

أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

– دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية –

د. لوشن محمد. جامعة باتنة 1

د. حناشي لعللي. جامعة باتنة 1

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مختلف مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بصفة خاصة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 30 فقرة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدره بـ 88 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS).

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

➤ وجود اهتمام بتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات

الغذائية المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

➤ وجود تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة في ظل تسيير الجودة الشاملة

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## Le Résumé

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact de l'application de divers principes de management de la qualité totale sur la performance globale des entreprises économiques d'une manière générale et les entreprises de l'industrie agro-alimentaire en particulier. Afin de réaliser les objectifs de l'étude, le chercheur a mené un questionnaire qui comprend 30 paragraphes pour recueillir les données brutes de l'échantillon en question estimé à 88 entreprises qui sont actives dans le domaine de l'industrie alimentaire. Tout cela s'effectue à la lumière des données recueillies, les hypothèses d'analyse et les tests de données basées

sur le Programme (SPSS). Après l'analyse de données de cette étude, le chercheur a abouti aux résultats suivants

- L'existence d'un intérêt statistiquement significatif suite à l'application des principes de gestion de la qualité totale par les entreprises de l'industrie agro-alimentaire interrogées au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).
- L'existence d'une amélioration statistiquement significative de la performance globale des entreprises de l'industrie alimentaire interrogées dans le cadre de la gestion de la qualité totale au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ).

#### مقدمة:

يشهد العالم اليوم حالة غير مسبوقة من التغيير و التطور، يركض فيها الجميع في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق و الفوز بمعدلات النمو المتصاعدة ، تأخذ فيها كل دولة وكل مؤسسة بجميع التقنيات والإمكانيات وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف، تأتي الخبرة والتقنية و المعرفة التسييرية في مقدمتها، وفي ظل التحولات التي تحدث في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها، وكما يعلم الجميع أن الاقتصاد الجزائري يعيش في الآونة الأخيرة تحولات عميقة في مختلف جوانبه تمهيدا للاستحقاقات التي أشرفت وستشرف الدولة في الدخول إليها ، منها عقد الشراكة الأورومتوسطية ، المنظمة العالمية للتجارة. ونظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق المنظمة تعكس بالضرورة على أدائها ، فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد وباقي مستويات التسيير في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

في ظل هذه التطورات فقد ظهر مفهوم " التسيير بالجودة الشاملة " ( total quality management TQM )، والتي تعتبر الطريقة الفعالة والسبيل لبقاء هذه المنظمات والمؤسسات واستمرارها لأداء أنشطتها في ظل هذه المنافسات، وسيتم من خلال هذه الورقة البحثية ابراز أثر تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ومدى استفادة هذا النوع من المؤسسات من الأفضليات التنافسية لهذا النموذج التسييري الذي

أثبت نجاعته وفعالته التنظيمية خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي، استمر نجاحه مع بداية القرن الحادي والعشرين.

ومن أجل معالجة الموضوع من جانبه النظري والميداني قرر الباحث معالجة الموضوع وفق المنهجية الموالية:

1- الاطار العام للدراسة

2- الاطار النظري

3- الاطار الميداني

**1- الاطار العام للدراسة**

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي باشرتها الجزائر ستؤدي دون محالة إلى اختلالات كبيرة و تقلبات واضحة في مستويات أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ولاسيما مؤسسات الصناعات الغذائية، وذلك نظرا لعدم وجود هياكل منظمة وقواعد متينة تمكنها من مسايرة هذه التحولات، ونتيجة لذلك كان لا بد من تبني إستراتيجية للتغيير تمكن هذه المؤسسات من الصمود في وجه هذه المنافسة الشرسة التي لا تعترف إلا ببقاء القوي، ولقد اختلفت الرؤى وتضاربت الاتجاهات حول المنفذ المؤدي إلى بر الأمان، فبرز من يرى بضرورة التغيير استنادا إلى متطلبات الجودة الشاملة .

**1-1- اشكالية الدراسة**

ونتيجة لذلك وبناءً على ما سبق قام الباحث بصياغة الإشكالية العامة لهذا البحث كالتالي: ما مدى تأثير تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.

