **قسم مراقبة نوعية المياه (المخبر):**

يقوم مخبر الوحدة بمراقبة نوعية الماء وذلك بأخذ عينات من عدة نقاط على مستوى المناقب والخزانات ثم إجراء تحاليل فيزيوكميائية وبكتيريولوجية وفق المعايير الجزائرية المعمول بها ومدى صلاحياتها للشرب أم غير صالحة للشرب.

➢ **قسم المالية والمحاسبة:**

تكمن وظيفتهما في مراقبة العمليات التي تتم داخل الوحدة وتسجليها محاسبيا، وتقييم نشاطاتها وتسيير الموارد المالية، و إعداد الميزانية التحضيرية ومقارنتها مع الإنجازات الفعلية واستخراج الفروق وتحليلها علما أن هذا القسم يتفرع إلى مصلحتين مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية، تتلخص مهام مصلحة المحاسبة في تقييد المشتريات عن طريق تحديد كمية المخزونات، والمبيعات، كذلك تقييد

مختلف اللوازم والاستثمارات المتعلقة بالوحدة من سيارات، مكاتب، العتاد، الأجهزة الإعلامية...الخ.
أما مصلحة المالية فهي تقيد وتراقب الحسابين البنكيين هما الإيرادات والتكاليف.

➢ **قسم الموارد البشرية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، لذا تعمل وحدة الجزائرية للمياه على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية من خلال إستراتيجية واضحة تشمل على مجموعة من السياسات بشكل يوافق هذا الانسجام مع إستراتيجياتها، ويتضمن هذا القسم مصلحتين هما:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** من مهامها نذكر:

- الحرص بالحفاظ على ملفات المستخدمين.
- الحرص على تطبيق القوانين الداخلية للعمل والنظام العام للمؤسسة.
- متابعة التطور المهني للعمال.
- مراقبة نشطات فرق العمل.

- **مصلحة التكوين:** تهدف مصلحة التكوين إلى:

- الحرص على تطبيق سياسة التكوين.
- التعريف باحتياجات التكوين المهني على مستوى الوحدة.
- القيام دوريا بإعداد خطة للتكوين خارج المؤسسة وذلك في إطار المعاهدات والاتفاقيات مع المعاهد والمؤسسات وفي هذا السياق نجد مركزين تابعين للمديرية العامة للجزائرية للمياه (مركز التكوين بولاية قسنطينة، وآخر بولاية تيزي وزو، مع العلم أن كل التكاليف تحمّل على عاتق المؤسسة).

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية

قصد إسقاط النموذج الجزائري للجودة على مؤسسة الجزائرية للمياه سنقوم بتقييم جانبي أدائها المالي والتنافسي وفقا لمؤشرات التي تم تناولها في الفصلين النظريين.

المطلب الأول: تقديم الإطار المالي للجزائرية للمياه

تتمتع الجزائرية للمياه بذمة مالية خاصة تتكون من أموال محولة أو مكتسبة أو منجزة من أموالها الخاصة، كذلك من المخصصات والإعانات التي تمنحها إياها الدولة، وتبيّن قيمة هذه الأصول في جدول ميزانيتها.

تتمتع الجزائرية للمياه زيادة على ذلك بحق الانتفاع من مجموع الأملاك الوطنية التي لاتدخل ضمن ذمتها المالية والتي تخصص لها من أجل حاجات الخدمة العمومية .

- تستفيد المؤسسة بمجرد إنشائها تخصيصا ماليا من الميزانية بعنوان رصيد أولي يحدد مبلغه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالموارد المائية.
- تفتح السنة المالية للمؤسسة في أول يناير وتقفل في12/31/ من كل سنة.
- تمسك المحاسبة حسب الشكل التجاري طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.
- تنفذ المؤسسة قواعد المحاسبة العمومية في إطار تسيير الإعتمادات التي تخصصها لها الدولة.

- تشتمل ميزانية المؤسسة على مايلي :

1- ميزانية التسيير

1-1) في باب الإيرادات:

- ✓ منتجات بيع المياه ومنتجات أخرى مرتبطة بهدفها.
- ✓ الإقتراضات.
- ✓ الهبات والوصايا وانتقال الحقوق الأخرى.
- ✓ النتائج المالية.

2-1) في باب النفقات:

- ✓ نفقات التسيير والاستغلال.
- ✓ نفقات الدراسات.

2- ميزانية التجهيز:

1-2) في باب الإيرادات:

يمكن أن تستلم المؤسسة من أجل ضمان مهمة التحكم في المنشأة المفوضة من الدولة أو الجماعات المحلية اعتمادات التجهيز.

1-2) باب النفقات:

- ✓ نفقات التجهيز المرتبطة بإنجاز برامج الاستثمارات الجديدة أو تحديد أو توسيع الهياكل القاعدية والمنشآت والتجهيزات الضرورية لمهمتها.
- ✓ نفقات الدراسات.

كما سبق الذكر فإن الجزائرية للمياه لولاية المدية تقوم بالتصريح بنتيجتها الجبائية مع وحدة البليدة تحت ذمة منطقة الجزائر لدى المديرية العامة للجزائرية للمياه عن طريق نظام الحصيلة المدعمة

والتي تقوم بالتصريح على أرباح الشركات بالنظر إلى مجموع الأرباح التي تتحصل عليها المناطق الخمسة عشر(15) والنتيجة المتحصل عليها تمثل الربح الخاضع للضريبة.

والجدول التالي يبين النتيجة التي حققتها مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة المدية لوحدها:[1]

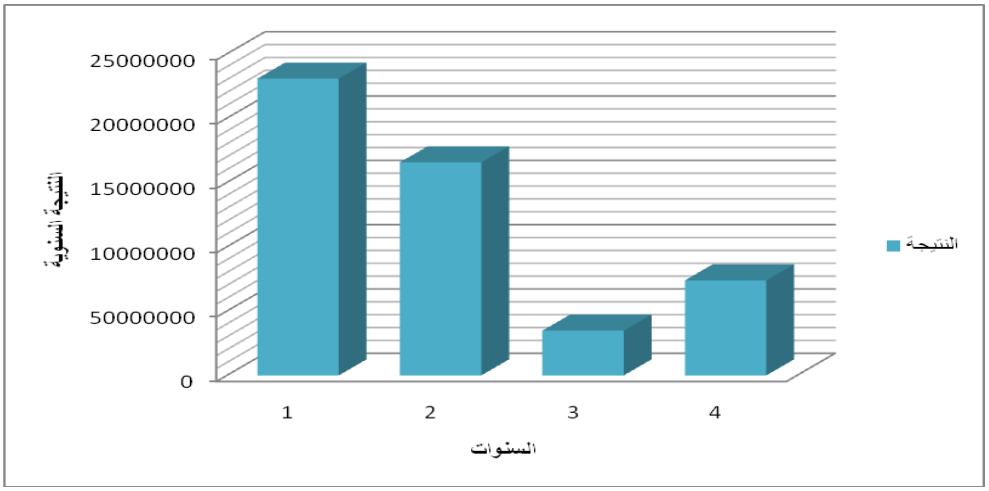
جدول رقم (2-3) تطور نتيجة السنة للجزائرية للمياه وحدة المدية خلال الفترة (2010 – 2013):

السنوات	نتيجة السنة
2010	-230752822,33
2011	-165662033,31
2012	-34825937.58
2013	-73902949,86

المصدر : ميزانية المؤسسة

من خلال الجدول يتبين لنا أن وحدة المدية للمياه لم تتحصل على أي ربح نهائيا خلال هذه الفترة المدروسة وهذا راجع إلى نسبة الإتاوات المقتطعة من طرف الدولة ؛ و بالتالي فالوحدة معفية تماما من دفع الضريبة على أرباح الشركات، ومن خلال مقابلتنا مع المدير المالي للمؤسسة أكد لنا بأن وحدة البليدة أيضا لم تتحصل على أي أرباح ما جعل المؤسسة الجزائرية للمياه لمنطقة الجزائر التي تضم وحدتي المدية والبليدة أيضا تتحصل على نتيجة سالبة، والشكل التالي يبين تطور خسائر المؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة المدية.

الشكل رقم (3-3) تطور نتيجة السنة لوحدة المدية خلال الفترة (2010 – 2013):



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة

1 الملحق رقم 3و4

من خلال الشكل المبين أعلاه نجد أن الجزائرية للمياه وحدة المدية سجلت أكبر خسارة خلال سنة 2010 بمقدار **230752822,33 دج** لتنخفض بشكل ملحوظ خلال الفترتين سنة 2011 و 2012، لتسجل عودة في الارتفاع سنة 2013 بمقدار **39077012,28**، وكما أشرنا سابقا فإن وحدة المدية وبسبب هذه النتائج فهي غير معنية بدفع الضريبة على أرباح الشركات (**I.B.S**)، وبتحقيق الجزائرية للمياه للخسارة فإن الدولة تقدم جزء من المبالغ المالية على شكل إعانات للمؤسسة بهدف تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، علما أن المديرية العامة تقوم بمهمة تحديد احتياجات كل منطقة مع تدعيمها لسعر اللتر الواحد من الماء.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات المرد ودية

يمكن تقييم الأداء المالي للجزائرية للمياه وحدة المدية وفقا لهذا المعيار بالاعتماد على ما هو متوفر وتحتويه القوائم المالية لأهم المؤشرات المناسبة لتقييم المردودية المالية، المردودية التجارية والمردودية الاقتصادية.

أولا: المردودية المالية: وفقا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري يتم حساب المردودية المالية وفق العلاقة التالية :

نسبة المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة) X100.

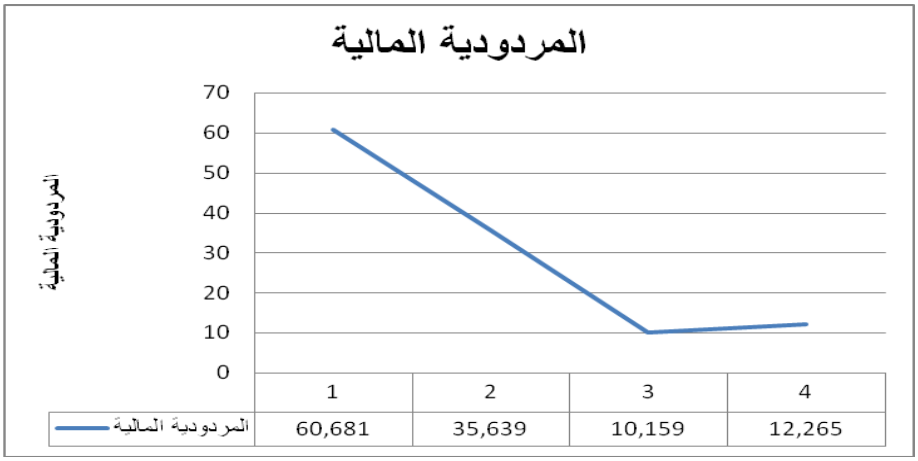
الجدول رقم (3-3) تطور نسب المردودية المالية خلال الفترة (2010- 2013)

السنوات	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	**% المردودية المالية**
2010	-230752822,33	-380265756,90	%60,681
2011	-165662033,3	-464831560,20	%35,639
2012	-34825937.58	-342804416,69	%10,160
2013	-73902949,86	-602521112,51	%12,265

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على ميزانية المؤسسة.

كما هو ملاحظ في الجدول فإن كل دينار واحد مستعمل من الأموال الخاصة يعطي نتيجة صافية قدرها النسب المردودية المالية المبينة أعلاه، والشكل التالي يوضح تطور نسب المردودية المالية خلال الفترة (2010- 2013).

الشكل رقم (4-3)منحنى تطور نسب المردودية المالية في الفترة (2010- 2013):



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة

يظهر من خلال المنحنى أن المردودية المالية للجزائرية للمياه وحدة المدية متناقصة بشكل محسوس جدا خلال السنوات الأولى من فترة الدراسة، مسجلة بذلك أعلى قيمة لها سنة 2010 بنسبة قدرت ب **60,681%**، مما يدل على وجود تسيير أمثل من طرف المنظمة لمواردها المالية، لتشهد بعدها تذبذبات في عملية الانخفاض بحيث بلغت سنة 2012 نسبة **10,15%** لتسجل في السنة الأخيرة ارتفاعا طفيفا ليصل إلى **12,26%** وهذا راجع لتوسع الوحدة مما يصعب عليها التحكم في مواردها المالية.

ثانيا: المردودية التجارية: وفقا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري يتم حساب المردودية التجارية وفق العلاقة التالية :

نسبة المردودية التجارية= (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال) X100.

