



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
"مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات"



رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

# أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري

إشراف الأستاذ:  
أ.د شليل عبد اللطيف

إعداد الطالب:  
عبد القادر هاملي

## أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن حميدة محمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
مناقشاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د يحي عبد الكريم برويقات
مناقشاً	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د زقاي دياب
مناقشاً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر-أ-	د. سعيداني محمد
مناقشاً	المدرسة العليا لإدارة الاعمال - تلمسان-	أستاذ محاضر-أ-	د. مزيان التاج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

(سورة هود: الآية 88)

## إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع، إلى أعلى ما في

الوجود، إلى الوالدين الكريمين

إلى رفيقة الدرب الزوجة الكريمة التي كانت نعم السند

إلى كل أفراد أسرتي الكريمة

إلى كل من ساعدني ولم يخل علي ولو بكلمة

طيبة

إلى كل الأصدقاء

وإلى كل طالب علم



## شكر وعرافان:

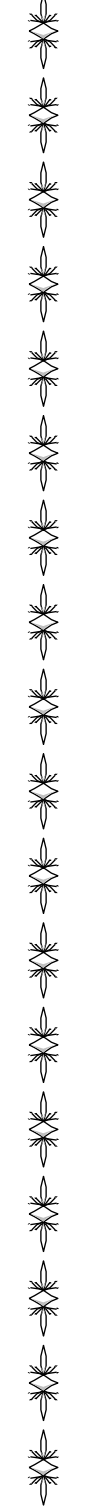
الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام  
على المصطفى لاني بعده.

نشكر الله الذي تم بنعمته الصالحات ولولا فضل منه ثم عمل منا لما وفقنا على  
إنهاء هذا العمل.

كما يطيب لنا أن نتقدم بوافي الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في  
مساعدتنا على إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف أ. د. شليل عبد  
اللطيف، الذي كان محل الثقة والدعم والتوجيه من خلال المعلومات  
القيمة.

وكذلك الأستاذ د. حوحو مصطفى على كل جهد بذله لإحاطتنا بكل  
التوجيهات والمساندة، وعلى مساعدته الثمينة.

وكذلك الأستاذ أ. د. يحيى عبد الكريم برويات على نصائحه وتوجيهاته  
القيمة. وخالص الامتنان للأساتذة الأجلاء: أ. د. بن حميدة محمد، أ. د. نرقاي دياب،  
د. سعيداني محمد، د. مزيان التاج. جزاهم الله كل خير لقبولهم مناقشة هذا  
العمل العلمي وتكبدهم عناء ذلك.



# فهرس

الأشكال والاحكام

# فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
08	الجدول رقم 1-1: مداخل الجودة من وجهات النظر المختلفة.....
76	الجدول رقم 2-1: أوجه الاختلاف بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة.....
117	الجدول رقم 1-2: مقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر.....
227	الجدول 3 - 1: نسب النتائج الفعلية لتطبيق الكايزن في عدد من الشركات.....
254	الجدول رقم 1-4: قائمة الأساتذة المحكمين لنموذج الدراسة.....
255	الجدول رقم 2-4: نوع وحجم العينة المدروسة.....
259	الجدول رقم 3-4: جنس العينة المستجوبة.....
260	الجدول رقم 4-4: الفئات العمرية للعينة المستجوبة.....
261	الجدول رقم 5-4: المؤهل العلمي للعينة المستجوبة.....
262	الجدول رقم 6-4: الأقدمية داخل المؤسسة للعينة المستجوبة.....
263	الجدول رقم 7-4: التصنيف الوظيفي للعينة المستجوبة.....
264	الجدول رقم 8-4: مجال عمل المؤسسة للعينة المستجوبة.....
265	الجدول رقم 9-4: حجم المؤسسة للعينة المستجوبة.....
266	الجدول رقم 10-4: عمر المؤسسة للعينة المستجوبة.....
267	الجدول رقم 11-4: نوع التنظيم في المؤسسة للعينة المستجوبة.....
268	الجدول رقم 12-4: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) العام للدراسة.....
268	الجدول رقم 13-4: مقاييس النزعة المركزية للنموذج العام للدراسة.....
269	الجدول رقم 14-4: درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي.....
271	الجدول رقم 15-4: وصف متغيرات نموذج الدراسة.....
273	الجدول رقم 16-4: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن Lead.....
273	الجدول رقم 17-4: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.....
274	الجدول رقم 18-4: التباين الكلي للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.....
274	الجدول رقم 19-4: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead بعد التدوير.....
275	الجدول رقم 20-4: المركبات المكونة للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.....
275	الجدول رقم 21-4: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.....
276	الجدول رقم 22-4: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن Pln.....
276	الجدول رقم 23-4: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln.....
277	الجدول رقم 24-4: التباين الكلي للمتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي " Pln.....

277	الجدول رقم 4-25: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي "Pln" بعد التدوير.....
277	الجدول رقم 4-26: المركبات المكونة للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي "Pln".....
278	الجدول رقم 4-27: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي "Pln".....
278	الجدول رقم 4-28: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن Amc.....
279	الجدول رقم 4-29: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن " التحسين المستمر"Amc.....
280	الجدول رقم 4-30: التباين الكلي للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc.....
280	الجدول رقم 4-31: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc بعد التدوير.....
281	الجدول رقم 4-32: المركبات المكونة للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc.....
281	الجدول رقم 4-33: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc.....
282	الجدول رقم 4-34: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن Emp.....
282	الجدول رقم 4-35: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp.....
283	الجدول رقم 4-36: التباين الكلي للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Emp.....
283	الجدول رقم 4-37: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp بعد التدوير.....
284	الجدول رقم 4-38: المركبات المكونة للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp.....
284	الجدول رقم 4-39: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp.....
285	الجدول رقم 4-40: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن ST.....
285	الجدول رقم 4-41: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST.....
286	الجدول رقم 4-42: التباين الكلي للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST.....
286	الجدول رقم 4-43: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST بعد التدوير.....
287	الجدول رقم 4-44: المركبات المكونة للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST.....
287	الجدول رقم 4-45: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST.....
288	الجدول رقم 4-46: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن PRFI.....
288	الجدول رقم 4-47: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI.....
289	الجدول رقم 4-48: التباين الكلي للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI.....
289	الجدول رقم 4-49: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI بعد التدوير.....
290	الجدول رقم 4-50: المركبات المكونة للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI.....
290	الجدول رقم 4-51: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI.....
291	الجدول رقم 4-52: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن PRPI.....
291	الجدول رقم 4-53: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI.....
292	الجدول رقم 4-54: التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI.....
292	الجدول رقم 4-55: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI بعد التدوير.....
293	الجدول رقم 4-56: المركبات المكونة للمتغير الكامن منظور العمليات الداخلية" PRPI.....