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

- هل يوجد اهتمام بتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

- هل يوجد تأثير لتسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

**1-2- أهداف البحث :**

تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الأهداف الكبرى التالية :

1 — الإسهام في إثراء المعارف النظرية و التطبيقية عن أنظمة تسيير الجودة الشاملة .

2 — تعميق المعرفة النظرية و الميدانية عن كيفية تأسيس نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام ومؤسسات الصناعات الغذائية بشكل خاص.

3 — التعرف على مدى التزام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية بمختلف مستويات تسيير الجودة من أجل تحسين الأداء.

### 3-1- أهمية البحث :

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

### 4-1- نموذج الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد درجة الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة التي جاء بها العالم الأمريكي ادوارد ديمينج وفي نفس الوقت تأثير هذا النموذج على تحسين الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ثم إيجاد درجة تأثير المتغير المستقل المتمثل في الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة على المتغير التابع المتمثل في مختلف مستويات الأداء لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

### 5-1- فرضيات الدراسة :

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

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اهتمام بتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تحسن في أداء مختلف الوظائف الاقتصادية لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

#### 1-6- منهجية الدراسة:

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

#### 1-7- تحديد عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار العينة القصدية المتمثلة في الأطراف التي تقوم بإصدار الأوامر وفوضت لها السلطات الكافية لإتمام المهام، وهم مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المتمثلة في (المدير، نائب المدير، مراقب التسيير، رئيس فرع، رئيس قسم، رئيس مصلحة، موظف مكلف بهام تسييرية)، وقد تمكن الباحث من استرجاع 127 استمارة استبيان من أصل 180 استمارة موزعة، أي بمعدل استجابة قدر بـ 59,44%، وهو معدل مقبول نسبيا مقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع الدراسة، وبعد فرز كل الاستمارات المسترجعة تبين بأن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة قدر بـ 88 استمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (01) يبين عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة

البيان	حجم عينة الدراسة	الاستمارات المرسله	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للدراسة	الاستمارات المستبعدة
العدد	267	180	107	88	19
النسبة	----	100%	59,44%	48,88%	10,55%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات السابقة

#### 1-8- مصادر جمع البيانات:

وقصد التحليل الجيد لكل جوانب البحث سواءً في شقه النظري أو التطبيقي فقد تم استعمال بعض الأدوات التي يراها الباحث مهمة في هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرزها المسح المكتبي الذي شمل المؤلفات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك كل ما تم نشره من أبحاث، ودراسات علمية، ومقالات في الدوريات المتخصصة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة ،

وكذلك الاعتماد على شبكة الانترنت لمواكبة كل المستجدات المرتبطة مباشرة مع موضوع البحث، ولقد قام الباحث بصياغة استمارة استبيان حول موضوع الدراسة، وأسهمت هذه الأخيرة في بناء الدراسة الميدانية حيث تم توزيع أكثر من 180 استمارة وذلك طبعاً بعد تحكيمها من طرف أطراف علمية متخصصة، وفي الأخير استطاع الباحث تحليل 88 استمارة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 20) وبرنامج EXCEL.

### 1-9- أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

تمثل استمارة الاستبيان المصدر الأول الذي تم اعتماده من طرف الباحث، والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة تساعد الباحث على الحصول على إجابات من طرف المبحوثين، وهذا من أجل التوصل إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية آنفاً. وتحتوي استمارة الاستبيان على مجموعة من الأجزاء وكل جزء يحتوي على مجموعة من الفقرات وسيتم تقسيم أهم هذه الأجزاء كالتالي:

أ - الجزء الأول: خاص بمجموعة من الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال فقرات الاستبيان المتمثلة في اهتمام المؤسسة المعنية بأنظمة وأسس تسيير الجودة الشاملة الأداء العام للمؤسسات المبحوثة، ويحتوي هذا الجزء على البيانات التالية:

أ-1- محاور الأول: بيانات متعلقة بالمؤسسة ومعلومات شخصية عن المستجوبين.

- الدرجة العلمية.

- المسمى الوظيفي.

- سنوات الخبرة.

ب- الجزء الثاني: يتعلق بمعايير الاعتماد على ضوابط تسيير الجودة الشاملة وأهم مستويات ومؤشرات الأداء المعتمدة من خلال مجموعة من المفردات، وباستخدام (سلم ليكارت) (likert scale) الذي يعتمد على 5 إجابات، وهذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تناولها الاستبيان، وقد قام الباحث بترميز وتبسيط الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (02) يبين سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.113.