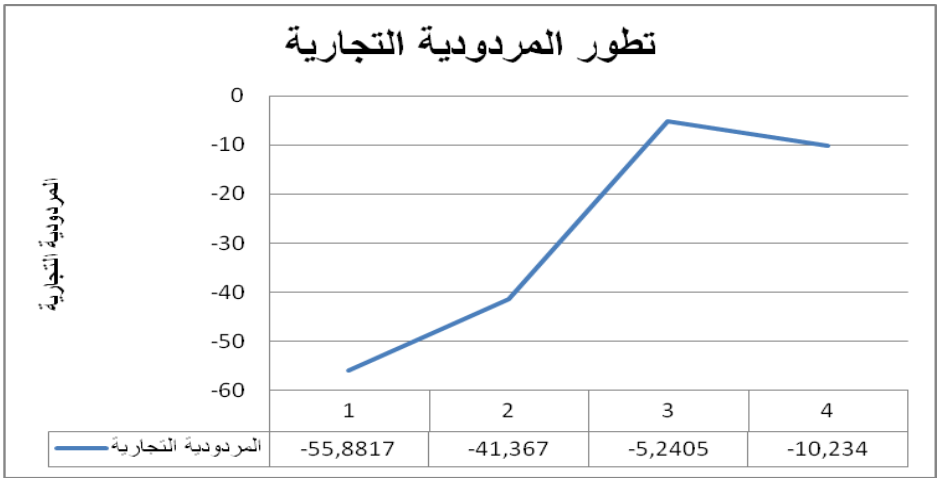
الجدول رقم (4-3) تطور نسب المردودية التجارية خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	النتيجة الصافية	رقم الأعمال	% المردودية التجارية
2010	-230752822,33	421930810,77	%-55,881
2011	-165662033,3	400465848,15	%-41,367
2012	-34825937.58	664543298,76	%-5,240
2013	-73902949,86	722105490,70	%-10,234

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على ميزانية المؤسسة

تمثل هذه النسب العائد من عملية الاستغلال فكل دينار من رقم الأعمال يقدم نتيجة إجمالية مقدرة في نسب المردودية التجارية المبينة في الجدول أعلاه، والواضح من خلاله أن المردودية سيئة في كل الفترات المدروسة حيث قدرت بنسب متفاوتة، والشكل التالي يبين تطور هذه النسب خلال هذه الفترة.

الشكل رقم (5-3)منحنى تطور نسب المردودية التجارية في الفترة (2010- 2013)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن المردودية التجارية متزايدة تماما خلال الثلاث السنوات الأولى من الدراسة ولو كانت بنسب ذات قيم سالبة وهذا بعد ما سجلت أدنى قيمة لها سنة 2010 بنسبة **%-55,881** لترتفع سنة 2012 إلى نسبة **%-5,240** وهذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال مقارنة بالسنتين السابقتين، لكنها عاودت الانخفاض في السنة الأخيرة حيث قدرت بنسبة **%-10,234** بسبب الانخفاض الكبير في نتيجة المؤسسة رغم أن رقم الأعمال قد زاد مقارنة بما سبق.

ثالثا: المردودية الاقتصادية: وفق ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، يتم حساب المردودية الاقتصادية وفق العلاقة التالية :

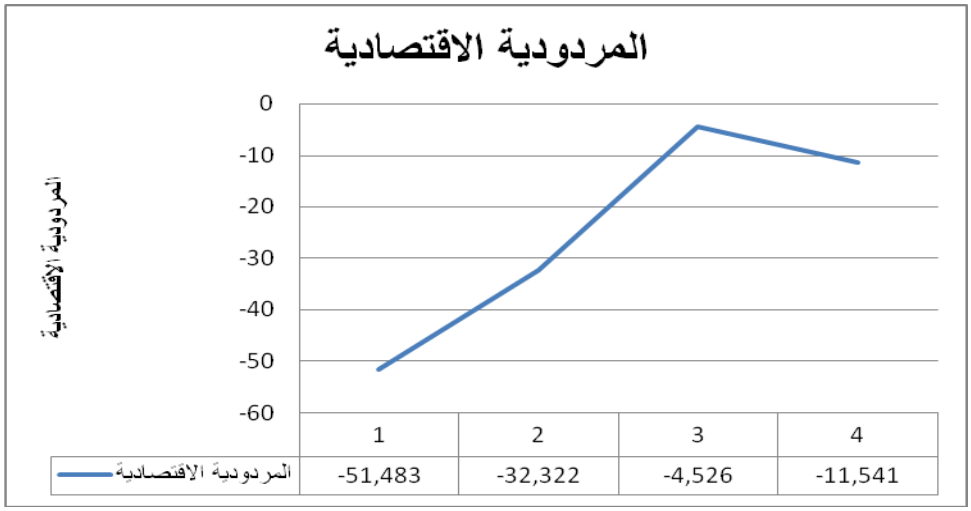
نسبة المردودية الاقتصادية= (النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول) X100.

الجدول رقم (5-3) تطور نسب المردودية الاقتصادية خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	النتيجة الصافية	مجموع الأصول	% المردودية الاقتصادية
2010	-230752822,33	448205689,87	%-51,483
2011	-165662033,3	512521553,76	%-32,322
2012	-34825937.58	769378265,88	%-4,526
2013	-73902949,86	640340323,67	%-11,541

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على ميزانية المؤسسة

الشكل رقم (6-3)منحنى تطور نسب المردودية الاقتصادية في الفترة (2010- 2013)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة

من خلال المنحنى يتبين لنا أن المردودية الاقتصادية تأخذ نفس سياق المردودية التجارية، حيث سجلت قيم سالبة تماما خلال الفترة المدروسة لكن يتضح لنا من الشكل أنها متزايدة خلال الثلاث السنوات الأولى حيث حققت أدنى قيمة لها سنة 2010 بنسبة قدرت **-51,483%** لترتفع سنة 2012 بنسبة **-4,526%** وهذا راجع إلى ارتفاع مجموع الأصول إلى أعلى قيمة خلال الفترة المدروسة، لتسجل من جديد انخفاض في سنة 2013 حيث قدرت نسبة المردودية الاقتصادية **-11,541%** بسبب انخفاض مجموع الأصول وكذا زيادة الخسارة المحققة.

حساب الإنتاجية:

أشرنا في الجزء النظري للدراسة إلى نقطة إيجابية في النموذج الجزائري، ألا وهو اعتماده مؤشر الإنتاجية لتغطية حدود المردودية وفيما يلي سيتم حساب الإنتاجية الكلية للحكم على الأداء المالي:

الإنتاجية الكلية = (المخرجات / المدخلات) x 100.

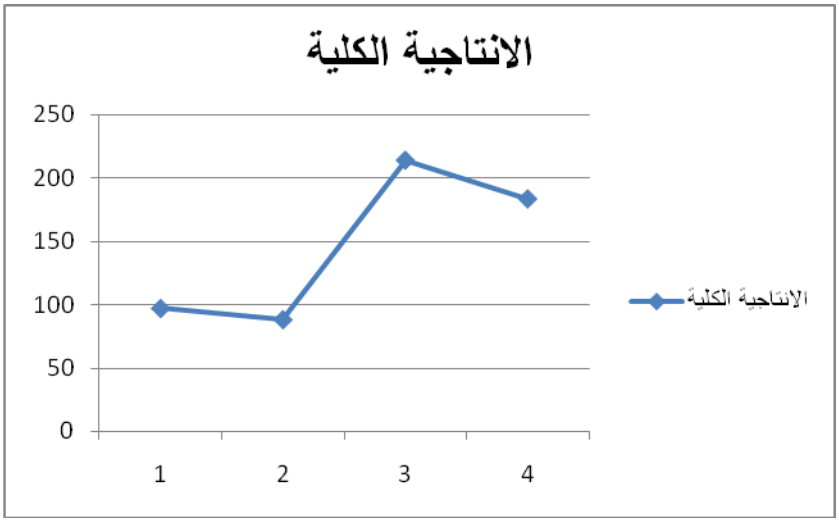
جدول رقم (3-6) نسب الإنتاجية الكلية للجزائرية للمياه

السنوات	المخرجات	المدخلات	الإنتاجية الكلية
2010	511466186,23	528978536,99	96,68%
2011	490944646,61	559002384,27	87,82%
2012	1051808057,84	492301077,19	213,65%
2013	1003096423,79	547611790,54	183,17%

المصدر: اعتمادا على معطيات المؤسسة

والشكل التالي يمثل تطور إنتاجية المؤسسة خلال نفس الفترة:

الشكل رقم(3-7) تطور إنتاجية المؤسسة من 2010- 2013



المصدر: من إعداد الطالبتين

من الشكل يتضح أن الجزائرية للمياه لها إنتاجية حسنة وهي متزايدة في الآونة الأخيرة حيث بلغت أعلاها سنة 2012 بنسبة 213,65% ، لتنخفض بعدها بنسبة ضئيلة إلى 183,17% سنة 2013. وبهذا نستطيع الحكم على الأداء المالي للمؤسسة بأنّه غير ربحي بالكامل فهي لا تحقق إلا الخسائر في حين لا دخل لها بالإنتاجية لأنها جيدة.

المطلب الثالث:تقييم الأداء التنافسي وفق تطور رقم أعمال الجزائرية للمياه

أشرنا سابقا بأن الإدارة التجارية للجزائرية للمياه هي من تقوم بتحقيق الصفقات التجارية وتحديد الطلبيات لتقدم تقرير شهري لمصلحة المحاسبة، وتحقق أكبر قدر من المبيعات ومن ثم يتم تحديد رقم

الأعمال الإجمالي للمؤسسة[1]. والجدول التالي يبين تطور رقم أعمال وحدة المدية للمياه خلال السنوات المدروسة بتطبيق العلاقة التالية:

$$\text{نسب تطور رقم الأعمال} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في السنة الحالية – مبيعات المؤسسة في السنة السابقة}}{\text{مبيعات المؤسسة في السنة السابقة}} X100.$$

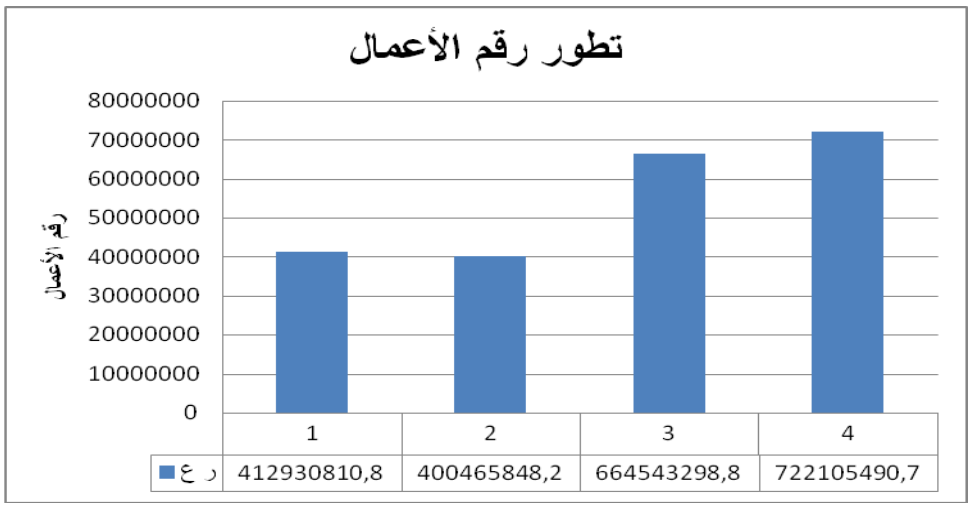
الجدول رقم (3-7) نسب تطور رقم الأعمال

السنوات	رقم الأعمال	نسبة تطور رقم الأعمال
2010	421930810,77	–
2011	400465848,15	**-3.01%**
2012	664543298,76	**65.94%**
2013	722105490,70	**8.66%**

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على جدول حسابات النتائج.

نستطيع استعمال نسب تطور ونمو رقم الأعمال للمؤسسة للدلالة على الأداء التنافسي وهذا ليس بالنسبة للقطاع وإنما بالنسبة للمؤسسة نفسها حسب السنوات السابقة، رغم أنها لا تعكس الجانب التنافسي بصورة فعلية لأنها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في القطاع لتوزيع المياه والمدعمة من قبل وزارة الموارد المائية وهذا راجع لدورها المزدوج في تلبية الخدمة العمومية بتزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب، بالإضافة إلى تحقيق نسبة معينة من الأرباح.

الشكل رقم (3-8) تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2010- 2013)



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على جدول حسابات النتائج.

1 الملحق رقم 1 و2.