293	الجدول رقم 4-57: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن منظور العمليات الداخلية "PRPI" .....
294	الجدول رقم 4-58: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن PRC .....
294	الجدول رقم 4-59: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC .....
295	الجدول رقم 4-60: التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC .....
295	الجدول رقم 4-61: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC بعد التدوير .....
296	الجدول رقم 4-62: المركبات المكونة للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC .....
296	الجدول رقم 4-63: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC .....
297	الجدول رقم 4-64: مؤشر KMO واختبار Bartleet للدائرية للمتغير الكامن PRDA .....
297	الجدول رقم 4-65: تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA .....
298	الجدول رقم 4-66: التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA .....
298	الجدول رقم 4-67: تحليل الاشتراكيات الثاني للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA .....
298	الجدول رقم 4-68: مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA بعد التدوير .....
299	الجدول رقم 4-69: المركبات المكونة للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA .....
299	الجدول رقم 4-70: معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA .....
301	الجدول رقم: 4-71 متغيرات ومركبات نموذج الدراسة النهائية .....
301	الجدول رقم: 4-72 متغيرات نموذج الدراسة المحذوفة .....
304	الجدول رقم: 4-73 مواصفات نموذج القياس .....
306	الجدول رقم: 4-74 أحادية بعد ودرجة ثبات المتغيرات الكامنة .....
308	الجدول رقم: 4-75 تحليل الصدق الداخلي والخارجي .....
309	الجدول رقم: 4-76 تحليل الصدق الداخلي والخارجي .....
310	الجدول رقم: 4-77 معامل التحديد للمتغير إدارة الجودة الشاملة .....
311	الجدول رقم: 4-78 المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة الجودة الشاملة .....
312	الجدول رقم: 4-79 نسب تأثير ومساهمة Lead و Pln و Emp و Amc و St في إدارة الجودة الشاملة .....
313	الجدول رقم: 4-80 معامل التحديد للمتغير الكامن التحسين المستمر "Amc" .....
313	الجدول رقم: 4-81 المعاملات الهيكلية للمتغير التحسين المستمر .....
314	الجدول رقم: 4-82 نسب مساهمة برامج التحسين المستمر والمقارنة المرجعية في تكوين التحسين المستمر .....
315	الجدول رقم: 4-83 معامل التحديد للمتغير الكامن التركيز على العاملين "Emp" .....
316	الجدول رقم: 4-84 المعاملات الهيكلية للمتغير التركيز على العاملين .....
316	الجدول رقم: 4-85 نسب مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في تكوين التركيز على العاملين .....
318	الجدول رقم: 4-86 معامل التحديد للمتغير الكامن التركيز الزبائن والموردين "ST" .....



318	الجدول رقم: 4-87 المعاملات الهيكلية للمتغير التركيز على الزبائن والموردين.....
319	الجدول رقم: 4-88 نسب مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في تكوين التركيز على العاملين.....
320	الجدول رقم: 4-89 معامل التحديد للمتغير الأداء المالي PRFI.....
321	الجدول رقم: 4-90 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء المالي PRFI.....
322	الجدول رقم: 4-91 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRFI.....
323	الجدول رقم: 4-92 معامل التحديد لمتغير أداء العمليات الداخلية PRPI.....
324	الجدول رقم: 4-93 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء المالي PRPI.....
325	الجدول رقم: 4-94 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRPI.....
326	الجدول رقم: 4-95 معامل التحديد لمتغير أداء الزبائن PRC.....
327	الجدول رقم: 4-96 المعاملات الهيكلية للمتغير الزبائن PRC.....
327	الجدول رقم: 4-97 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRC.....
329	الجدول رقم: 4-98 معامل التحديد لمتغير أداء التعلم والنمو PRDA.....
329	الجدول رقم: 4-99 المعاملات الهيكلية للمتغير أداء التعلم والنمو PRDA.....
330	الجدول رقم: 4-100 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على التعلم والنمو PRDA.....
331	الجدول رقم: 4-101 معامل التحديد للمتغير الأداء المالي PRFI.....
332	الجدول رقم: 4-102 المعاملات الهيكلية للمتغير الاداء المال PRFI.....
332	الجدول رقم: 4-103 نسب تأثير ومساهمة الربحية والتكاليف على تكوين الاداء المالي PRFI.....
334	الجدول رقم: 4-104 معامل التحديد للمتغير لأداء العمليات الداخلية PRPI.....
334	الجدول رقم: 4-105 المعاملات الهيكلية للمتغير الاداء المال PRPI.....
335	الجدول رقم: 4-106 نسب تأثير ومساهمة الابداع ومراقبة نظام النتاج في تكوين الاداء المالي PRPI.....
336	الجدول رقم: 4-107 معامل التحديد للمتغير لأداء الزبائن PRC.....
337	الجدول رقم: 4-108 المعاملات الهيكلية للمتغير أداء الزبائن PRC.....
337	الجدول رقم: 4-109 نسب تأثير ومساهمة "PCCI"، "PCE"، "PCCI" في تكوين أداء الزبائن "PRC".....
339	الجدول رقم: 4-110 معامل التحديد للمتغير الأداء الكلي PR.....
339	الجدول رقم: 4-111 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء الكلي PR.....
340	الجدول رقم: 4-112 نسب تأثير ومساهمة "PRFI"، "PRPI"، "PRC"، "PRDA" في تكوين أداء الزبائن "PRC"....
342	الجدول رقم: 4-113 نتائج اختبار الفرضية الأولى H1.....
344	الجدول رقم: 4-114 نتائج اختبار الفرضية الثانية H2.....