هذا الجزء الثاني الذي سبق ذكره يتضمن مجموعة من الحوار موضحة كمايلي :

القسم الأول من الجزء الثاني يتكون من :

(أ) المحور الأول: يناقش مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة ويتكون من 14 عبارة .

(ب) المحور الثاني : يتطرق لمدى قابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية تسيير الجودة الشاملة لتحسين الأداء العام وتضمن 16 سؤالاً .

**1-11- تفرغ الإستمارات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:**

بعد ما تم استرجاع استمارات الاستبيان من عند مفردات العينة التي تم استجوابها، قام الباحث بالاعتماد على أدوات التوزيع المناسبة مع بيانات الدراسة ثم بعد ذلك تم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز (coding system) وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packaging for Social Sciences) : SPSS ، والذي تم استخدامه في إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً، وبناءً على ما سبق تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

وتم قياس الاعتمادية للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي ( المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير التابع (الأداء العام للمؤسسات الصناعية محل الدراسة) والمتغير المستقل (الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة) من خلال اختبار F ، وكذلك اختبارات T لاختبار صحة وعدم صحة الفرضيات.





تسيير الجودة الشاملة : هي تحول جذري في الممارسات التسييرية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة المنظمة.<sup>6</sup> وفي تعريف آخر :

هي إنشاء ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المسIRON والموظفون بشكل مستمر لتحقيق رضا وتوقعات العملاء وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية.<sup>7</sup>

أما "معهد الجودة الفيديرالي" في الولايات المتحدة الأمريكية فيضع التعريف التالي: **تسيير الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على ما يقوم به العملاء من تقييم من أجل تحسين الأداء.**<sup>8</sup>

- تسيير الجودة الشاملة هي فلسفة للتسيير ، التي تبحث على التحسين المستمر لمختلف مجالات النشاط ، والمنتجات والخدمات التي تمثل مخرجات هذه الأنشطة ، ولهذا فإن المؤسسات التي تستخدم نظام الجودة الشاملة يكون تركيزها بشكل واضح على تحقيق أعلى مستويات الإشباع الممكنة للزبائن.<sup>9</sup> ومهما تعددت التعاريف فإنه يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الجودة الشاملة وهو : تسيير الجودة الشاملة هو اتجاه أو منهج يمكن من الأداء الفعال لمختلف العمليات داخل المؤسسة وزيادة تنافسيتها وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمل الأفراد والعمليات وبيئة الأعمال .

## 2-2- مبادئ تسيير الجودة الشاملة الأربعة العشر لدميخ:

يمكن إيجاز هذه المبادئ الأربعة عشر في الآتي:<sup>10</sup>

1. توضيح الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة، وأن تكون لدى مسيري المؤسسات رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة فلقد وجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كما وجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية، ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة، وضرورة استخدام المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك. وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفاً ويرفع السعر على المستهلك.

4. التوقف عن النظر إلى الموردين من خلال زاوية ضيقة مرتبطة بالسعر، وأن السعر لا يرتبط بالضرورة مع التكلفة، ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسي أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات، إذ أن من وظائف المؤسسة التعامل مع النظام لاكتشاف المشاكل والعمل على حلها، وهناك مصدران فقط للمشاكل : العمليات والعمال، ويقول ديمنج إن 15% فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات.
6. يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح الانحرافات العملياتية، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط، كما أن تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات.
7. تتسبب مقاومة التغيير في تأخير العمل بأكثر مما يسببه المسيرين، ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، يجب أن يركز على المشاركة مع العامل في تحسين رقابة العمليات.
8. لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب، ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين، كما يجب إتمام التغذية المرتدة من العامل إلى المسير ومن المسير إلى العامل.
9. التغذية المرتدة فمن الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين مصالح مختلفة، وينتج عن وجود الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه المصالح فيحدث التعاون بينها.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط، وسوف يحدث تحسن في العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة .
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة. والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل العمل. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تنتج في النهاية مؤدياً رديئاً للعمل وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

12. عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالات بين العمال وباقي المستويات التنظيمية عند حدها الأقصى .
13. تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب، ويتحقق ذلك من خلال التعليم وهو ما يؤدي إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في بيئة العمل.
14. تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير. وينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم أنشأوا النظام.