يتبين لنا من خلال التمثيل البياني أن رقم أعمال الجزائرية للمياه متزايد حيث سجل أكبر قيمة له في سنة 2013 حيث قدر بمبلغ **722105490,70دج** وهذا مقارنة بالفترة (2010 – 2011) بقيمة **12464962,62دج**؛وهذا راجع إلى زيادة المراكز التابعة للجزائرية للمياه وحدة المدية وتوزيعها على عدة مناطق، و زيادة التوسع العمراني، كما يتضح أن المؤسسة لديها رقم أعمال غير ثابت تماما خلال السنوات الثلاث مما يصعب رسم تنبؤات حول مبيعاتها و توقع حصيلتها فقد سجلت سنة 2012 أعلى نسبة قدرت **65,94%** لتتراجع بعدها بشكل ملحوظ سنة 2013 لتبلغ نسبة **8,66%.**

المبحث الثالث: تقييم الأداء السلوكي والاجتماعي لمؤسسة الجزائرية للمياه

قصد تقييم مدى التزام الجزائرية للمياه بتقييم أدائها السلوكي والاجتماعي سنقوم بدراسة أهم المؤشراتالتي عن طريقها سيتم تقييم كل من الأداء السلوكي والاجتماعي:

المطلب الأول:تقييم الأداء السلوكي للجزائرية للمياه

لغرض تقييم وتحليل الأداء السلوكي للجزائرية للمياه سنقوم بتقييم أدائها استنادا للنموذج الجزائري من خلال دراسة بعض المؤشرات وذلك حسب المعلومات والأرقام التي تم الحصول عليها من قبل مؤسسة الجزائرية للمياه.

1- **تطور اليد العاملة:** كما أشرنا سابقا في الفصل النظري بأن تطور اليد العاملة إنما يدل على اهتمام المؤسسة بتوفير فرص عمل جديدة وإثراء مصالحها والجدول التالي يمثل تطور اليد العاملة خلال الفترة المدروسة (2010 – 2013):

الجدول رقم (8-3) تطور اليد العاملة في المؤسسة خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
اليد العاملة	**851**	**855**	**869**	**879**

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين.

من خلال الجدول يتضح لنا بأن مؤشر اليد العاملة إيجابي للمؤسسة فهي تزداد من سنة إلى أخرى، وحسب ما تم إفادتنا به من معلومات في ظل تطور اليد العاملة راجع إلى توسع المراكز الخمس التابعة للوحدة تحت تحكم كل مركز العديد من بلديات الولاية، مما استدعى استقطاب اليد العاملة المتخصصة في المجال، وكذا حرص المؤسسة على فتح مناصب شغل سواء في إطار عقود دائمة أو مؤقتة في كل سنة، كما نذكر تفضيل الموظفين القطاع الاقتصادي على القطاع العمومي لما فيه من امتيازات خاصة فيما يخص الأجور.

2- دراسة مؤشر الغيابات: يعتبر غياب العمال في المؤسسة مؤشر هام على عدم رضا العامل عن عمله، وارتفاع معدلاته تستدعي إيجاد حلول سريعة واتخاذ بعض الإجراءات إذا استدعى الأمر ذلك، والجدول الموالي يمثل معدلات الغيابات التي سجلتها مصلحة تسيير الموارد البشرية بالجزائرية للمياه للسنوات محل الدراسة، والتي تم حسابها وفق العلاقة التالية:

معدل الغياب = (عدد الغياب بالنسبة لكل سنة/ عدد العمال لنفس السنة)X 100.

الجدول رقم (9-3) نسب معدلا ت الغياب للجزائرية للمياه خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	851	855	869	879
عدد الغيابات	_	11	06	16
معدلات الغياب	_	%1,28	%0,690	%1,22

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل الغياب متفاوت من سنة إلى أخرى، وهذا في نظر مصلحة تسيير المستخدمين أن معظم الغيابات مرتبطة بأسباب مرضية أو أحد الظروف القاهرة الخاصة بالعمال أو أحد أقاربه، مع العلم أنه في أغلب الحالات تكون هذه الغيابات مبررة، في حين أن المؤسسة لم تسجل أي غياب أخر بسبب المطالب المهنية أو الاجتماعية وهذا لتوفر الإمكانات والجو المهني الملائم لأداء العمل.

3- دراسة مؤشر الترقية: تعد عملية الترقية هدفا أساسيا بالنسبة لكل عامل، لذا يسعى كل عامل من عمال المؤسسة إلى إبراز قدراته وخبراته في المجال والانضباط والرفع من مرد ودية المؤسسة، والجزائرية للمياه هي الأخرى أولت اهتماما بهذا المؤشر مع احترام شروط الترقية (المؤهل العلمي، الدورات التكوينية، الصفات والخصائص الشخصية) وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي الذي يوضح عدد الترقيات التي مست عمال المؤسسة خلال لفترة المدروسة (2010- 2013)، وسيتم حساب نسبة تطور مؤشر الترقية وفق العلاقة التالية:

نسبة الترقية = (عدد الترقيات بالنسبة لكل سنة/ عدد العمال لنفس السنة)X 100.

الجدول رقم (10-3) تطور نسب الترقية في المؤسسة خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	851	855	869	879
عدد الترقيات	15	_	02	03
نسبة الترقية	%1,762	_	%0,230	%0,341

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين.

شهدت المؤسسة خلال سنة 2010 عملية واسعة في مجال ترقية موظفيها وهذا لاعتبارات راجعة إلى وجود مناصب شاغرة وتحقيق أداء مالي معتبر، وكذا عمليات التكوين التي بادرت بها المؤسسة حيث يكتسب العامل خبرة مهنية معينة ومعارف جديدة تستدعي ترقيته في حين شهدت عمليات الترقية في السنتين الأخيرتين تراجعا مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال.

4- دراسة الأجور: تعد الأجور من الوسائل المادية التي تساهم في تنمية مهارات وأداء الموارد البشرية، وهذا ما ركزت عليه الوحدة من خلال مختلف الزيادات التي يخضع لها الأجر، ويتم إعداد أجور العمال حسب قرارات المؤسسة التي تراعي في ذلك طبيعة الوظيفة وحجم المسؤولية والمهمة المكلف بها العامل وكذلك المسار الوظيفي له.

ولتحليل سلم الأجور بمؤسسة الجزائرية للمياه، نقوم بتوضيح مكونات الأجر وكيف يتم حسابه.

❖ **الأجر القاعدي تحت باب 100:Salaire de Baise**

وهو الأجر المحدد في سلم الأجور ويحسب على حسب شبكة الأجورو الرتبة تحت الصنف ودرجة العامل.

❖ **علاوة الخبرة المهنية تحت باب 201:Indemnité Expérience Prof**

يتم تقييم الخبرة المهنية الناتجة عن الأقدمية المكتسبة في المؤسسة أو خارج المؤسسة وتحسب على أساس الأجر القاعدي بنسبة مئوية، وهذا حسب درجة كل عامل مع مراعاة لعدد سنوات العمل وتحسب وفق العلاقة التالية:

علاوة الخبرة المهنية =الأجر القاعدي x عدد السنوات x النسبة المئوية.

❖ **علاوة المرودية الفردية تحت باب 210: Prime de Rendement Individuel**

تمنح للعامل بناءا على المردود الفردي عن طريق بطاقة التنقيط خاصة بالمؤسسة تتضمن الهدف والنوعية وكذلك درجة الانضباط.

❖ **علاوة المرودية الجماعية تحت باب 211:Prime de Rendement Collectif**

ترتبط علاوة المرودية الجماعية بتحقيق أهداف الميزانية المحددة للسنة الجارية، ويستفيد منها العامل في حالة بلوغ نصاب الأهداف **90%** فأكثر.

❖ **علاوة السلة تحت باب 250: Prime de Panier**

و هي منحة متعلقة بقيمة الوجبة الغذائية التي يتناولها العامل ويتم حسابها عن طريق العلاقة التالية : قيمة الوجبة =عدد الأيام x تعويض السلة والمحددة عادة بقيمة **250.00دج**.

❖ **علاوة النقل تحت باب 254:Prime de Transport**

تمنح هذه العلاوة بحسب عدد الكيلومترات الخاصة بمساهمة مابين مكان العمل ومقر سكن العامل وهي محددة كالأتي:

- من 01 كلم إلى 05 كلم :**130دج**.
- من 06 كلم إلى 10 كلم : **1500دج**.
- من 11كلم إلى 20 كلم : **1900 دج**.
- أكثر من 20 كلم: **2300 دج**.

❖ **الأجر الوحيد تحت باب 402: Salaire Unique**

هو بمثابة علاوة تمنح للزوجة غير العاملة والمحددة عادة بمبلغ **2500.00 دج.**

❖ **خصم القرض الاجتماعي تحت باب 600:**

تتمثل في السلفية الاجتماعية المقدمة للعامل لغرض المساعدة، وتخصم من الراتب الشهري للعامل

- الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي= الأجر القاعدي +علاوة الخبرة المهنية + علاوة المرودية الفردية +علاوة المرودية الجماعية.
- اشتراكات الضمان الاجتماعي = الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي x9 %.
- الأجر الخاضع للضريبة **(IRG)** : ويحسب بالعلاقة التالية :

الأجر الخاضع للضريبة= الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي -اقتطاعات الضمان الاجتماعي+علاوة السلة + علاوة النقل.

- الأجر الصافي = قيمة الأرباح الإجمالية - مختلف الخصومات.

وبهذا نكون قد أعطينا فكرة عن نظام الأجور في **ADE** التي يتحصل عليها العامل بالمؤسسة

5- تكوين العاملين :

لقد أولت الجزائرية للمياه وحدة المدية منذ إنشائها أهمية إلى تأهيل أعوانها وكوادرها، بحيث تعتبر أن تحسين رأسمالها البشري هدفا أساسيا، علما أن نشاط التكوين ساهم بشكل كبير في تحقيق العديد من الإنجازات في مجال الماء الصالح للشرب.

ولأجل ضمان نجاعة سياسة التكوين على مستوى الوحدة والمراكز الخمس التابعة لها قامت الوحدة بتأطير عدد معتبر من عمالها وبالتكاليف المالية اللازمة لذلك، وذلك عبر مركزين تابعين للمديرية العامة للجزائرية للمياه أحدها يتواجد على مستوى ولاية تيزي وزو، والأخر يتواجد على مستوى ولاية قسنطينة، حيث بلغ عدد المكونين سنة 2013 ما يقارب 74 عاملا وهو في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ليبلغ سنة 2014 ما يقارب 80 عاملا وهذا دليل على حرص الوحدة على الرفع من مستوى الكفاءات والتأهيل المستمر لكل عمالها دون استثناء وكل حسب تخصصه ومستواه.

❖ **مهام المركزين:** نذكر من أبرز مهام المركزين:

- إكساب المكونين المهارات المطلوبة لممارسة الاختصاص.
- صقل مهارات العمال وتحسين كفاءاتهم مع الأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية.
- تأمين وتكوين متعدد الاختصاصات للعمال.

❖ **مجالات التكوين_:** يهتم كلا المركزين ببرمجة مواضيع جد مهمة تمس كل من الجانب التقني وجانب التسيير نذكر منها :

- مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمياه الصالحة للشرب.
- مراقبة النوعية البكتريولوجية للمياه الصالحة للشرب.
- مراقبة التصرف.
- المحاسبة العامة والتحليلية.
- صيانة وتأهيل شبكات جلب وتوزيع المياه.
- الاقتصاد في الماء .
- الصيانة الوقائية.
- تغيير في عدادات المياه.

الجدول رقم (11-3) : تطورات عملية التكوين خلال سنتين الأخيرتين (2013-2014):

السنوات	نوع العقد	الجانب التقني			جانب التسيير		
		عدد المكونين	مدة التكوين	تكلفة التكوين	عدد المكونين	مدة التكوين	تكلفة التكوين
2013	دائم	38 عامل	05 أيام	1724.000.00 دج	22 عامل	04 أيام	1681.000.00 دج
	مؤقت	08 عمال	05 أيام		06 عمال	04 أيام	
	المجموع	**46 عامل**	**230 يوما**		**28 عامل**	**112 يوما**	
2014	دائم	38 عامل	05أيام	2339.000.00 دج	31عامل	05أيام	1916.000.00 دج
	مؤقت	11 عامل	05 أيام		–	–	
	المجموع	**49 عامل**	**245 يوما**		**31 عامل**	**155 يوما**	

المصدر:حسب وثائق مصلحة تسيير المستخدمين

- من الجدول المبين أعلاه تبين أنه بلغت التكلفة الإجمالية لعملية التكوين سنة 2013 لكلا الجانبين (التقني والتسيير) **3405.000.00دج** أي ما يعادل نسبة **1,23**% من النسبة الإجمالية لميزانية المؤسسة، في حين بلغت التكلفة الإجمالية لعملية التكوين سنة 2014 ارتفاعا وهذا بارتفاع عدد المكونين الذي بلغ هو كذلك زيادة حيث بلغ 80 عاملا مقارنة بسنة 2013 الذي بلغ عدد المكونين 74 عاملا بتكلفة تقدر **4255.000.00دج** أي ما يعادل نسبة 1,16% من ميزانية المؤسسة، وهذا راجع لرغبة من المؤسسة ومن العاملين في التكوين وتحسين كفاءاتهم خاصة في مجال التحكم في التكنولوجيات الحديثة وكذلك فيما يتعلق بالجانب الوقائي والبيئي، في حين يعتبر جانب تحفيزي من قبل المؤسسة لعمالها لغرض تشجيعهم على الرفع من مرد ودية المؤسسة.