345 .....الجدول رقم: 4-115 نتائج اختبار الفرضية الثالثة H3

346 .....الجدول رقم: 4-116 نتائج اختبار الفرضية الرابعة H4

# فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
23	الشكل رقم 1-1: تطور مصطلح الجودة.....
27	الشكل رقم 2-1: تطور مراحل الرقابة على الجودة.....
70	الشكل رقم 3-1: مواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) هي القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.....
71	الشكل رقم 4-1: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000.....
89	الشكل رقم 1-2: تتابع العمليات الفرعية في إدارة الأداء.....
90	الشكل رقم 2-2: سلسلة إدارة الأداء.....
103	الشكل رقم 3-2: عملية تقييم الأداء.....
130	الشكل رقم 4-2: بطاقة الأداء المتوازن.....
168	الشكل رقم 1-3: عجلة ديمينج Deming.....
176	الشكل رقم 2-3: معايير بالدريديج للتميز في الأداء.....
181	الشكل رقم 3-3: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM.....
209	الشكل رقم 4-3: أسلوب عمل حلقات الجودة.....
213	الشكل رقم 5-3: رموز خريطة تدفق العمليات.....
222	الشكل رقم 6-3: دورة DMAIC كمنهجية من ستة سيجما.....
247	الشكل رقم 7-3: العلاقة بين نتائج قياس وتحليل تكاليف الجودة والأداء المالي.....
259	الشكل رقم 1-4: جنس العينة المستجوبة.....
260	الشكل رقم 2-4: الفئات العمري للعينة المستجوبة.....
261	الشكل رقم 3-4: المؤهل العلمي للعينة المستجوبة.....
262	الشكل رقم 4-4: الأقدمية داخل المؤسسة للعينة المستجوبة.....
263	الشكل رقم 5-4: التصنيف الوظيفي للعينة المستجوبة.....
264	الشكل رقم 6-4: مجال عمل المؤسسة للعينة المستجوبة.....
265	الشكل رقم 7-4: حجم المؤسسة للعينة المستجوبة.....
266	الجدول رقم 8-4: عمر المؤسسة للعينة المستجوبة.....
267	الشكل رقم 9-4: نوع التنظيم في المؤسسة للعينة المستجوبة.....
270	الشكل رقم 10-4: النموذج العام للدراسة.....
300	الشكل رقم 11-4: نموذج الدراسة النهائي بع تحليل المركبات الأساسية.....
310	الشكل رقم: 12-4 الأبعاد المكونة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.....
312	الشكل رقم: 13-4 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R2.....

- 313 ..... الشكل رقم: 4-14 الأبعاد المكونة للتحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة.
- 314 ..... الشكل رقم: 4-15 نسبة مساهمة برامج التحسين المستمر والمقارنة المرجعية في معامل التحديد R2.
- 315 ..... الشكل رقم: 4-16 الأبعاد المكونة للتركيز على العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- 317 ..... الشكل رقم: 4-17 نسبة مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في معامل التحديد R2.
- 317 ..... الشكل رقم: 4-18 الأبعاد المكونة للتركيز على الزبائن والموردين في المؤسسات محل الدراسة.
- 319 ..... الشكل رقم: 4-19 نسبة مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في معامل التحديد R2.
- 320 ..... الشكل رقم: 4-20 نموذج الدراسة للفرضية الأولى: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.
- 322 ..... الشكل رقم: 4-21 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R2.
- 323 ..... الشكل رقم: 4-22 نموذج الدراسة للفرضية الثانية: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.
- 325 ..... الشكل رقم: 4-23 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R2.
- 326 ..... الشكل رقم: 4-24 نموذج الدراسة للفرضية الثالثة: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة.
- 328 ..... الشكل رقم: 4-25 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R2.
- 328 ..... الشكل رقم: 4-26 نموذج الدراسة للفرضية الثالثة: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة.
- 330 ..... الشكل رقم: 4-27 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R2.
- 331 ..... الشكل رقم: 4-28 الأبعاد المكونة للأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة.
- 333 ..... الشكل رقم: 4-29 نسبة مساهمة تأثير الربحية والتكاليف على معامل التحديد R2.
- 333 ..... الشكل رقم: 4-30 الأبعاد المكونة لأداء العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة.
- 335 ..... الشكل رقم: 4-31 نسبة مساهمة تأثير الابداع ومراقبة نظام الانتاج على معامل التحديد R2.
- 336 ..... الشكل رقم: 4-32 الأبعاد المكونة لأداء الزبائن في المؤسسات محل الدراسة.
- 338 ..... الشكل رقم: 4-33 نسبة مساهمة وتأثير "PCCI"، "PCE"، "PPCI" على معامل التحديد R2.
- 338 ..... الشكل رقم: 4-34 الأبعاد المكونة لأداء الزبائن في المؤسسات محل الدراسة.
- 340 ..... الشكل رقم: 4-35 نسبة مساهمة وتأثير "PRFI"، "PRPI"، "PRC"، "PRDA" على معامل التحديد R2.
- 341 ..... الشكل رقم: 4-36 النموذج العام للدراسة.

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

حيث يصب اهتمام جل المؤسسات على تحسين الأداء وبشكل غير مباشر على النتائج، ولهذا فإن معايير ISO 9000 تلي هذا الاهتمام، حيث أن من أهم مبادئها تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي، قياس رضی العملاء،

## المقدمة الهامة

التحسين المستمر، الاستعمال الفعال للموارد المتاحة، تحليل البيانات التي تم جمعها بخصوص أداء نظام تسيير الجودة.

■ **الإشكالية:** إن إجراءات الحصول على شهادة الجودة واسعة وكبيرة وهي مقارنة جيدة كأول خطوة نحو التميز، لكن في نفس الوقت لا تلي وبشكل كلي تطلعات المؤسسات، فهي ليست تأشيرة نحو التميز. أمام هذه الوضعية يظهر مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM كعامل فعال من أجل المحافظة على أداء المؤسسات وتطويره وجعلها أهلاً للمنافسة، حيث تعزز إدارة الجودة الشاملة جودة المنتجات والخدمات وتخفيض المصاريف في كل النشاطات، تقلص آجال تطوير المنتج، وتزيد من رضى الزبائن وتحسن العلاقة مع مختلف الفاعلين الخارجيين.

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

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

ومن أجل توضيح الأمور أكثر قمنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية:

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

■ ما هي الطرق والأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء؟

■ ما هي العلاقة التي تربط ما بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع مجموعة من الافتراضات والمتمثلة فيما يلي:

← الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة؟

← الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.

← الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.

← الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة.

← الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

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

- ◀ بلورة مجموعة من الأفكار التي تهتم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- ◀ التعرف على أهم الأدوات والتقنيات سواء التقليدية أو الحديثة المستعملة في تحسين أداء المؤسسات في ظل غدارة الجودة الشاملة، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك.
- ◀ تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه.
- ◀ إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.
- ◀ إبراز حالة المؤسسات الجزائرية ووضعها. والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها.
- ◀ تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث.
- ◀ محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات الجزائرية وتحديد نقاط الضعف والخلل.
- ◀ محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء الكلي للمؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أصلتها حيث أن أول دراسة في الجزائر تشمل على أكثر من 55 مؤسسة جزائرية متحصلة على شهادة الإيزو، وتشمل كل الأنواع من مؤسسات عمومية، خاصة، مختلطة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على تأثيرات ومساهمات أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الجزائرية.

كما تبرز أهمية هذا البحث في لفت انتباه المختصين وأصحاب المؤسسات إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الفلسفة في تحسين مختلف جوانب الأداء ومختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمات.

### أدوات الدراسة:

بغرض إتمام هذا البحث تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات اللازمة والمناسبة لكل خطوة من خطوات البحث، ففي الجانب النظري ومن أجل إبراز الجانب النظري وإثرائه ثم الاستعانة بالمسح المكتبي، من خلال الاستعانة بالعديد من الكتب والمجلات والمقالات، بدون أن ننسى الأترنت؛ والتي تمكنا من خلالها الولوج إلى العديد من قواعد البيانات بغرض الاضطلاع على آخر المقالات المنشورة في هذا المجال.



أما من الجانب التطبيقي فلقد تم إجراء دراسة ميدانية وعن طريق الاستعانة بالاستمارة، المقابلة والملاحظة وبعض الوثائق الداخلية للمؤسسات، بالإضافة إلى الاستعانة بدراسات سابقة مشابهة أنجزت من قبل، ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V20 باستخدام مقارنة PLS-PM وهذا عن طريق برنامج المعالجة XL-STAT.

**أسباب اختيار الموضوع:**

إن لكل موضوع بحث أو إشكالية إن صح التعبير ورائها أسباب ودواعي دفعت الباحث إلى التوجه إليه، وفي موضوع بحثنا هذا يمين القول أنه من دوافع إجراء هذه الدراسة، هو حداثة هذه الإشكالية في الجزائر، فرغم تناول هذه الإشكالية من قبل في الدول المتقدمة، إلا أنه في حالة الجزائر لم يتم التطرق بالتفصيل إلى جميع جوانب البحث، حيث اكتفت الدراسات القليلة الموجودة والتي هي في أغلبها مقالات، بالاكتفاء بحجم عينة صغير نوعا ما والقيام بدراسات تحليلية ووصفية، لهذا ارتأينا نحن أن نقوم بدراسة أعمق لهذه الدراسة.

وقع الاختبار على هذا الموضوع نظرا لحساسيته وما يمثله من أولوية بالنسبة للاقتصاد بصفة عامة، والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، حيث تعيش المؤسسات الجزائرية منذ عقود في ركود، ولقد تبنت العديد من الاستراتيجيات والمداخل من أجل تحسين أدائها، ولكن تعددت الطرق والسبل ولكن النتيجة واحدة وهي تدهور حالتها وانخفاض في مستوى أدائها.

وإدارة الجودة الشاملة تعتبر من الأدوات والطرق الحديثة المعتمدة من أجل تحسين أداء المؤسسات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأبعاد. وبالتالي فإن الدافع من وراء هذا البحث هو البحث عن واقع تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات الجزائرية، وتحليل هذه الفلسفة ودراسة العلاقة بينها وبين الأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية.

### مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم:

بغرض الإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذا البحث، إلى أربعة فصول، ثلاث فصول أولى تناولت الجانب النظري للموضوع، والفصل الرابع تناول الدراسة التطبيقية الخاصة بالبحث.

وبالرجوع إلى الجانب النظري تناولت هذا الدراسة في فصلها الأول مصطلح الجودة بصفة عامة، وذلك بإبراز أهم التعاريف لهذا المفهوم، تطوره، وأهم مداخل هذا المفهوم، التعرف على شهادة الجودة، والقيام بمقارنة بين مفهوم الجودة والجودة الشاملة التي هي موضوع بحثنا. كما تناول الفصل تطور مصطلح الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه، ضف إلى ذلك تناول متطلبات تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات والعوامل المساعدة على ذلك.

أما الفصل الثاني فتناول المتغير التابع وهو مصطلح الأداء، حي تم التطرق إلى مفهوم الأداء وتطوره التاريخي، إدارة الأداء، أبعاده وأنواعه، ثم انتقلنا إلى عملية التقييم الأداء، دوافعها، أسسها ومراحلها، متطلبات عملية تقييم الأداء، أساليب قياس الأداء التقليدية والحديثة. وماهي المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء، وأخيرا تناول أهم مدخل لتقييم الأداء وهو التقييم باستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث والأخير تناول أهم التقنيات والأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء، مع إبراز أهم النماذج العالمية أو أهم الجوائز والتي هي أصلاً تعكس أعمال أهم رواد غدارة الجودة الشاملة على مر التاريخ، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات في مدخل بطاقة أداء المتوازن.

واخير الفصل الرابع الذي تناول أجنب التطبيق، حيث اعتمدنا فيه على إجراء دراسة ميدانية مست المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الايزو في الغرب الجزائري وعددها 55 مؤسسة، حيث تم القيام بإجراء زيارات ميدانية لمقابلة مدراء وموظفي هذه المؤسسات وتوزيع استبيان على الإطارات المسيرة لها، ومن أجل تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها تم اعتماد منهج وصفي وتحليلي لاختبار صحة الفرضيات، وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل العملي الاستكشافي عن طريق برنامج SPSS، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة PLS-PM وهذا عن طريق برنامج المعالجة المعروف XL-STAT.