### 3-2- الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء بمثابة المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وهو يشتمل على مجموعة من الأبعاد تتمحور كلها في أداء كل من الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وكذلك أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ، وأيضاً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فالأداء بصفة عامة هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

تعريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية :

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على بعض التعاريف في مجال تقييم الأداء ، وما هي العناصر التي يرتبط بها الأداء الكلي للمؤسسة .

إن أصل كلمة الأداء تحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي ، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها<sup>11</sup> ، ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي : " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية ، التي يبلغ بـها هذا المركز الأهداف التي قبلها ، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"<sup>12</sup> .

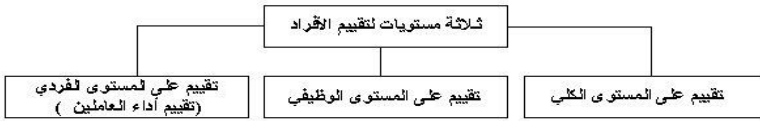
ويلاحظ في هذا التعريف قليل من الاختلاف بالنظر إلى التعريف السابق ، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة ، والإنتاجية في حقيقة الأمر هي العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه ، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر

## أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الإنتاج، وهو عنصر العمل، إذن فالإنتاجية ليست العلاقة بين الموارد والنتائج، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو " مستوى تحقيق الأهداف "، وهذا المستوى يقاس باستخدام مؤشرات قياس الأداء، وهذه التعاريف تحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيداً بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد، ويمكن تعريف الأداء على أساس أنه قدرة المؤسسة على ضمان خلق قيمة لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات الزبائن، باستغلال كل الموارد المتاحة.<sup>13</sup> وهناك من يعرف الأداء على أنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>14</sup> وهناك من يعرفه على أنه كل ما يتعلق بالفعالية والكفاءة والملاءمة.<sup>15</sup> ومهما تختلف مفاهيم الأداء، إلا أنه يمكن إعطاء مفهوم تقييم الأداء على أنه عبارة عن عملية قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المتوصل إليها بالمعايير التي يسبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. ويمكن تقديم شكل يوضح مستويات تقييم الأداء:

### الشكل رقم (01) يبين مستويات تقييم الاداء



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. (ط. 4)، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص. 86.

كما أن تقييم الأداء الكلي يرتبط بالعديد من العناصر كالآتي<sup>16</sup>:

\* الفعالية: نوعية المخرجات و كميتها و الوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين. \* الكفاءة: العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب.\*

التقدم في العمل : للقياسات المرحلية للنتائج للخطوات الفرعية للإنجاز \* أساليب و نظم إجراءات العمل . \* عادات العمل .

### **2-3-1-أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء:**

إن تحليل أداء أي مؤسسة يقوم طبعا على أساس مجموعة من الأسس التي تحدد مختلف المؤشرات التي توضح كيفية قياس الأداء ، التي سيتم توضيحها في هذا المطلب بدءا بتحليل الأداء ، ثم المرور إلى إختيار الطريقة المناسبة في العمل وفيالأخير تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل.

#### **أولاً: تحليل الأداء:**

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به استناداً إلى معيار مقبول للكفاءة مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي ، وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية<sup>17</sup> ، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو عملية بالوقت الذي يستنفذه العاملون في أداء العمل (حجم العمل المنجز /ساعة) أو (حجم العمل المنجز /سنة).

#### **ثانياً: اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:**

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط .

- قياس معايير تكاليف النشاط.

- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية.

- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

#### **ثالثاً: تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:**

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل. ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها

المؤسسات الصناعية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها، في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي وضعتها في السياسة العامة.

### 3- الاطار الميداني:

#### 3-1- اختيار ثبات و صدق استمارة الاستبيان:

أولاً: صدق أداة الدراسة و تطبيقها :

قبل الوصول إلى الصيغة البيانية لهذا الاستبيان والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة، كان لابد أولاً التأكد من صدق وثبات هذه الأداة الإحصائية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

#### (أ) صدق أداة الدراسة:

و يقصد بصدق أداة الدراسة أن الاستبيان الذي تم إعداده سيقاس درجة التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية للدراسة، كما يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراته ومفرداته حتى تكون مفهومة لكل المستجيبين.