6- الخدمات الاجتماعية:

يستفيد جميع العاملين في المؤسسة من مختلف المساعدات الاجتماعية نذكر أهمها:

- ✓ منحة الزواج تقدر بمبلغ : **10000.00دج.**
- ✓ منحة الوفاة أحد الأقارب تقدر بمبلغ : **10000.00دج.**
- ✓ منحة عيد الأضحى تمنح حسب مقدور المؤسسة.

- ✓ منحة الدخول المدرسي بحيث تقدر لكل تلميذ بمبلغ: **200.00دج** وأقصاها ثلاث أطفال ب: **600.00دج.**
- ✓ منحة ازدياد مولود بالنسبة للعامل تقدر بمبلغ: **10000.00دج.**
- ✓ منحة اختتان أحد أبناء العاملين بمبلغ : **300.00دج** وضعف المبلغ في حالة التوأم.
- ✓ تكريم المرأة العاملة بمناسبة اليوم العالمي للمرأة يوم الثامن من شهر مارس من كل سنة، وهذا بالتنسيق مع خلية المرأة.
- ✓ تكريم العاملين المتقاعدين حسب المادة 201 من الاتفاقية الجماعية :

- منح ميدالية ذهبية مرفقة بصك بنكي بقيمة **50.000.00دج** للعمال الذين تجاوزت مدة عملهم 25سنة.
- منح ميدالية فضية مرفقة بصك بنكي بقيمة **40.000.00دج** للعمال الذين تجاوزت مدة عملهم 20سنة وأقل من 25سنة.
- منح ميدالية برونزية مرفقة بصك بنكي بقيمة **30.000.00دج** للعمال الذين تجاوزت مدة عملهم 15سنة وأقل من 20 سنة.

- ✓ حالة وفاة أحد العمال تمنح لأفراد عائلته مبلغ **40.000.00دج** فما فوق .
- ✓ منح قروض اجتماعية للعمال (السلفية المالية الاجتماعية) و هذا حسب مقدور المؤسسة وهذا لغرض مساعدة العمال ويكون الاقتطاع من الراتب الشهري للعامل.
- ✓ عقد اتفاقيات مع بعض الموردين عن طريق البيع بالتقسيط كما هو موضح في الملحق رقم (8)و(9)هذا بالتنسيق مع مدير المؤسسة ومصلحة تسيير الموارد البشرية والفرع النقابي للمؤسسة مع العلم أنه يتم اقتطاع ذلك من الراتب الشهري للعامل[1].

7- دراسة مؤشر السلامة والصحة المهنية: تتوفر مؤسسة الجزائرية للمياه على برنامج تسيير و تقييم المخاطر وهو بمثابة نظام يحمي العاملين من مختلف الحوادث والأمراض وتوفير بيئة عمل ملائمة وسليمة معتمدة في ذلك على دراسة مؤشرات كعدد الإصابات والحوادث ودرجة خطورتها، فتهدف المؤسسة من خلال هذا البرنامج إلى تأمين عمالها من المخاطر ومن الأمراض المهنية والسلامة من مختلف الحوادث في العمل ومتابعتها حتى خارج المؤسسة مع توفير الوسائل الوقائية منها، ومحاولة كل مرة تخفيض نسبة الحوادث لأن كل ذلك من شأنه أن يؤثر على المؤسسة ككل وبالتالي على أدائها، وهذا ما يظهره الجدول التالي نسبة انخفاض حوادث العمل للمؤسسة خلال الفترة (2010- 2013):

1 ملحق رقم 8 و9.

نسبة حوادث العمل= عدد حوادث العمل/ عدد العمال X 100.

الجدول رقم (12-3) تطور نسب حوادث العمل خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	851	855	869	879
عدد حوادث العمل	02	01	_	_
نسبة حوادث العمل	0,235%	%0,116	_	_

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين

- من خلال الجدول المبين أعلاه وحسب ما أفادتنا به المصلحة هو أن نسبة حوادث العمل في انخفاض مستمر، فقد بلغت حوادث العمل خلال سنة 2010 حالتين من الإصابة كانت نتيجة حفر وإيصال شبكات التوزيع والتي شهدت تكفل من قبل المؤسسة، كما أنها لم تسجل أي حالة إصابة خلال السنتين الأخيرتين مما يثبت نجاعة هدفها من تدنية نسبة الحوادث إلى أدنى حد ممكن، حتى وإن وجدت فهي أقل خطورة وهذا راجع إلى حرص الوحدة على عملية التكوين لعمالها ونشر ثقافة الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر داخل المؤسسة أو خارجها.

8- **دراسة مؤشر الاستقالة:** يعد مؤشر الاستقالة أحد المؤشرات المهمة في دراسة سلوك العامل وأحد اهتمامات المؤسسة خاصة تلك الاستقالات المرتبطة بالعاملين ذوي الخبرة والقيمة للمؤسسة والجدول التالي يبرز نسب الاستقالة التي شهدتها المؤسسة خلال الفترة (2010 – 2013)

نسبة الاستقالة = عدد الاستقالات بالنسبة لكل سنة/ عدد العمال X 100.

الجدول رقم (13-3) تطور نسب الاستقالة خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	851	855	869	879
عدد الاستقالات	01	_	01	03
نسبة الاستقالة	%0,117	_	%0,117	%0,341

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبب الاستقالة خلال الفترة المدروسة ضئيلة جدا مقارنة بالعدد المعتبر من اليد العاملة وهذا في نظر المؤسسة مؤشر إيجابي يعبر عن رضا العاملين عن أدائهم نسبيا وهذا في إطار الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، وكذا مدى إدراكهم ووعهم

بمبادئ التسيير الواضحة داخل المؤسسة بالإضافة إلى درجة المصداقية والانسجام بين عمال الوحدة ومسئوليها، وبالتالي تفهمنا نوعا من الشفافية في أداء الوظائف من قبل العمال والإطارات المؤسسة، هذا ما أدى إلى تراجع نسب الاستقالة والحفاظ على العمالة خاصة تلك التي لها وزن في المؤسسة والتي تحاول كل مرة إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين أدائها.

9- دراسة مؤشر الشكاوى المقدمة من قبل العاملين:

تتوفر المؤسسة على نظام متابعة الشكاوى من قبل العمال مسجلة بذلك أعداد متفاوتة من الشكاوى تختلف من سنة إلى أخرى والجدول التالي يظهر نسب تطورها خلال الفترة (2010 – 2013):

مؤشر الشكاوى= عدد الشكاوى/عدد العمالX100.

الجدول رقم (14- 3) تطور معدلات الشكاوي خلال الفترة (2010- 2013) .

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	851	855	869	879
عدد الشكاوى	04	02	-	09
معدل الشكاوى	%0,47	%0,23	-	%1,02

المصدر: بناءا على معطيات ووثائق مصلحة تسيير المستخدمين.

- نلاحظ أنها نسب متفاوتة، حيث سجلت أدنى قيمة بالنسبة لسنة 2011 ما يعادل نسبة **%0,23** وأعلاه سجلت سنة 2013 ما يعادل نسبة **1,02 %** وهي نسب في نظر المؤسسة غير مؤثرة على الأداء باعتبارها شكاوى بسيطة ويتم معالجتها في الحين.

من خلال تقييم كل المؤشرات السابقة نرى أن المؤسسة تحظى بأداء سلوكي جيد، فهي تراعي الجانب الإنساني للعمال من خلال زيادة فرص التوظيف، رفع الأجور، خفض الشكاوي، الاهتمام بالسلامة المهنية، توفير التكوين و تقديم الخدمات الاجتماعية.

المطلب الثاني:تقييم الأداء الاجتماعي للجزائرية للمياه(حسب معيار المسؤولية الاجتماعية)

سيتم تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية للمياه وفق المعيار الاقتصادي والقانوني، وكذلك المعيار الأخلاقي والبيئي.

أولا:الجانب الاقتصادي والقانوني:

- **الجانب الاقتصادي للجزائرية للمياه:**

يعد النشاط الاقتصادي مجال عمل مؤسسة الجزائرية للمياه والمتمثل في إنتاج الماء وتوزيعه للمواطنين بالكمية والنوعية والضغط المطلوبين، ومن هنا نصت المسؤولية الاقتصادية للجزائرية للمياه على الأتي:

- ✓ التوزيع العقلاني للموارد المائية في فترة الجفاف للتخفيف من أثار النقص.
- ✓ المحافظة على ثروة المياه للأجيال المقبلة بنشر سلوكيات عدم التبذير.
- ✓ حظر الأنشطة التي من شأنها أن تلوث الموارد المائية.
- ✓ وضع جزاءات وإجراءات من قبل شرطة المياه لزجر كل استغلال غير مشروع للماء أو كل فعل من شأنه إفساد جودته.
- ✓ حماية صحة الإنسان بواسطة تقنين استغلال وتوزيع وبيع المياه المخصصة للاستعمال الغذائي.
- ✓ الكفاءة في النشاطات المرتبطة بتصفية وضخ المياه، باعتبار الكفاءة الركن الأساسي لأي نشاط اقتصادي.
- ✓ وفي إطار المسؤولية الاقتصادية للجزائرية للمياه يمكن الإشارة إلى مدى انتشار الأوبئة والأمراض التي تصيب الإنسان والطبيعة على حد سواء وانعكاس هذه الكوارث حتما مع المشاكل الصحية على الاقتصاد بصورة سلبية لذلك كان لزاما على الجزائرية للمياه ضرورة الأخذ بعين الاعتبار على عاتقها الاقتصادي التدابير الوقائية المرتبطة بالأخطار الصحية والتأثير على البيئة عند إعادة استعمال المياه القذرة في ري المزروعات وسقي المساحات الخضراء.

و الملاحظ هو أن المياه القذرة الملقاة من دون تصفية في تزايد وبالتالي يكون لها تأثير سلبي على صحة الأفراد ومحيطهم ومواردهم المائية، فبالرغم من مبادرة المؤسسة العمومية للجزائرية للمياه إلى اللجوء لتقنية معالجة المياه المستعملة من أجل استعمالها لأغراض زراعية وصناعية فإن هذه العملية لا تزال ضئيلة لابد من تضافر كل جهود الفاعلين الاقتصاديين.

- **الجانب القانوني لمؤسسة الجزائرية للمياه:**

تتمثل هذه المسؤولية في التقيد بالتشريعات العامة والأنظمة الخاصة والوفاء بالالتزامات والحقوق اتجاه كافة المتعاملين مع المؤسسة، نظرا لكون الماء عنصر حيوي يتميز بقيمة اجتماعية واقتصادية في أن واحد مما انعكس على وزن هذا المورد وإعطائه هذه القيمة، هذه الأخيرة نلتمسها من خلال مختلف النصوص القانونية التي مرت بها من قوانين ومراسيم ومناشير نذكر أهمها:

- ✓ نص المادة 17 من دستور 1996 بحيث تم تصنيف الماء ضمن الملكية العامة التي هي ملك المجموعة الوطنية[1].
- ✓ قانون رقم 83/ 17 المؤرخ في 16 جويلية 1983 المتضمن قانون المياه المنشور في الجريدة الرسمية رقم 30 الصادرة بتاريخ 19 جويلية 1983 والذي خلال سريانه تم إنشاء الجزائرية للمياه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 21 أفريل 2001.[2]
- ✓ قانون المياه رقم 05/ 12 المؤرخ في 04 أوت 2005 المنشور في الجريدة الرسمية العدد 60 الصادرة بتاريخ 04 سبتمبر 2005 المتضمن مسألة تفويض الخدمة العمومية للماء، وذلك وفقا ما نصت عليه المادة 104 من نفس القانون " على أنه يمكن للإدارة المكلفة بالموارد المائية التي تتصرف باسم الدولة أو صاحب الامتياز تفويض كل أو جزء من تسيير نشاطات الخدمة العمومية للماء أو التطهير لمتعاملين عموميين أو خواص لهم مؤهلات مهنية وضمانات مالية كافية"[3].
- ✓ المادة 107 من قانون البلدية رقم 08/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 التي تنص على أن " البلدية تتولى توزيع المياه الصالحة للشرب، صرف ومعالجة المياه القذرة ".
- ✓ قوانين المتعلقة بالنظام الداخلي للمؤسسة الجزائرية للمياه رقم 04/45 المؤرخ في 12 أكتوبر 2004.