### الدراسات السابقة

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية واعداد الاستبيان المخصص للدراسة التطبيقية، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات، سواء دراسة مدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة، أو على أحد الأبعاد مثل رضا الزبائن، الإنتاجية، العمليات الداخلية. إلخ، حيث تنوعت وتعددت هذه الدراسات بين الدراسات المنجزة باللغة الأجنبية وأيضاً الدراسات المنجزة باللغة العربية، وسوف نحاول بإيجاز سرد أهم الدراسات السابقة كما يلي:

### الدراسات الأجنبية:

■ دراسة Maria Leticia Santos-Vijande و Luis I. Alvarez-Gonzalez عام 2007 و هي مقال موسوم بعنوان: **TQM and firm's performance: An EFQM excellence model research based survey** وكان الغرض من هذه الدراسة هو تطوير أداة لقياس تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أعقاب النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة وتقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين ممارسات الإدارة ومقاييس أداء الأعمال في النموذج. وتحقيقاً لهذه الغاية، استخدمت الدراسة بيانات المسح التي تم جمعها من شركات التصنيع والخدمات الإسبانية والمقدر عددها 451 منظمة حاصلة على شهادة الايزو 9000. وقد تم الحصول على معدل استجابة نهائي قدره 20.6٪، وهو ما يمثل 93 شركة من مجموعة من قطاعات التصنيع والخدمات. وقد توزعت نسبة المبحوثين بالتساوي بين قطاعي التصنيع والصناعات غير التحويلية. وتم استخدام التحليل العامل التوكيدي لاختبار الخصائص السيكمومترية لمقاييس القياس والعلاقات المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة الكلية والأداء التنظيمي وتم فحصها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتشير نتائج البحث إلى أن اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز في إدارة الجودة المؤسسية يتيح للشركات تفوق منافسيها في معايير النتائج المدرجة في النموذج. ومن ثم، فإن هذه الدراسة توفر بيانات قياسية قيمة للشركات، حيث أنها تثبت مساهمة النموذج الأوروبي في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

■ دراسة Gye-Soo Kim عام 2016 وهي مقال موسوم بعنوان: **Effect of total Quality management on costumer satisfaction** وكان الغرض من هذا البحث هو تقديم وسيلة لفهم العلاقة المعقدة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، حيث تقدم هذه الدراسة البحوث التي تدرس العلاقة الهيكلية بين إدارة الجودة ورضا العملاء في كوريا. على وجه التحديد، حيث اختبار آثار إدارة الجودة، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، وتم دراسة نموذج البحث وفرضيات البحث الأساس لتطبيق نظريات إدارة الجودة الشاملة، وتركز هذه الدراسة على القطاع الخاص وقطاع الخدمات في كوريا من الصناعات التي تحاول الحفاظ على جودة التميز للتنافس وتم الحصول على 349 استبانة كاملة بعد إسقاط أي استبيانات لم يتم إرجاعها بشكل صحيح أو استبيانات لم يتم إكمالها حسب الأصول، تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة مع التحليل العاملي التوكيدي باستخدام تحليل الهياكل برنامج (أموس)، ولقد كشفت هذه الدراسة أن الاستفادة من إنشاء إدارة الجودة الشاملة تبرز من القيادة والموظفين الالتزام حتى تتمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة والتميز في الأداء، كما أن المستويات العالية من إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء.

■ دراسة Ismail Sila عام 2006 وهي مقال موسوم بعنوان: **Examining the effects of contextual factors on TQM and Performance through the lens of organizational theories: An empirical study** وكان الغرض من هذه الدراسة التي شملت 2000 شركة تصنيع وخدمات تم اختيارها عشوائيا من طرف الجمعية الأمريكية للجودة، وشملت نائب الرئيس، المدير العام، مدير الجودة، المهندسين، منسق، المدير، والمشرف، وأعيدت 302 دراسة استقصائية وبعد إزالة الدراسات الاستقصائية ذات البيانات المفقودة، ظلت 286 دراسة استقصائية قابلة للاستعمال، حيث تم إجراء التحليل العاملي التأكيدي لكل ممارسات إدارة الجودة الشاملة واستخدام النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية لتحديد مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء العام للمنظمات. وقدمت هذه الدراسة الدعم لفرضية التقارب وتشير إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة للشركات الأمريكية وغير الأمريكية العاملة في الولايات المتحدة متشابهة، وشير النتائج إلى أن التنفيذ الشامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة السبعة يسهم في تحسين الأداء، حيث كان لإدارة الجودة الشاملة تأثير مباشر كبير على جميع التدابير باستثناء النتائج المالية والسوقية. ومع ذلك، كان لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير غير مباشر على النتائج المالية والسوقية من خلال تأثيرات الوساطة من التدابير الثلاثة الأخرى.

■ دراسة Syamsul Bahri , Djibir Hamzah , Ria Mardiana Yusuf عام 2012 وهي مقال موسوم بعنوان: **Implementation of total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of Manufacturing industries through organizational culture in South Sulawesi, Indonesia** وكان الهدف من هذا البحث هو دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعة متنوعة من شركات التصنيع الواقعة في منطقة ماكاسار الصناعية في جنوب سولاويزي والتي تقدر حوالي 31 شركة بإندونيسيا لمعرفة تأثيرها

على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال متغير الوساطة في الثقافة التنظيمية للشركة، حيث تم افتراض أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال متغير الوساطة في الثقافة التنظيمية، وقد استمدت هذه الفرضية من تسع فرضيات فرعية تم إنشاؤها في نموذج المعادلات الهيكلية والتحقق منها باستخدام تحليل المسار، وكشفت نتائج هذه المرحلة المبكرة من البحوث المؤكدة أنه لا يوجد تأثير مباشر كبير لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مختلف شركات التصنيع، ومع ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي من خلال متغير الوساطة في الثقافة التنظيمية. وهكذا، وكشف هذا البحث عن أربع نتائج مثيرة للاهتمام، حيث أشار ثلاثة منها إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية، وأخيراً، تبين أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ليس ذا أهمية مباشرة بالنسبة للأداء التنظيمي.