#### (ب) الصدق الظاهري:

بعدها قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبيان بالاعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وبالرجوع إلى المراجع العلمية في مجال الدراسة وتصويبات المشرف على المذكرة، تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتميزين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر، وأساتذة علم الاجتماع علم النفس، الإحصاء.

ثانياً: صدق الاستبيان الداخلي :

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وتم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

#### الجدول (03) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان الدراسة

الرقم	المتغيرات الرئيسة	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
1	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة	14	0,905

## أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

0,841	16	تحسن الأداء العام للمؤسسات المبحوثة	5
0,897	30	جميع متغيرات الدراسة	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية spss.

يلاحظ من الجدول (03) أن قيمة المعامل لاختبار ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبيان والذي وجه نحو آراء المسيرين حول تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة واحتوى 14 عبارة فرعية جاء مرتفعاً ومقبولاً إحصائياً وبلغت قيمته (0,905)، أما قيمة الشق الثاني من الاستبيان والذي احتوى 16 عبارة فرعية ووجهت نحو المسيرين عن 20 عبارة مقبولة إحصائياً بقيمة لألفا كرونباخ قدرت بـ (0,841)، وجاء المتوسط العام لألفا كرونباخ (0,897) مما يعني أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية.

**3-2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف، سميرونوف):** استخدم الباحث اختبار كولومجروف-سميرونوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا تتبع توزيعاً طبيعياً، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات يتبع توزيعاً طبيعياً، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار حيث إن قيمة اختبار Z كبيرة (أي أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $\text{sig.} > 0.05$ ) وهذا يعني بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يستدعي استخدام الاختبارات المعلمية.

**الجدول (04): نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي ومستويات تطبيق تسيير الجودة**

**الشاملة وتحسن الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية**

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة	4.45	0.23	1.259	0.092
تحسن الأداء العام للمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.	3.70	0.23	1.479	0.068
المتوسط العام للمتغيرات	4.07	0.23	1.369	0.080

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية SPSS.

تم استخدام اختبار (K-S) للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبين الجدول (04) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة، وإن إجابات المستجوبين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) ، كما تم استخدام معلمات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحديد مستوى إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية تطبيق كل مستويات تسيير الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسات المبحوثة..

### 3-3-3- اختبار فرضيات الدراسة:

#### 3-3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

$H_0$ : لا يوجد اهتمام بتبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة لمبادئ تسيير الجودة الشاملة.

$H_1$ : يوجد اهتمام بتبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة لمبادئ تسيير الجودة الشاملة.

وللإجابة على صحة أو عدم صحة الفرضية تم إعداد الجدول الموالي لإيضاح الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (05) يبين مستوى الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

الفقرة	في رأيك : هل تلتزم مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بمبادئ تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t (Sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
01	الاهتمام بتخطيط الجودة الشاملة.	4,704	0,306	0.000	معنوية



## أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

02	الاهتمام بتنظيم الجودة الشاملة.	4,403	0,274	0.000	معنوية
03	الاهتمام بتوجيه الجودة الشاملة.	4,306	0,348	0.000	معنوية
04	الاهتمام برقابة الجودة الشاملة.	4,565	0,259	0.000	معنوية
05	الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف المؤسسات المبحوثة.	4,499	0,244	0.000	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية التي ارتضاها الباحث و هو (3)، فقد بلغ المتوسط الإجمالي العام لإجابات المبحوثين حول اهتمامهم بمبادئ تسيير الجودة الشاملة سواءً تعلق الأمر بالفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية وقد بلغ المتوسط العام "الاهتمام بمبادئ تسيير الجودة الشاملة من طرف المؤسسات المبحوثة" (4,212) و هو أعلى من حد الكفاية أو المتوسط الافتراضي (3) . و رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة. فقد جاء في المرتبة الأولى "الاهتمام بتوجيه الجودة الشاملة" بمتوسط (4,331) وهذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بجوانب التحفيز وكذا الاتصالات الفعالة عن طريق أكثر من أداة بما فيها الاتصالات الالكترونية، واهتمامهم أيضا بالجانب القيادي والتأثير في السلوك العام للعمال داخل المؤسسات محل الدراسة، وفي المرتبة الثانية أتى "الاهتمام بتخطيط الجودة الشاملة" بمتوسط (4,290) وهذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بالأهداف العامة المتمحورة حول الجودة الشاملة وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وفي المرتبة الثالثة أتى "الاهتمام بتنظيم الجودة الشاملة" بمتوسط (4,270) و هو ما يعني اهتمام المؤسسات بالجوانب التنظيمية وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة ووضع الاطار الملائم لتحقيق مساعي الجودة المطلوبة، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فأتى "الاهتمام برقابة الجودة الشاملة" بمتوسط (4,001) و هو ما يعني أن الاهتمام برقابة الجودة الشاملة موجود لكنه من حيث الأهمية جاء متأخرا وهو ما يعاب على كل المؤسسات الجزائرية بدون استثناء التي لا تعطي الجانب الرقابي القدر الكافي من الاهتمام.

و بشكل عام يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة قد أجمعوا على اهتمامهم بمبادئ تسيير الجودة الشاملة، و في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية فإنه وبالنظر لقيمة P التي كانت كلها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%، فإنه يمكن القول بقبول

## أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

صحة الفرضية البديلة " يوجد اهتمام من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ تسيير الجودة الشاملة."

### 3-3-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

$H_0$ : لا يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مبادئ تسيير الجودة الشاملة.

$H_1$ : يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مبادئ تسيير الجودة الشاملة.

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (06) يبين مستويات تحسن الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

#### المبحوثة

الرقم	في رأيك : ما مدى تحسن أداء المؤسسة في اعتمادها على مبادئ تسيير الجودة الشاملة ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t (Sig) مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
01	تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة	3,640	0,383	0.000	معنوية
02	تحسن الأداء المالي للمؤسسة	3,837	0,264	0.000	معنوية
03	تحسن الأداء الانتاجي للمؤسسة	3,673	0,358	0.000	معنوية
04	تحسن الأداء البشري للمؤسسة	3,511	0,411	0.000	معنوية
	المتوسط العام لتحسن الأداء العام للمؤسسة	3,703	0,233	0.000	معنوية

المصدر : من اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية التي ارتضاها الباحث و هو (3). فقد بلغ المتوسط الإجمالي العام لإجابات المبحوثين لجميع مستويات الأداء سواءً تعلق الأمر بالفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية وقد بلغ المتوسط العام لمستويات الأداء العام (3,703) و هو أعلى من حد الكفاية أو المتوسط الافتراضي (3) . و رغم التقارب

## أثر تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة، فقد جاء في المرتبة الأولى " تحسن الأداء المالي للمؤسسة " بمتوسط (3,853) ، وفي المرتبة الثانية أتى " تحسن الأداء الإنتاجي للمؤسسة " بمتوسط (3,837) ، وفي المرتبة الثالثة فقد جاء " تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة " بمتوسط (3,673) ، أما في المرتبة الرابعة فأتى " تحسن الأداء البشري للمؤسسة " بمتوسط (3,640) ، وهو ما يتضح جليا من خلال الجدول رقم(6).

و بشكل عام يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة قد أجمعوا على تحسن الأداء في ظل تسيير الجودة الشاملة للمؤسسات المبحوثة ، و في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية فإنه وبالنظر لقيمة P التي كانت كلها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% ، فإنه يمكن قبول صحة هذه الفرضية " يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد مبادئ تسيير الجودة الشاملة".

### الخلاصة:

مما سبق يتضح بأن مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تلتزم بمبادئ تسيير الجودة الشاملة وهو ما انعكس على الأداء العام للمؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، ويرجع الاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات المبحوثة لمبادئ تسيير الجودة الشاملة بالنظر للأفضلية التنافسية التي يمنحها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى للفعالية التنظيمية الكبيرة التي يتميز بها مقارنة مع باقي المناهج التسييرية الأخرى، وهو ما فتح المجال أمام تصدير هذا النوع من المنتجات خاصة إلى دول الخليج التي أبدت اهتماما كبيرا بهذا النوع من المنتجات وعلى اعتبار أن سوق الخليج يعد سوقا كبيرا ومهما، خاصة بعدما أبدوا رغبتهم في استيراد المشروبات الغازية والعصائر، وكذلك المياه المعدنية والطماطم المصيرة، وبعض العجائن، في انتظار أن تصل ذات المنتجات إلى دول أخرى منها الآسيوية التي لم تحف نيتها في استيراد المنتجات الغذائية، وعلى كل حال فإن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- يوجد اهتمام بتبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة لمبادئ تسيير الجودة الشاملة.