- هذه القوانين وأخرى تثبت شرعية الوجود والممارسات وتحصيل الحقوق وتقديم الواجبات من قبل الجزائرية للمياه.

ثانيا:تقييم من حيث الجانب الأخلاقي والبيئي:

- **الجانب الأخلاقي لمؤسسة الجزائرية للمياه:**

مؤسسة الجزائرية للمياه تقوم بمهمة مرفق عام بموجب المرسوم المنشئ لها هذا في إطار المبادئ التالية:

1 نص المادة 17 من دستور 1996
2 الجريدة الرسمية رقم 30 الصادرة بتاريخ 19 جويلية 1983.
3 الجريدة الرسمية العدد 60 الصادرة بتاريخ 04 سبتمبر 2005.

- ✓ تقديم الخدمات لكل شخص يرغب في ذلك طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون التنظيمي الذي يسير عليها المرفق.
- ✓ عدم السماح لمسيري المرفق العام أن يفضلوا بعض المشتركين على البعض الأخر لاعتبارات شخصية.
- ✓ احترام الحوار الاجتماعي المبني على الثقة والاحترام مابين العمال.
- ✓ تكافؤ الفرص بالنسبة للموظفين في الحصول على المناصب والوظائف العمومية.
- ✓ الشفافية والإنصاف في إدارة الوظائف والمسارات المهنية.
- ✓ المداومة والانتظام على تقديم الخدمة والرفع من حياة المجتمع.
- ✓ احترام الخصوصيات الفردية لكل عامل.
- ✓ تحسين الرفاهية المادية للعاملين بالمؤسسة.

- **مجالات مساهمة المؤسسة الجزائرية للمياه اتجاه المجتمع:**

قامت مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية بمساهمات عديدة للمجتمع أغلبها تحسيسية وتوعوية نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ تنظيم أبواب إعلامية تحسيسية حول الترشيد والاستغلال العقلاني للمياه وكذلك تقديم مواضيع حول اقتصاد الماء وكيفية التدخلات السريعة وطرق الرقابة لشبكات التوزيع وكيفية القضاء على التسربات من أجل الاقتصاد في تكاليف الفاتورة.
- ✓ المساهمة في حملات التشجير بالتنسيق مع مديرية الغابات لولاية المدية.
- ✓ تنظيم زيارات لفائدة عمال المؤسسة رفقة أطفال المدارس يوم 24 فيفري من كل سنة إلى مقام الشهيد بالولاية وهذا بالتنسيق مع أعضاء الولاية والفرع النقابي لمؤسسة الجزائرية للمياه.
- ✓ المبادرة بحملة توزيع أكياس من الماء المعالج خال من الرواسب وإمكانية الاحتفاظ به لمدة 10 سنوات وهذا عبر طرقات ومن قرب المناطق السياحية (تيمزقيدة، الحمدانية) خاصة في فصل الصيف.
- ✓ مساعدة جمعية الطفل اليتيم لولاية المدية وهذا حسب مقدور المؤسسة، مع تنظيم رحلات لفائدة أطفالها إلى سد غريب مع توزيع الهدايا، قبعات، الأقمصة، وجبات غذائية.[1]
- ✓ دعم فريق رياضي شباني لكرة القدم ينشط ما بين المراكز التابعة للوحدة ومختلف الشركاء.
- ✓ دعم نشاطات الرياضية لفائدة عمال المؤسسة بهدف زرع روح الانسجام مابين الفئات العمرية.
- ✓ تنظيم رحلات إلى البقاع المقدسة عن طريق القرعة لفائدة العمال وأحد أفراد العائلة.

1 الملحق رقم 5

- ✓ تنظيم رحلات إلى منطقة شفة، سد الغريب.
- ✓ المشاركة بقوة في الأيام الدراسية والملتقيات العلمية الخاصة باليوم العالمي للمياه المصادف 22مارس من كل سنة، وربط موضوع الماء بمواضيع جد حساسة وإستراتيجية، وهذا بالتنسيق مع الديوان الوطني للتطهير ومديرية الموارد المائية، نذكر على سبيل المثال:
- ✓ برنامج خاص باليوم العالمي سنة **2012** كان تحت شعار " المياه والأمن الغذائي ".
- برنامج خاص باليوم العالمي سنة **2013** السنة الدولية للتعاون في المياه و بالتعاون مع محافظة الغابات و مديرية الموارد المائية و الديوان الوطني للتطهير.
- برنامج خاص باليوم العالمي سنة **2014** تحت شعار " المياه والطاقة ".
- برنامج خاص باليوم العالمي سنة **2015** تحت شعار " المياه والتنمية المستدامة" .
- ✓ المساهمة في حملات تنظيف الأحياء بتسخير الإمكانيات المادية والبشرية (ناقلات الماء)، خاصة في المناسبات كعيد الأضحى وغيرها.
- ✓ تزويد المجتمعات بخزانات المائية في حالة انقطاع الماء خاصة في فصل الصيف.

- من خلال هذا أصبح للمؤسسة التزام اتجاه المجتمع للنظر والإحاطة بالانشغالات الاجتماعية، البيئية، والأخلاقي، خاصة مع التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية وقنوات الصرف العشوائي، مما جعل المؤسسة أكثر وعيا وإحساسا من وضع مخططات الحماية من الفيضانات والأودية وكذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية للمحافظة على سلامة الماء لأن عنصر الماء لم يعد له قيمة اقتصادية فقط وإنما قيمة اجتماعية وثقافية ودينية وبيئية.

- **الجانب البيئي لمؤسسة الجزائرية للمياه:**

لا تقتصر المؤسسة المتبنية للمسؤولية الاجتماعية على نجاحها، إذا لم تعطي حق البيئة عليها بأن تحافظ عليها من خلال اتخاذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة لعدم الإضرار بها، وما تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريت مع إدارة الوحدة المتمثلة في إطاراتها في مقدمتها مسئولة في المخبر، بأن الجزائرية للمياه ليست لها إستراتيجية تحتوي على ضرورة وضع نظام الإدارة البيئية مع العلم أنها على دراية بشروطه وفق ما ورد في نص قانون المياه، لأن طابعها في الأساس يهدف إلى تقديم خدمة عمومية مراعية في ذلك نظام التسيير البيئي (**S.M.E**) والذي يأخذ بعين الاعتبار ديمومة هذا العنصر الحيوي لحياة المجتمع في الوقت الحالي وكذا ضمانه لصالح الأجيال القادمة.

يهدف نظام التسيير البيئي(**S.M.E**) إلى تحسين العلاقات مع المتعاملين (مختلف الهيئات العمومية والمراقبين) وكذلك تحسين صورة المؤسسة اتجاه المجتمع من خلال:

- عدم إلحاق الأضرار بالبيئة.

- حماية المحيط من التلوث.
- عزل الأجهزة كالمحولات الكهربائية التي تحتوي على زيت الأسكالور لأضراره البيئية الكبيرة.
- التحكم في التكاليف والاقتصاد في الماء.
- تقليص درجة الخطر عن طريق تقليص الفضلات المتسببة في التلوث المائي، وذلك من خلال الإجراءات التالية:
- سياسة فرض رسوم التلويث.
- سياسة تقديم المنح والإعفاءات الضريبية الغير المضرّة بالبيئة .
- إحداث إجراءات وقائية للحفاظ على هذا المورد من بين هذه الإجراءات نجد:
- نزع المواد الملوثة للماء وإعداد قوائم قياسية لها لدراسة طبيعة الماء من حيث الحجم والجسيمات الملوثة وتحديد الأمراض المنقولة عن طريق المياه الملوثة، وهذا بناءا على الملحق رقم (6) و (7) المتحصل عليه من طرف مخبر مراقبة نوعية الماء بالجزائرية للمياه بخصوص جودة المياه والمتضمن أنواع التحاليل التي تخضع لها المياه في سبيل إيصال الماء الصالح للشرب للزبون بالكمية والضغط والنوعية المطلوبة، وكذلك طبيعة ونوعية الشكاوى المقدمة من قبل الزبون في حالة حدوث عطل أو أي مشكل متعلق بتداخل شبكات إيصال الماء الصالح للشرب بشبكات الصرف الصحي أو حالة تلوث الماء في حنفيات المنازل أو انقطاع وغيرها[1].

فحسب الملحق تبين في سنة 2013 أنه تم معالجة 14 حالة من هذا النوع من أصل 20 حالة مؤكدة، بينما سجلت 22 حالة من أصل 22 سنة 2014 .

- يظهر من خلال كل ما سبق أن الجزائرية للمياه ملتزمة بإفادة بيئتها وعدم إلحاق الضرر بها رغم أن طابعها في الأساس لا يعمل إلا لتثمين هذا المورد والحفاظ عليه.

من خلال ما تمّ تقييمه في الجزائرية للمياه بخصوص هذا الجانب نرى أنها تحظى بأداء اجتماعي جيد فهو الأحسن ما بين أداءاتها السابقة، ومن خلال مساهماتها في رفاهية المجتمع وحماية البيئة.

[1] الملحق رقم 6 و7

خلاصة:

من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على الجزائرية للمياه، ومحاولتنا تقييم أدائها استنادا إلى النموذج الجزائري حصرنا على جوانب الأداء التنظيمي في جزء النتائج المتمثلة في (الأداء المالي والإنتاجي، التنافسي، السلوكي والاجتماعي). ففي الجانب المالي وجدنا أن المؤسسة لا تحقق أرباحا البتّة، وهي بذلك تعتمد على دعم الدولة لها بشكل كبير، في ملاحظة أن مردوديتها السالبة لا تتعلق أصلا بالإنتاجية، بل راجع لسبب رئيسي هو رفع الإتاوات، ذلك لأن الإنتاجية حسنة في المؤسسة ومرتفعة.

أما الجانب التنافسي فلا نستطيع الحكم على تنافسية الجزائرية للمياه بسبب طابعها ولأنها الوحيدة الناشطة في هذا الميدان، ولكن كما ظهر من تطور رقم أعمالها فهو متزايد عبر السنوات.

وعن الجانب السلوكي فالمؤسسة تراعي هذا الجانب جيدا باستغلالها المورد البشري وتثمينه ودعم كل ما من شأنه رفع إنتاجيته.

وفي الجانب الاجتماعي فالمؤسسة واعية تماما بمسؤوليتها اتجاه المجتمع وبتأثير عملياتها على المحيط الاجتماعي والاقتصادي والطبيعي، وذلك من خلال مساهماتها الفعالة في نشاطات عدة دعمها للبيئة.

الخاتمة العامة

سعينا من خلال بحثنا هذا إلى إبراز أسلوب حديث لتقييم أداء المنظمات الجزائرية، كنموذج متكامل في ظل تعدد مناهج التقييم المستعملة لهذا الغرض، والسعي المستمر لمواكبة النمو والتطور من خلال مواجهة تحديات البيئة ورهانات العولمة، وهذا الأسلوب متمثل في النموذج الجزائري للجودة والذي يوفّر مرجعية تامة تشير إلى أنه عند رغبة أي منظمة في إجراء تقييم شامل ومتكامل لأدائها، يستوجب عليها الأخذ بهذا النموذج، فهو الوحيد الذي يتيح لها إجراء تقييم لكامل جوانبها (المالي، السلوكي، التنافسي والاجتماعي)، مع مراعاة ذوي المصالح دون استثناء (مساهمين، زبائن، عمال ومجتمع)، فقد تم اعتماد النموذج الجزائري للجودة كتحفيز للمنظمات الجزائرية من أجل تطوير أدائها وتحسينه باستمرار ومكافأتها بجوائز رمزية، ولو كان الهدف ليس فقط هو الفوز وإنما اغتنام فرصة عرض كافة جوانب المنظمة على خبراء الجودة والاسترشاد بتوجيهاتهم في سبيل ولوج المنظمات الجزائرية المنافسة المحلية و العالمية على حد سواء.