■ دراسة **Esin Sadikoglu and Hilal Olcay** عام 2014 وهي مقال موسوم بعنوان: **The Effects of Total Quality Management Practices on performance and the Reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey** وقد بحثت هذه الدراسة آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف مقاييس الأداء، فضلاً عن أسباب وحواجز ممارسات إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا. حيث تم استخدام منهجية مسح مستعرضة في هذه الدراسة، وقد تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في منطقة كوكاييلي-جبزي الصناعية المنظمة. ويوبتاي، حيث تم توزيع 500 استمارة قابلة للاستعمال، مع استرجاع نسبة مرضية قدرت 242 استمارة. وتم إجراء تحليل عاملي استكشافي وتحليل الانحدار المتعدد، وقد أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة، وممارسة إدارة المعرفة هي العامل الوحيد لإدارة الجودة الشاملة الذي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء إدارة المخزون وأداء الابتكار، كما تبين أن التدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التشغيلي، وأداء الموظفين، ومعاملة الموظفين كمورد ثمين يزيد من ولائهم للشركة ويجفهم ويجعلهم فخورين بعملهم ويحسن أداءهم المرتبط بالعمل ويقلل من التغيب ويقلل النوايا من الإقلاع عن العمل. وكشفت النتائج أن العقبات الرئيسية التي تواجهها الشركات في تركيا هي عدم مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكل التنظيمي غير المناسب، ونقص الموارد. ويوصى بأن تواصل الشركات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء ويجب على الشركات تحسين مشاركة الموظفين / التزامهم / وعيهم بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تحول دون التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة **Shekoufeh Nekouezadeh و Siavash Esmaeili** عام 2013 وهي مقال موسوم بعنوان: **A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran** وكان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء شركات

## المقدمة العامة

الاتصالات الإيرانية، حيث يسعى قطاع الاتصالات باستمرار إلى تطوير جودة خدماته لتحقيق أهداف العمل، وتم تطوير واختبار نموذج إطار مفاهيمي للتحقيق في الارتباط المفترض، حيث تم توزيع 330 استبانة عشوائيا بين أفراد العينة، بمعنى موظفي تكنولوجيا المعلومات والمبيعات والتسويق والإدارة التنظيمية والفنية وضمان الجودة والأجزاء المالية والأجزاء الأخرى وأعيدت 225 استمارة استخدمت في عملية البحث، ومن هذا العدد، كان 150 رجلا و75 امرأة، تتراوح أعمارهن بين 24 و 58 سنة، و 130 منهن و 95 من المتعاقدات في الوظائف العليا والمتوسطة والسفلى، ولقياس موثوقية الاستبيانات، ولتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام أموس 16 والنمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية، ومن أجل تحديد موثوقية أدوات الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، واستخراج النموذج الهيكلية، وتم استخدام تقنية تحليل المسار. ويؤكد التحليل النموذجي أن جوانب إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل خاص على جودة الأداء والابتكار والأداء التنظيمي، مما يوفر رؤية مفادها أن الموافقة على أساليب إدارة الجودة الشاملة والتشجيع عليها، يؤدي إلى تحسين وظائف منظمات الاتصالات، ويشير الرسم البياني للمسار إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها أداء ابتكاري ذو تأثير قوي في المنظمة مقارنة بأداء الجودة، كما أن أداء الابتكار له علاقة هامة وإيجابية بالأداء التنظيمي، لذلك يجب تشجيع ممارسات الفلسفة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الاتصالات، لأن أساليب إدارة الجودة الشاملة (القيادة وعلاقات الموظفين وعلاقات العملاء وإدارة العمليات / المنتجات) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الجودة والابتكار والأداء التنظيمي.

■ دراسة Sanjar Salajegheh، Atefeh Yazdani و Rostam Pourrashidi عام 2013 وهي مقال موسوم بعنوان:

### **The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance**

وكان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والأداء التنظيمي في شركة كرمان للصلب (Kerman Steel & Rolling Plant) النموذج المفاهيمي هو مزيج من نموذجين آخرين: نموذج مالكوم بالدريدج والنموذج الأوروبي EFQM كأدوات لقياس معدل إنشاء إدارة الجودة الشاملة ومعدل الأداء التنظيمي على التوالي، وتشمل العينة كبار موظفي الشركة المذكورة أعلاه، حيث تم اختيار 97 عينة عشوائية من بين 132، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان المرح (استنادا إلى النموذجين المذكورين أعلاه). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين المؤسسة الكلية لإدارة الجودة والأداء التنظيمي. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين إنشاء إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في مصنع كرمان للحديد والصلب، وهذا يعني أنه إذا كانت مكونات إدارة الجودة الشاملة (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على السوق، والتركيز على الموارد البشرية وإدارة العملية) في الشركة مرتفعة، فإن الأداء التنظيمي يرتفع بنسبة 63%. ويلاحظ أن "المعلومات وتحليلها" باعتبارها أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة هو العنصر الوحيد الذي لم يظهر علاقة ذات دلالة مع الأداء التنظيمي.

■ دراسة Vinod Kumar and all عام 2008 وهي مقال موسوم بعنوان: **Impact of TQM on company's performance** وكان الغرض من هذه الورقة هو التحقق من مدى تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أبعاد مختلفة من أداء الشركة، وكانت ثلاثة أسئلة بحثية مرتبطة بهذا الهدف هي: هل هناك تحسينات ملموسة في أداء الشركة منذ اعتماد إدارة الجودة الشاملة؟ هل هذه التحسينات أكثر في الأداء المالي، الأداء التشغيلي، علاقات الموظفين أو طبيعة رضا العملاء؟ ما هي المدة التي تستغرقها الشركة لتحقيق هذه الفوائد الملموسة؟ حيث شملت هذه الدراسة المؤسسات الكندية الحاصلة على شهادة كندا للتميز في الأعمال، وهذا يعني أن الشركة كانت في برنامج الجودة لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وقد تم جمع البيانات إما من خلال المقابلات الشخصية المتعمقة أو عن طريق البريد / الهاتف، باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليلها، ففي وقت الدراسة، كانت هناك 19 شركة تفي بهذا المعيار تم اختيار عينة من 15 شركة بشكل عشوائي وكان جميعهم بالفعل في مرحلة متقدمة من اعتماد إدارة الجودة الشاملة، وتمت مقابلة الشركات الثماني المختارة في منطقة تورونتو - مونتريال شخصيا، وتم مسح السبعة الباقية عن طريق استبيان البريد، بحث كانت الفئة تتألف من جميع كبار المسؤولين والمدبرين الذين هم على دراية ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات التي كانت مملوكة للولايات المتحدة (69.2 في المائة)، وقد بلغ متوسط حجم القوى العاملة 2,047 موظفا، بحد أدنى 150 موظفا و7,000 موظف كحد أقصى. ومن نتائج هذا البحث ثبت من الناحية النوعية أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي لا سيما على علاقات الموظفين (تحسين مشاركة الموظفين والمعنويات)، وإجراءات التشغيل (تحسين جودة المنتجات والخدمات، والعملية والإنتاجية، وتقليل الأخطاء / العيوب)، ورضا العملاء (وانخفاض عدد شكاوى العملاء)، والنتائج المالية (زيادة الربحية)، وتحتاج هذه الفوائد الملموسة، في المتوسط، 33.3 شهرا من اعتماد إدارة الجودة الشاملة، بحد أدنى ستة أشهر إلى حد أقصى قدره 96 شهرا.