• يوجد تحسن في أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة في ظل اعتمادها على مبادئ تسيير الجودة الشاملة.

#### الاقتراحات:

1. إن نجاح تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة مسيري المؤسسة أولا والتزامها، ودعمها ثانيا لمنهج تسيير الجودة الشاملة.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ تسيير الجودة الشاملة تطبق في المؤسسات الجزائرية بمستويات عالية، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها أكثر.
3. العمل على تجسيد مبادئ تسيير الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات الصناعات الغذائية بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية.
4. العمل على تجسيد مبادئ تسيير الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات الصناعات الغذائية بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية.
5. إن الوصول إلى مستوى عال من جودة العمليات هو نتيجة تظافر جهود المسيرين، لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال المؤسسات .

<sup>1</sup> - Document de Bernard CLEMENT : **PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE** . [www.cours.polymtl.ca](http://www.cours.polymtl.ca) , 2003 , Vu le 2013/06/23 , p.1 .

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

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

<sup>4</sup> - هلال فواد ، الدليل الصناعي إلى إيـزو . ( ط . 2 ) ، دار الفجر ، مصر ، 1999 ، ص. 10 .

<sup>5</sup> - Michel Jaccard , **Objectif Quality : Introduction Aux Systemes De Management De Performance** . Iere Edition , Presses Polytechniques Et Universitaires , Romande , Lausanne , Suisse , 2010 , p.193.

<sup>6</sup> - سمير عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 . دار الإشعاع ، مصر ، 2000 ، ص. 99 .

<sup>7</sup> - أبو فحف عبد السلام ، رنا أحمد عيتاني ، تجربة الإدارة في اليابان . دار الإشعاع الفنية ، مصر ، 2000 ، ص. 118 .

<sup>8</sup> - Document de : Lance Dixon , **Calculating scattering amplitudes effitiently ?** , January, 1996 . <http://arxiv.org/pdf/hep-ph/9601359.pdf> vu le 22 Juillet2012 . p.4 .

<sup>9</sup> - Dr. H. Nagaprasad, B. Yogesha, **Enrichment Of Customer Satisfaction Through Total Quality Management Techniques**. Proceedings of the International MultiConference of

Engineers and Computer Scientists, 2009 Vol II IMECS 2009, March 18 - 20, 2009, Hong Kong , link;

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

<sup>10</sup> - Raman Sukhija , Quality management : an excellence model . Global Indian Publications PVT Ltd , New Delhi , India , 2009, p.163-167.

<sup>11</sup> - Abdellatif Khamkhem , **La dynamique du control de gestion** . Dunod , 2 Eme Edition , Paris , 1995 , p. 310.

<sup>12</sup> - A.Burlaud , J.Y Eglem , P Mykita , **Dictionnaire De Gestion** . Editions Fousher , Paris , 1995 , p . 271 .

<sup>13</sup>- Document de Benoît Bayenet: PERFORMANCE ET FINANCEMENT DES UNIVERSITES , <http://www.itinerainstitute.org/sites/default/files/articles/pdf/20121113dpbayenetfr.pdf> , 11/09/2014, p . 6 .

<sup>14</sup> - Jean Luis Viargues , **Le guide Du Manager d'Equipe** . Edition d'Organisation, Paris , 2001 , p . 74 .

<sup>15</sup> - ALAIN MARION . **Le Diagnostic De l'Entreprise Méthodes et Processus** . Edition Economica , Paris , 1999 , p . 171 .

<sup>16</sup> - NICOLE VICTOR BELIN . **Prévenir pour construire . Publication de moniteur , Paris , 1996 , p . 50 .**

<sup>17</sup> - المصري سعيد ، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات . الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص. 67.