❖ نتائج البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى الجزائرية للمياه وحدة المدية ومحاولتنا لتطبيق النموذج الجزائري عليها، استطعنا تكوين فكرة واضحة حول أدائها من خلال اعتمادنا للمعايير المحددة للجائزة والتي اكتفينا بها للحصول على تقييم شامل ومتكامل لأداء الجزائرية للمياه ككل، كما أدّت عملية تقييم المؤسسة على مستوى الجوانب الأربعة الأساسية إلى مجموعة من النتائج التي ستكون المنطلق لتأكيد أو نفي الفرضيات الإجرائية الموضوعة وذلك كما يلي:

1. بتطبيقنا للنموذج الجزائري للجودة في مؤسسة الجزائرية للمياه، وجدنا أنّه نموذج شامل لكامل نماذج التقييم السالفة الذكر، محتويا بذلك مختلف المعايير المستعملة لهذا الصدد ومكملا لنقائص بعضها البعض وبذلك تتحقق الفرضية المتعلقة **باعتبار النموذج الجزائري للجودة أسلوبا شاملا للتقييم.**

2. بتطبيقنا للنموذج الجزائري لتقييم الأداء المالي، تحصلنا على تقييم شامل ومتوازن حيث اعتمدنا على مؤشرات المردودية والربحية وهو ما أظهر لنا أن المؤسسة ذات أداء مالي متدهور ولا تستطيع تحقيق التوازن المالي لوحدها، وهذا يرجع لطابعها العمومي غير الربحي ولتدعيم هذا القطاع من قبل الدولة ، وهذا ما ظهر جليا من خلال الأرقام المحققة، فالمردودية سالبة في كل السنوات المدروسة، بالإضافة إلى اعتمادنا أيضا على الإنتاجية لتثبت أن المؤسسة تحظى بإنتاجية حسنة ولا دخل لها بالمردودية المحققة ما يمكن أن يحسّن أدائها مستقبلا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الإجرائية الأولى المتعلقة بكون **النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء المالي للجزائرية للمياه**.

3. بتطبيقنا للنموذج الجزائري لتقييم الأداء السلوكي، تحصلنا على تقييم شامل ومتوازن حيث اعتمدنا على دراسة مؤشرات النموذج، أين وجدنا أن المؤسسة تراعي الجانب الاجتماعي للعمال وتوفّر كل ما من شأنه رفع إنتاجيتهم، كخفض معدلات الشكاوي، برامج ضمان الصحة المهنية والسلامة من الحوادث وتقديم الخدمات الاجتماعية، رفع الأجور وتوفير فرص التكوين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الإجرائية الثانية المتعلقة بكون **النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء السلوكي للجزائرية للمياه**.

4. بتطبيقنا للنموذج الجزائري لتقييم الأداء التنافسي، تحصلنا على تقييم شامل ومتوازن باعتمادنا معيار وحيد هو نمو وتطور رقم الأعمال، وهذا راجع لكونها المؤسسة الوحيدة الناشطة في هذا المجال، أين حققت نموا في رقم الأعمال طيلة فترة الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الإجرائية الثالثة المتعلقة بكون **النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء التنافسي للجزائرية للمياه**.

5. بتطبيقنا للنموذج الجزائري لتقييم الأداء الاجتماعي، تحصلنا على تقييم شامل ومتوازن حيث اعتمدنا على دراسة مؤشرات الجائزة لقياس معيار المسؤولية الاجتماعية ، أين تأكد أن المؤسسة تراعي الجانب البيئي من خلال سياسات منع التلويث، اعتزال كل الأنشطة التي من شأنها الإضرار بالبيئة، الاستخدام العقلاني للمورد المائي، بالإضافة للاهتمام بالجانب الاجتماعي والأخلاقي من خلال المساهمة في النشاطات المختلفة وفي رفاهية المجتمع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الإجرائية الرابعة المتعلقة بكون **النموذج الجزائري للجودة يعتبر أسلوبا شاملا لتقييم الأداء الاجتماعي للجزائرية للمياه**.

وبناءا على مناقشتنا للفرضيات الإجرائية السابقة، نصل إلى مرحلة تأكيد الفرضية الرئيسية المتمثلة في **أن أهمية النموذج الجزائري للجودة تكمن في اعتباره أسلوبا شاملا ومتوازنا في تقييم أداء الجزائرية للمياه**، لنكون قد أجبنا على إشكالية بحثنا المتمثلة في **إظهار أهمية النموذج الجزائري للجودة كأسلوب لتقييم أداء المنظمات**، حيث أثبتنا من خلال تقييم الجوانب الأربعة للأداء في الجزائرية للمياه مدى توازنه باعتباره يمنح الاهتمام لكل جانب من تلك الجوانب دون الاهتمام بجانب على حساب الآخر، بالإضافة لمدى نجاعته في إجراء تقييم شامل لكل جانب من خلال احتواءه لنماذج عديدة في مضمونه، وباعتماده معايير محددة تساعد في الحكم على أداء الجزائرية للمياه واتخاذ التدابير اللازمة.

❖ توصيات البحث:

بحكم الدراسة الميدانية في الجزائرية للمياه، لا بدّ من تقديم بعض التوصيات والملاحظات التي سنقدمها للمنظمات، والتي قد تساعدها على التفكير الجاد في تبني هذا الأسلوب الحديث في التقييم:

1- على المؤسسة الجزائرية للمياه الأخذ بمعايير النموذج الجزائري بشكل جدّي، خاصة وأن القطاع في طريق نحو المنافسة العالمية .

2- السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام ناجح لتحقيق العديد من الإنجازات في بيئة أصبح فيها البقاء للأقوى.

3- ضرورة التشهير بالنموذج الجزائري للجودة وتشجيع المنظمات الجزائرية للانخراط فيه والمشاركة السنوية فيه.

4- يجب التفكير جليا في تكييف النموذج الجزائري للجودة وتطويره بشكل مستمر ليواكب التغيرات المستمرة في الفكر الإداري والنماذج العالمية الرائدة.

5- توضيح الفوائد التي تستطيع المنظمات جنيها من جراء انتهاج هذا النموذج، و كذا اغتنام فرصة عرض المنظمة على خبراء الجودة.

6- تبسيط مفاهيم النموذج الجزائري للجودة حتّى يتسنى لأي متخذ قرار في المنظمات فهم محتواه والرغبة والاقتناع بالمشاركة فيه و تطبيقه.

7- الانخراط في النموذج الجزائري للجودة يجب أن لا تكون الغاية منه هو نيل الجائزة والفوز باللقب، إنما الاسترشاد بالتوجيهات المقدمة من أجل إجراء التحسينات المستمرة في المنظمة لما يوفره من مرجعية معتمد عليها.

❖ آفاق البحث:

في ختام هذا البحث ومن منطلق الاستمرارية في الدراسات والبحوث، والثراء والتشعّب الذي يتميز به هذا الموضوع ، أضف إلى ذلك النقائص والقصور الذي قد يميز عملنا هذا، نستطيع اقتراح بعض مواضيع الدراسات، التي يمكن أن تشكل حلقة مكملة لسلسلة بدأنا في وضع أولى حلقاتها في هذا البحث نوجزها فيما يلي:

1- اعتماد النموذج الجزائري للجودة في بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمات.

2- دراسة النموذج الجزائري للجودة كمدخل للتميز التنظيمي.

3- السعي للارتقاء بمستوى أداء الجامعة في ظل انتهاج النموذج الجزائري للجودة.

4- نقترح في الأخير ونظرا لأن الدراسة لم تتناول تقييم أداء المنظمة باستعمال النموذج الجزائري للجودة من خلال الممكنات، بأنه يمكن أن يحظى الموضوع بتقييم جانب المدخلات من خلال معايير الجائزة المحددة.

5- تطبيق موضوع البحث في منظمة اقتصادية تنشط في قطاع تنافسي تظهر فيه بوضوح جوانب التقييم، ويمكّن ذلك من الوقوف وبصورة صادقة على مدى شمولية وتوازن النموذج الجزائري للجودة في تقييم أداء المنظمات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتــب:

1- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري**، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

2- الركابي كاظم نزار، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

3- السعايدة فضيل جميل، نضال عبد الله فريد، **الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، القاهرة،2004.

4- السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

5- السلمي علي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

6- السيد أحمد لطفي أمين، **التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية 84شارع زكريا غنيم الإبراهيمية، 2006.

7- الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2008.

8- الطائي يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي حجاس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

9- العقيلي عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2009.

10- الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

11- الغالبي طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

12- القزاز إسماعيل إبراهيم، **أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

13- الكساسية وصفي عبد الكريم، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيات المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

14- الكرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

15- اللوزي موسى، **التنظيم و إجراءات العمل**، دار وائل، عمان، .2002

16- المحياوي قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق، عمان، 2006.

17- المناوي مصطفى عائشة، **سلوك المستهلك**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

18- بحيري سعد صادق، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، 2004.

19- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

20- ثابت زهير،**سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين**، دار قباء للطباعة والنشر،القاهرة، 2001.

21- جريسات جميل، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.

22- جودة أحمد محفوظ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

23- حسن محمد راوية، **السلوك التنظيمي والأداء**، الإسكندرية، 2000.

24- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2001.

25- دبلاس سميث، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ والإستراتيجيات والرؤى**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001.

26- درويش عبد الكريم أبو الفتوح، **إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق**، مركز البحوث، الشارقة، 2006.

27- عبد المحسن توفيق محمد، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار النهضة إيتراك، 2006.

28- غالب سعد ياسين، **نظام المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،1998.

29- فلاح عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

30- فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.

31- ماجد شاكر سوسن، الزيادات محمود عواد، **إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

32- وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،2009.

2- المقالات العلمية والمنشورات:

1- أرسلان إسماعيل نبيل، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

2- الفيحان إيثار عبد الهادي، **المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعات الإلكترونيات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005.

3- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010.

4- الطعامنة محمد، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

5- العنزي سعد، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارات الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 73، العدد 48، جامعة بغداد، 2007.

6- بحيري سعيد، **التخطيط الإستراتيجي**، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

7- بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ديسمبر، جامعة سكيكدة،.2013

8- بندر كريم أبو تايه، **مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، جامعة البلقاء، المجلد 20، العدد الأول، الأردن، 2012.

9- تهتان مراد، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة المدية، العدد الأول، أفريل، 2014.

10- قبطان شوقي، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد الأول، جامعة المدية، .2014

11- قبطان شوقي، **الإنتاجية: مفهومها وقياسها**، مجلة الإدارة الحديثة، مجلة الكترونية صادرة عن منتدى الطلبة حول الإدارة الحديثة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر،2006.

12- مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول.

3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية :

1- أحمد جميل، سفير محمد، **التميز في الأداء**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة،2011.

2- حجاج عبد الرؤوف، محمد زرقون، **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة**، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، محور المشاركة التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة لتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة،2010.

3- حجازي إسماعيل، **مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

4- دادن عبد الغاني، **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 08- 09 مارس 2005.

5- رايس وفاء، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف،2011.

6- عبد الكريم سناء، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

7- فيصل صلاح محمد، سالم محمد عبد الرحمان، **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية**، ملتقى حول موازنة الأداء في الجامعات العربية، دمشق، 2007.

8- فيلالي عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2010.

9- قبطان شوقي، **إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010.

10- موساوي زهية، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي لمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، 2005.

11- هادي صالح عباس، **إدارة الجودة الشاملة،مدخل نحو أداء تنظيمي متميّز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، 2005.

4- الرسائل الجامعية:

1- القيقعي عبد الحق، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

2- باصور رضوان، **استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

3- بلاسكة صالح، **قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

4- بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011.

5- بوزيدي نريمان، **المقارنة المرجعية بداية جديدة للإبداع في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014.

6- تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013،

7- حجاج عبد الرؤوف،**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودورها في الإبداع التكنولوجي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت1955، سكيكدة،2007.

8- حنوش حليمة، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2014.

9- ديجي وهيبة، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2013.

10- رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،2011.

11-زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،.2014

12- سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية:تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة**، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2004.

13- كالي رزيقة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة البويرة، 2012.

14- مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2012.

15- ملوك منصف، **أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001(2000)**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف، 2010.

5- الوثائق الحكومية:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 30، الصادرة بتاريخ 19 جويلية 1983.
2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ،60 الصادرة بتاريخ 04 سبتمبر .2005
3- نص المادة 17 من الدستورالجزائري 1996.

المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1-Détrie, **Conduire une démarche qualité** ,4 éme édition, édition d'organisation, paris, 2008.

2-Kotler Philip et Nancy Lee, **Corporate Social Responsabilité: doing the Most good your Company and your cause**؛ (new janay؛ John wiley et sons INC 2005).

3- Mitonneau Henri, **ISO 9000 version, 2000, le management de la qualité au plus proches des entreprise**s, dunod, paris.

2- الملتقيات والمؤتمرات العلمية الدولية:

1-Hélène bergenon, **Les indicateurs de la performance en contexte pme quel modèle appliqué**, 21éme congrès de l'AFC, France, 2000.