■ دراسة Kenneth M. York و Cynthia E. Miree عام 2004 وهي مقال موسوم بعنوان: **Causation or link between TQM and financial performance covariation: an empirical re-examination of the** وقد بحثت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنتائج المالية، وذلك باستخدام مجموعة وافرة من الفائزين بجائزة بالدريدج ومقارنتها مع عينة ثانية من الشركات الحائزة على جائزة نوعية الدولة، واستخدام ثلاث مجموعات مختلفة من مقاييس الأداء المالي، وكان الهدف هو الإجابة على السؤال التالي: هل يؤدي اعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء المالي للشركة، أم أن الشركات التي لديها بالفعل أداء مالي أفضل من منافسيها هي أكثر عرضة لاعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة، للحفاظ على مزاياها التنافسية أو البناء عليها؟ حيث قامت بدراسة أداء شركات إدارة الجودة الشاملة مع مرور الوقت لتحديد ما إذا كان أداءها المالي أفضل من الشركات الأخرى في صناعتها، من السنة التي حصلت فيها على جائزة الجودة إلى 5 سنوات في وقت الحق. ثانيا، قامت بمقارنة أداء شركات إدارة الجودة الشاملة بعد مرور 5 سنوات لتحديد استدامة أي ميزة إدارة الجودة الشاملة، والنتيجة كانت أن شركات إدارة الجودة الشاملة كانت عموما

أفضل أداء مالي من الشركات الأخرى في صناعتها بعد الفوز بجائزة بالدريديج أو نوعية الدولة، وكان لديهم أيضا الأداء المالي أفضل أيضا قبل فوزهم بالجائزة.

■ دراسة **Thomas Y. Choi. Karen Eboch** عام 1997 وهي مقال موسوم بعنوان: **The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction** ولقد اعتمدت هذه الدراسة نهجا استقصائيا باستخدام البيانات الواردة من 339 شركة تصنيع، وقد تم تحديد مديري المصانع على أنهم أكثر المستجوبين لملاءمة، لأنهم أكثر دراية بممارسات التشغيل الخاصة بالمصنع ونتائج الأداء، ومن بين الاستقصاءات المرسله بالبريد البالغ عددها 1679 استعراضا، وفي غضون شهرين من إرسال البريد، أعيد 339 دراسة استقصائية مكتملة، وهو معدل استجابة نسبته 21 في المائة، حيث تم أولا دراسة صحة التقارب، صحة التمييز، والموثوقية للبنيات، ثم قامت بفحص النموذج باستخدام ليسريل 8.10. وتشير النتائج إلى وجود علاقات متناقضة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأداء المصنع، ورضا العملاء. فممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير أقوى على رضا العملاء مما تفعله على أداء المصنع.

■ دراسة **Daniel I. Prajogo و Amrik S. Sohal** عام 2004 وهي مقال موسوم بعنوان: **The relationship and organization performance ، total quality management (TQM) ، between organization strategy the mediating role of TQM** ولقد كان الهدف من وراء هذه الدراسة المقدمة هو معرفة مدى ملاءمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التوسط في العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأداء المنظمة. حيث تسعى هذه الدراسة إلى تعزيز فهم إدارة الجودة الشاملة في سياق أوسع كما أنه يحل بعض الخلافات التي تظهر في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز واستراتيجيات قيادة التكاليف فضلا عن الجودة والابتكار والأداء، وقد استمدت البيانات التجريبية لهذه الدراسة من دراسة استقصائية شملت 194 من كبار المديرين في الشركات الأسترالية، وقد أجري التحليل باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة المتزامنة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء جودة المنتج، وأداء ابتكار المنتجات، فضلا عن دراسة العلاقات بين كلا بعدي الأداء. وتشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تتوسط إلا جزئيا العلاقة بين استراتيجية التميز ومتغيرات الأداء، وعلى وجه الخصوص، تشير هذه النتيجة إلى التأثير المباشر لاستراتيجية التميز على كل من المنتج وعملية الابتكار أقوى من ذلك بين إدارة الجودة الشاملة وقياس هذين الأداءين، وما يمكن استنتاجه أيضا هو أنه على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مجموعة من الممارسات التي يمكن خلالها تنفيذ استراتيجية التميز، إلا أنه في ظل إدارة الجودة الشاملة، يكون التميز أكثر توجهها لأداء الجودة بدلا من أداء الابتكار، معنى هذا أن الدخول في أسواق جديدة من خلال ابتكار المنتجات، فإن إدارة الجودة الشاملة، في حد ذاتها، ستكون أقل فعالية في تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يتعين على المنظمات أن تكملها بموارد أخرى.

■ دراسة Roberto Filippini و Cipriano Forza عام 1997 وهي مقال موسوم بعنوان: **TQM impact on A causal model quality conformance and customer satisfaction:** ولقد اقترحت هذه الدراسة وضع نموذج يدرس ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التوجه نحو الجودة، روابط إدارة الجودة الشاملة مع العملاء، روابط إدارة الجودة الشاملة مع الموردين، التحكم في العمليات، الموارد البشرية) وتأثيره على بعدين من الأداء: مطابقة الجودة ورضا العملاء، حيث تم اختبار البيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية من مجموعة من المصانع في إيطاليا، فالعينة المكونة من 43 شركة تابعة للقطاعات الإلكترونية والميكانيكية، بما في ذلك منتجي مكونات السيارات، تتكون من 38 شركة إيطالية، و2 شركات أمريكية، و2 شركة فرنسية، وألمانية واحدة. ولقد تم اختبار النموذج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يتم إبراز مسارين للتأثير المباشر: المسار الأول يؤدي إلى رضا العملاء، والثاني إلى المطابقة. ويتطلب الحصول على رضا العملاء اهتماما أكبر بالعوامل التي تتعلق بالعلاقات النهائية مع العملاء (على سبيل المثال، مشاركتهم في برامج تحسين الجودة، وتبادل المعلومات عن الجودة والاتصال خلال مراحل التصميم) من ناحية أخرى، يتطلب الحصول على المطابقة تعديلات على التحكم في العملية، وكلا المسارين يتطلبان توجها قويا نحو الجودة، وتظهر النتائج النهائية وجود اثنين من مسارات متميزة من التأثيرات المباشرة التي تؤدي، على التوالي، لرضا العملاء والجودة المطابقة.