2- lorino Philippe, **Le balanced scorecad revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance**, 22éme congrès de l'AFC, France, 2011.

3- الرسائل الجامعية:

1- Arab halata lyasmine ,**Impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnemental d'une entreprise algérienne**, mémoire de magistère faculté des science économique et commercial et science de gestion, université de Tizi-Ouzou ,2012.

2-Bensikaddour Karima, **La compétence :dimention humaine de la qualité totale**, mémoire présenté pour l'obtention du grade magister en management, faculté de droit et des sciences commerciales université de Mostaganem, 2008.

3- Hogue pierre, **Etude de l'impact de la TQM sur exigences et contenu de taches et sur la rémunération**, mémoire présenté pour obtenir du es grande de maitre en science en relation industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal, 1992.

4- Jolivet Alexia, **La certification a l'épreuve de la communication**, thèse de doctorat, école arts lettres communication, université de Toulouse,

5- Sehaba Fatima, **La mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes**, mémoire de magister, faculté des sciences économiques et science de gestion, université d'Oran, 2012.

4- الوثائق الحكومية:

1- Journal officiel de la republique algerienne, decret n ° 01 – 101 du 21 avril 2001, portant création de l'algérienne des eaux « A.D.E »

2- Journal officiel de la republique algerienne n°02, decret executif 02-05 du 06/01/2002, portant institution du prix algerien de la qualité.

3- Journal officiel de la republique algerienne n°31 de 22 safar 1423/ 05 mai 2002.

4- Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1- الحمداني وليد، على الموقع www.stoob.com/542467.html، تاريخ التحميل (2015/02/14)، التوقيت (01:30).

2- الطبطائي جلال، **جائزة الخليج، جائزة الخليج العربي للجودة،المؤتمر الوطني الأول للجودة للسعي نحو الإتقان والتميز (الواقع والطموح)**، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004 على الموقع، www.qualitéinf.com . تاريخ التحميل (2014/12/4)، التوقيت (23:47).

3- النفيعي فارس، **مفهوم ضغوط العمل و أسبابه**، على الموقع www.hrdiscussion.com تاريخ التحميل، (2015/02/21)، التوقيت (02:37).

4-بلاسكة صالح، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداءالمؤسسة**، على الموقع www.dspace.univ.ouargla.dz/doc، تاريخ التحميل (2015/02/08)، التوقيت (18:56).

5- حسن دبر علوان، **دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، على الموقعwww.iasj.net ، تاريخ التحميل (2015/02/21) ، التوقيت (00:50).

6- خوام سميح حبيب، **الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي**، على الموقع www.faculty.sau.edu.sa/pdf تاريخ التحميل (2015/02/21)، التوقيت (01:17).

7- دخان أسامة، **الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة**، على الموقع www.tohasoft.com، تاريخ التحميل (2015/02/21)، التوقيت (01:08).

8- رميلي حمزة، زحوط إسماعيل، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة**، على الموقع www.manifest.univ.ouargla.dz ، تاريخ التحميل (2015/02/14)، التوقيت (01:19).

9- صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمت الشركات**، مداخلة على الموقع www.ieffedia.com ، تاريخ التحميل، (2015/02/14)، التوقيت (01:43).

10- فلمبان إيناس فؤاد نواوي، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، على الموقع www.libback.uqu.edu تاريخ التحميل (2015/02/21)، التوقيت (01:49).

11- فليح كفاح حيدر، على الموقع www.alshuhadaa.com، تاريخ التحميل (2015/02/14)، التوقيت (01:42).

12- قمري زينة، **واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم الوظيفة المالية للمؤسسة**، على الموقع www.kantakji.com/media/2056/7264.doc. تاريخ التحميل (2015/02/15)، التوقيت (13:57).

13- مقدم وهيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في دعم نظم الإدارة البيئية**، على الموقع www.kenanaonline.com تاريخ التحميل، (2015/02/26)، التوقيت (01:43).

14- **تقييم أداء العاملين وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية**، على الموقع www.univ.tiaret.dz تاريخ التحميل، (2015/02/21)، التوقيت (02:00).

15- **تحليل أصحاب المصالح، مركز المعرفة**، على الموقع www.12manage.com.، تاريخ التحميل(2015/02/13) ، التوقيت (00:48).

16- www.iugaza.edu.ps ، تاريخ التحميل (2015/02/21)، التوقيت (02:49).

17- www.djelfa.info، تاريخ التحميل (2015/02/08)، التوقيت (21:13).

18- WWW.EFQM.ORG ، تاريخ التحميل 2014/12/06، التوقيت (22:09).

19- www.forumqualité.com. تاريخ التحميل (2014/12/08)، التوقيت (18:40).

20- www.essentialdrage.com. . تاريخ التحميل (2014/12/08)، التوقيت (18:38).

21- www.mdipi.gov.dz 08/12/2014 **le prix algérien de la qualit**é . تاريخ التحميل، (2014/12/08)، التوقيت (02:11).

22- www.baldrige.nist.gov، تاريخ التحميل 2014/11/30، التوقيت (01:35).

الملاحق

الملحق رقم -01-

EP-ADE
UNITE MEDEA
Exercice 2012

DATE: 16/03/2015
HEURE: 11:37
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		664 543 298,76	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**664 543 298,76**	
Achats consommés		-201 900 060,86	
Services extérieurs et autres consommations		-30 831 514,58	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-232 731 575,44**	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**431 811 723,32**	
Charges de personnel		-400 078 471,58	
Impôts, taxes et versements assimilés		-15 647 488,00	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**16 085 763,74**	
Autres produits opérationnels		3 245 248,39	
Autres charges opérationnelles		-580 113,47	
Dotations aux amortissements et aux provisions		-125 575 594,90	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		54 084 228,51	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**-52 740 467,73**	
Produits financiers			
Charges financières		-238 045,82	
VI. RESULTAT FINANCIER		**-238 045,82**	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**-52 978 513,55**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 152 575,97	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		721 872 775,66	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-756 698 713,24	
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-34 825 937,58**	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**-34 825 937,58**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم -02-

EP-ADE
UNITE MEDEA
Exercice 2013

DATE: 16/03/2015
HEURE: 11:38
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		722 105 490,70	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**722 105 490,70**	
Achats consommés		-209 519 802,08	
Services extérieurs et autres consommations		-37 543 867,06	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-247 063 669,14**	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**475 041 821,56**	
Charges de personnel		-439 823 082,24	
Impôts, taxes et versements assimilés		-16 522 635,26	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**18 696 104,06**	
Autres produits opérationnels		3 540 717,73	
Autres charges opérationnelles		-1 454 808,50	
Dotations aux amortissements et aux provisions		-115 160 283,07	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 254 389,13	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**-86 123 880,65**	
Produits financiers			
Charges financières		-113 124,09	
VI. RESULTAT FINANCIER		**-113 124,09**	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**-86 237 004,74**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		12 341 432,54	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		733 900 597,56	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-807 796 169,76	
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-73 895 572,20**	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)		-7 377,66	
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**-7 377,66**	
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**-73 902 949,86**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم -03-

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-34 825 937,58	-165 662 033,31
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Laison inter unites		-307 978 479,11	-299 169 526,89
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-342 804 416,69	-464 831 560,20
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 793 613,05	3 070 634,25
Impôts (différés et provisionnés)		4 480 409,98	4 480 409,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		257 212 583,87	101 329 311,08
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		265 486 606,90	108 880 355,31
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		37 773 754,61	89 110 269,12
Impôts		722 187 588,72	688 812 695,58
Autres dettes		86 734 732,34	114 282 773,03
TOTAL PASSIFS COURANTS III		846 696 075,67	892 205 737,73
TOTAL GENERAL PASSIF		**769 378 265,88**	**536 254 532,84**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم -03-

EP-ADE
UNITE MEDEA
Exercice 2012

DATE: 20/04/2015
HEURE: 12:24
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		**201 429 025,48**	**155 937 538,43**	**45 491 487,05**	**43 385 314,88**
Terrains					
Bâtiments		*10 465 823,77*		*10 465 823,77*	*10 465 823,77*
Autres immobilisations corporelles		*190 850 051,71*	*155 937 538,43*	*34 912 513,28*	*32 720 341,11*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		**5 192 127,59**		**5 192 127,59**	
Immobilisations financières		**13 733 702,40**		**13 733 702,40**	**14 544 729,73**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*13 733 702,40*		*13 733 702,40*	*14 544 729,73*
Impôts différés actif		*40 221 667,15*		*40 221 667,15*	*23 732 979,08*
TOTAL ACTIF NON COURANT		260 576 522,62	155 937 538,43	**104 638 984,19**	81 663 023,69
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		19 048 183,54		19 048 183,54	18 056 372,37
Créances et emplois assimilés					
Clients		432 662 761,25	89 124 476,92	*343 538 284,33*	269 779 913,62
Autres débiteurs		*54 214 622,34*		*54 214 622,34*	*7 277 651,66*
Impôts et assimilés		*1 308 486,14*		*1 308 486,14*	*5 070 697,76*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*246 757 960,32*	*128 254,98*	*246 629 705,34*	*154 406 873,74*
TOTAL ACTIF COURANT		753 992 013,59	89 252 731,90	**664 739 281,69**	454 591 509,15
TOTAL GENERAL ACTIF		1 014 568 536,21	245 190 270,33	**769 378 265,88**	536 254 532,84

الملحق رقم -04-

EP-ADE
UNITE MEDEA
Exercice 2013

DATE: 20/04/2015
HEURE: 12:26
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-73 902 949,86	-34 825 937,58
Laison inter unites		**-528 618 162,65**	**-307 978 479,11**
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**-602 521 112,51**	**-342 804 416,69**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 165 746,65	3 793 613,05
Impôts (différés et provisionnés)		4 480 409,98	4 480 409,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		322 968 286,34	257 212 583,87
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**331 614 442,97**	**265 486 606,90**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		61 268 860,27	37 773 754,61
Impôts		768 477 453,35	722 187 588,72
Autres dettes		81 500 679,59	86 734 732,34
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**911 246 993,21**	**846 696 075,67**
TOTAL GENERAL PASSIF		**640 340 323,67**	**769 378 265,88**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم -04-

EP-ADE
UNITE MEDEA
Exercice 2013

DATE: 20/04/2015
HEURE: 12:26
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		**213 059 966,22**	**170 654 664,86**	**42 405 301,36**	**45 491 487,05**
Terrains					
Bâtiments		*10 401 871,77*		*10 401 871,77*	*10 465 823,77*
Autres immobilisations corporelles		*176 620 676,01*	*170 654 664,86*	*5 966 011,15*	*34 912 513,28*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		**5 653 666,05**		**5 653 666,05**	**5 192 127,59**
Immobilisations financières		**14 557 914,88**		**14 557 914,88**	**13 733 702,40**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*14 557 914,88*		*14 557 914,88*	*13 733 702,40*
Impôts différés actif		*50 572 438,60*		*50 572 438,60*	*40 221 667,15*
TOTAL ACTIF NON COURANT		283 843 985,75	170 654 664,86	**113 189 320,89**	104 638 984,19
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		26 126 645,22		26 126 645,22	19 048 183,54
Créances et emplois assimilés					
Clients		446 839 065,14	109 564 282,30	*337 274 782,84*	343 538 284,33
Autres débiteurs		*115 279 438,73*		*115 279 438,73*	*54 214 622,34*
Impôts et assimilés		*3 249 373,86*		*3 249 373,86*	*1 308 486,14*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*45 407 891,95*	*187 129,82*	*45 220 762,13*	*246 629 705,34*
TOTAL ACTIF COURANT		636 902 414,90	109 751 412,12	**527 151 002,78**	664 739 281,69
TOTAL GENERAL ACTIF		920 746 400,65	280 406 076,98	**640 340 323,67**	769 378 265,88

الملحق رقم -05-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمعية الخيرية "كافل اليتيم" لولاية المدية

بزار كحلة رقم 39، طريق الجزائر -المدية-

النقال: 0549.10.01.87 الثابت والفاكس: 025.78.01.08

شكر و تقدير

تتقدم أسرة جمعية كافل اليتيم لولاية المدية بعميق الشكر و التقدير و العرفان

للسيد عبد العزيز فارة

وبكل الحب و الوفاء و بأرق كلمات الشكر و الثناء و من قلب ملؤه الإخاء نتقدم لكم بجزيل الشكر و العرفان لما قدمتموه و تقدمونه لخدمة اليتيم و الأرملة.

" داعين المولى لكم بخير الجزاء و دوام التوفيق"

رئيس الجمعية

الملحق رقم -06-

ADE/ZA - Direction Exploitation et Maintenance

Année 2013

QUALITE DE L'EAU

	Janvier	Févier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Unité Médéa													
I- Analyses:													
1- Nbre Cl_2	4264	4608	5434	5415	5586	5532	6647	5705	5599	5634	6879	7003	68306
2- Nbre Cl_2 conforme	4173	4542	5388	5300	5465	5453	6549	5679	5409	5418	6800	6943	67119
3- Nbre Analyses Bact	255	225	224	201	165	110	158	146	155	186	109	221	2155
4- Nbre M.Q.B	5	4	1	2	1	2	1	1	1	2	0	3	23
5-Nbre BQB	250	221	223	199	164	108	157	145	154	184	109	218	2132
6- Conformité A.B (%)	98,03	98,22	99,55	99	99,39	98,18	99,36	99,31	99,35	98,92	100	98,64	98,8
7-Nbre analyses physico-chimiques	284	233	239	218	197	145	176	170	184	202	136	248	2432
8-Nbre PCP	255	225	224	201	165	110	158	146	155	186	109	221	2155
9-Nbre MQC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10-Nbre BQC	284	233	239	218	197	145	176	170	184	202	136	248	2432
11- Nbre PCC	29	8	15	17	32	35	18	24	29	16	27	27	277
12- Nbre APP	255	225	224	201	165	110	158	146	155	186	109	221	2155
13- Conformité APP (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
II- Cas contamination:													
1- Détectées	5	2	1	2	1	2	1	1	1	2	0	3	21
2- confirmées	5	2	1	1	1	2	1	1	1	2	0	3	20
3- Traitées	4	2	0	1	0	2	0	0	2	1	1	1	14
III - Nettoyage reservoirs													
1- Nombre de réservoirs	188	188	188	189	190	190	190	190	190	194	194	198	198
2- Réservoirs nettoyés	0	0	6	49	60	53	0	0	0	2	0	0	170
3-Taux de nettoyage de Reservoirs	0	0	3,19	25,92	31,58	27,89	0	0	0	87,62	0	0	85,85

Commentaire:

الملحق رقم -07-

Direction Exploitation et Maintenance

Année 2014

Paramètres de la qualité de l'eau globale

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
UnitéMédéa													
I- Analyses:													
1- Nbre Cl_2	7 338	6 181	6 481	4 973	7 526	6 589	7543	7 960	8 488	8 928	8 661	10 487	91 155
2- Nbre Cl_2 conforme	7 215	6 101	6 408	4 843	7 454	6 247	7120	7 732	8 349	8 624	8 325	10 232	88 650
3- Nbre Analyses Bact	225	^ù$	191	153	120	155	332	322	569	540	427	2 053	5 336
4-Nbre M.Q.B	4	2	3	0	2	0	2	13	10	10	2	2	50
5-Nbre B.Q.B	221	247	188	153	118	155	330	309	559	530	420	2 051	5 281
6- Conformité A.B (%)	98,22%	99,19%	98,42%	100,00%	98,33%	100,00%	99,39%	98,72%	98,24%	98,14%	98,36%	99,90%	
7- Nbre analyse physico-chimiques	269	266	197	159	152	202	346	342	569	540	427	2 055	5 524
8-Nbre de APP	225	249	191	153	120	155	332	314	543	523	393	2 017	5 215
9-Nbre M.Q.C	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	13
10-Nbre B.Q.C	225	249	191	153	120	155	332	301	543	523	393	2 017	5 202
11-Conformité A.P.P (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
12-Nbre de A.P.C	44	17	6	6	32	47	14	28	26	17	34	38	309
13-Nbre de C.N.C	0	0	1*	0	0	0	0	3	0	0	1	2	6
14-Nbre de C.C	44	17	5	6	32	47	14	25	26	17	33	36	302
15-Conformité A.P.C (%)	100	100	99,83%	100	100	100	100%	89,28%	100%	100	97,05	94,73	
II- Cas contamination:													
1- Détectées	4	1	2	0	2	0	2	4	3	3	1	0	22
2- confirmées	4	1	2	0	2	0	2	4	3	3	1	0	22
3- Traitées	3	3	2	1	0	0	0	4	1	5	2	2	23
III - Nettoyage reservoirs													
1- Nombre de réservoirs	206	206	206	206	206	211	211	211	211	216	216	216	
2- Réservoirs nettoyés	/	/	36	67	45	38	5	/	/	/	/	2	
3-Taux (%)	/	/	17,50%	32,52%	21,84%	18,00%	2,36%	/	/	/	/	0,92	

Cl_2 : Chlore résiduel

AB : Analyse bactériologique

APP : Analyse physico-chimique partielle

APC : Analyse physico-chimique complète

MQB : Mauvaise qualité bactériologique

MQC : Mauvaise qualité chimique

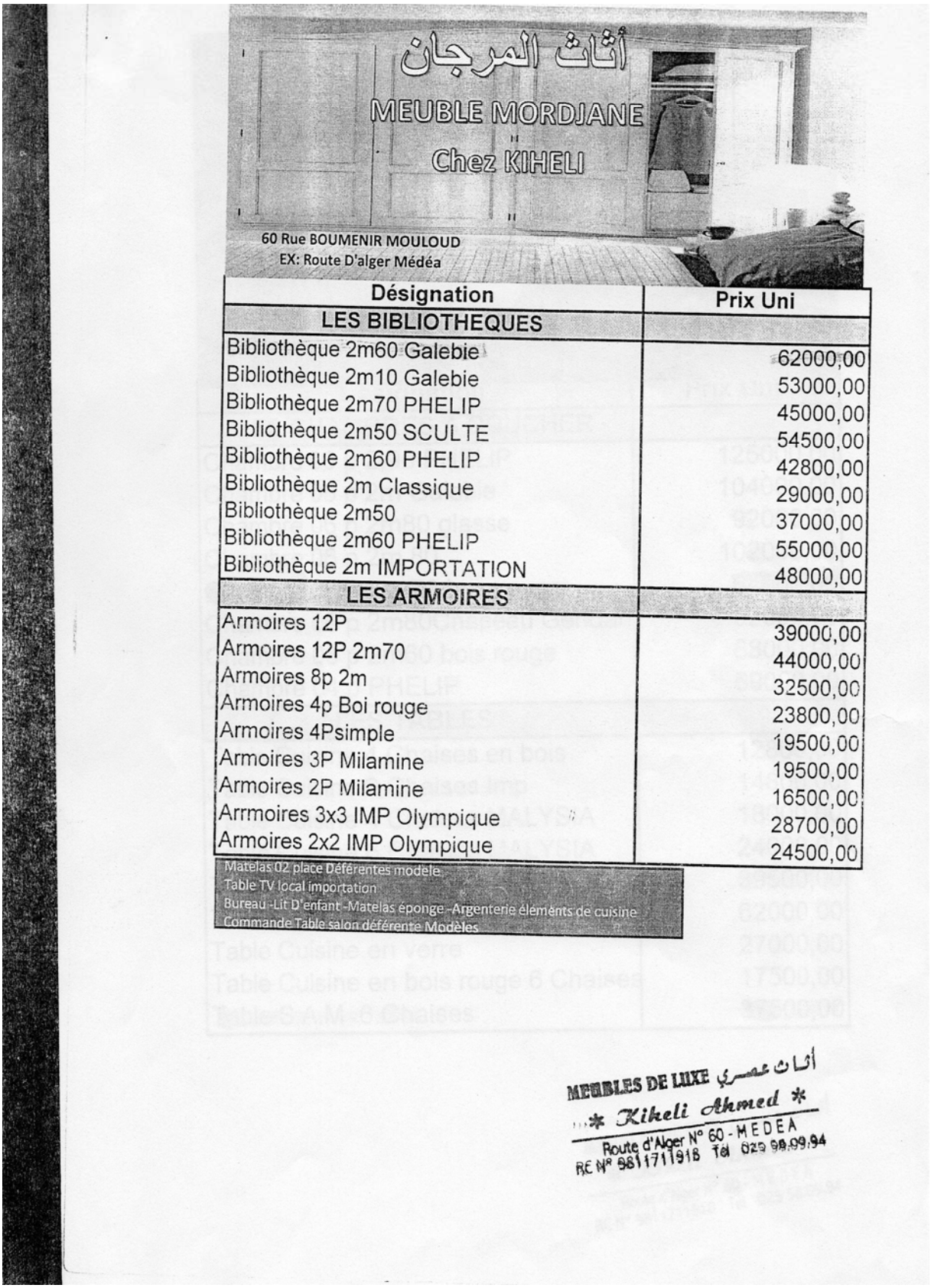
BQB : Bonne qualité bactériologique

BQC : Bonne qualité chimique

CNC : Cas non-conforme

CC :Cas conformes

الملحق رقم -08-



Désignation	Prix Uni
LES BIBLIOTHEQUES	
Bibliothèque 2m60 Galebie	62000,00
Bibliothèque 2m10 Galebie	53000,00
Bibliothèque 2m70 PHELIP	45000,00
Bibliothèque 2m50 SCULTE	54500,00
Bibliothèque 2m60 PHELIP	42800,00
Bibliothèque 2m Classique	29000,00
Bibliothèque 2m50	37000,00
Bibliothèque 2m60 PHELIP	55000,00
Bibliothèque 2m IMPORTATION	48000,00
LES ARMOIRES	
Armoires 12P	39000,00
Armoires 12P 2m70	44000,00
Armoires 8p 2m	32500,00
Armoires 4p Boi rouge	23800,00
Armoires 4Psimple	19500,00
Armoires 3P Milamine	19500,00
Armoires 2P Milamine	16500,00
Arrmoires 3x3 IMP Olympique	28700,00
Armoires 2x2 IMP Olympique	24500,00

Matelas 02 place Déférentes modele
Table TV local importation
Bureau -Lit D'enfant -Matelas éponge -Argenterie éléments de cuisine
Commande Table salon déférente Modèles

MEUBLES DE LUXE أثاث عصري
* Kiheli Ahmed *
Route d'Alger N° 60 - MEDEA
RC N° 98117119 18 Tél 025 99.99.94

الملحق رقم -09

VENTE EN DETAIL DE MATERIEL ELECTRO-MENAGER
BOUKHELKHAL MOKHTAR
TéL 0550 141 618

LISTE DE PRIX

LG

Désignation	prix
REFRIGERATEUR LG 562L BLACHE	74000.00
REFRIGERATEUR LG 562L INOX	80000.00
REFRIGERATEUR LG 492L BLACHE	61000.00
REFRIGERATEUR LG 492L INOX	70000.00
REFRIGERATEUR LG 702L BLACHE	99000.00
REFRIGERATEUR LG 762L BLACHE	112000.00
MACHINE A LAVER LG 6KG AUTO	42500.00
MACHINE A LAVER LG 7KG AUTO	49000.00
MACHINE A LAVER LG 8KG AUTO	60000.00
LED LG 32" HDMI USB	43000.00
LED LG 32" HDMI USB (DIMO INTéGRé SMART)	50000.00
CLIMATISEUR LG 12000BTU TITAN	60000.00
CLIMATISEUR LG 18000BTU TITAN	77000.00
CLIMATISEUR LG 24000BTU TITAN	90000.00
CLIMATISEUR LG 9000BTU JET COOL	44000.00
CLIMATISEUR LG 12000BTU JET COOL	47000.00
CLIMATISEUR LG 18000BTU JET COOL	62000.00
CLIMATISEUR LG 26000BTU JET COOL	76500.00
PLAZMA 42" LG	60000.00
LCD LG 42"	70000.00
LED LG 42" 3D	86000.00
LED LG 42" 3D NEW	97000.00
LED LG 42"3D SMART	118000.00
PLAZMA LG 50"	87000.00
PLAZMA LG 60"	162000.00
LED LG 47"	118000.00
MICRO ONDE LG BLANC	11000.00
MICRO ONDE LG CHROME	13500.00

SEB

Désignation	prix
COCOTE MINITE SEB 4.5 LITRE	11500.00
COCOTE MINITE SEB 6 LITRE	12500.00
COCOTE MINITE SEB 8LITRE	14000.00
COCOTE MINITE SEB 10LITRE	15000.00
COCOTE MINITE CLIPSO SEB 4.5LITRE	14500.00
COCOTE MINITE CLIPSO SEB 6LITRE	15500.00
COCOTE MINITE CLIPSO SEB 8LITRE	16500.00
COCOTE MINITE CLIPSO SEB 10LITRE	17500.00
FRITOZ SEB ACTIFRY	19500.00
FRITOZ SEB 1.2Kg (REF 4050)	13500.00

Vente de Matériel Electro- Ménager
Et Mobilier
BOUKHELKHAL Mokhtar
Quartier Takbou – MEDEA
RC N° 26 00 – 1735852 A 08