■ دراسة Jiang Feng and all عام 2006 وهي مقال موسوم بعنوان: **The impact of TQM practices on performance; a comparative study between Australian and Singaporean organizations** وكان الغرض من هذه الورقة مقارنة بين المنظمات في أستراليا وسنغافورة فيما يتعلق بتعدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء الجودة وأداء الابتكار من حيث العلاقات الوصفية والهيكلية، حيث جرت دراسة استقصائية في البداية في أستراليا وتكررت في سنغافورة باستخدام نفس الاستبيان. وحصلنا على ما مجموعه 252 إجابة، 194 إجابة من أستراليا و58 إجابة من سنغافورة، وكانت الاجابات جميعا من ذوي الإدارة المتوسطة والعليا الذين لديهم خبرة وفهم أنشطة إدارة الجودة وأنشطة الابتكار الخاصة بمنظمتهم. نتائج المسح بينت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتم على عدة أبعاد: حيث ترتبط الأبعاد العضوية نسبيا مثل القيادة وإدارة الأفراد بدرجة أكبر بأداء الابتكار، في حين أن الأبعاد الآلية مثل تركيز العملاء وإدارة العمليات ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء الجودة، غير أنه وبسبب صغر حجم العينة وخاصة أن من سنغافورة نسبيا فان هذا يحد من تعميم النتائج.

■ دراسة Mehmet Demirbag and all عام 2005 وهي مقال موسوم بعنوان: **Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs** وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لتقييم تأثيرها على المؤشرات الأولية كما يعبر عنها الأداء التشغيلي المؤشرات الثانوية كما يعبر عنها الأداء التنظيمي، ومعرفة تأثير الأداء التشغيلي على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي القطري باستخدام نمذجة المعادلات



الهيكيلية. حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على 297 شركة صغيرة ومتوسطة في القطاع الصناعي القطري ومن بين 297 استبانة تم نشرها، أعيد ما مجموعه 139 استبياناً واستخدمت لاختبار النموذج النظري على وجه الخصوص، ووضعت الفرضيات لتقييم أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج الرئيسية: حيث أن تحليل البيانات يكشف عن وجود تأثير إيجابي كبير لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء التشغيلي والتنظيمي وتؤكد النتائج العلاقة الهامة بين الأداء التشغيلي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبوجه عام، أظهرت النتائج الدور المحوري للعوامل الاستراتيجية في التنفيذ الناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تشير النتائج إلى فكرة أن عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة يجب أن تنفذ بشكل كلي وليس على أساس مجزأ للحصول على كامل إمكانات إدارة الجودة الشاملة. وعلاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة ربط الأداء التشغيلي بالأداء التنظيمي لتحقيق النجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة **Christos B.Fotopoulos and Evangelos L.Psomas** عام 2009 وهي مقال موسوم بعنوان: **The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results** وكان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات بين عناصر "إدارة الجودة الشاملة" ونتائج إدارة الجودة الشاملة، ولقد استندت هذه الدراسة على تصورات مدراء الجودة ومشاركة الشركات من جميع القطاعات، وتم استخلاص البيانات التجريبية من 370 شركة يونانية باستخدام طريقة الاستبيان، ثم تم استخدام التحليل العملي التوكيدي للتحقق من الموثوقية والصلاحية للبناء، في حين تم فحص العلاقات بينهما من خلال نمذجة المعادلات الهيكيلية. أما فيما يخص النتائج، أثبتت الدراسة أن تحسين الجودة وتوطيد مكانة الشركة في السوق يتأثر بشكل رئيسي باعتماد عناصر "إدارة الجودة الشاملة"، فمن أجل تحقيق الفوائد والحصول على ميزة تنافسية، والتي هي ذات أهمية كبيرة لاستدامة الشركة، لا بد من أن اعتماد ثقافة إدارة الجودة الشاملة هو مطلوب في المقام الأول.

■ دراسة **Mehmet Demirbag and all** عام 2005 وهي مقال موسوم بعنوان: **An analysis of the Evidence from performance and organizational relationship between TQM implementation and SMEs Turkish** ولقد الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وقياس مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة النسيج التركية. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 500 شركة صغيرة ومتوسطة في صناعة الغزل والنسيج في مدينة اسطنبول في تركيا تم اختيارها عشوائياً من قاعدة بيانات إدارة الأعمال التجارية التركية الصغيرة، ومن بين 500 استبانة تم نشرها، أعيد ما مجموعه 163 استبانة، حيث تم استخدام التحليل العملي الاستكشافي، وتم تحديد سبعة أبعاد تم التحقق منها تجريبياً لإدارة الجودة الشاملة، حيث تم استخدام تقنية النمذجة باستخدام المعادلات الهيكيلية للتحقق في العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء

التنظيمي، ويكشف تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في حين لا يوجد سوى تأثير ضعيف لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولكن من حدود هذه الدراسة هو أن العينة تقتصر على منطقة واحدة وصناعة واحدة، لذلك فمن المستحسن أن يتم جمع البيانات من أجزاء مختلفة من تركيا بما في ذلك مختلف الصناعات التحويلية والخدمات.

■ دراسة Mohamed Mahjoub DHIAF عام 2007 وهي مقال موسوم بعنوان: **Proposition d'un Modèle de Mesure de L'impact du Total Quality Management sur la Performance Globale ; Cas des entreprises Tunisienne de Textile-Habillement** و هي رسالة دكتوراه، حيث كان الهدف من وراء هذا البحث هو دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء العام هذه الدراسات ضرورية لوضع نموذج لتقييم الأداء عبر مختلف أبعاد ممارسات إدارة الجود ولفهم أفضل للعلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وآثارها على أبعاد الأداء، وتحقيقا لهذه الغاية، تم إجراء استطلاعا استكشافيا ل 102 شركة تعمل في قطاع الغزل والنسيج والملابس، في تونس منها الحاصلة على شهادة الايزو ومنها لا، ولقد تم اختيار هذا القطاع كمجال للدراسة نظرا لدوره الهام في الاقتصاد التونسي كقطاع استراتيجي. وقد أجريت دراستنا التجريبية بين 102 من شركات المنسوجات والملابس التي وافقت على الإجابة على استبياننا بين 243 شركة. مع معدل استجابة 41.97%. في نهاية هذا التحقيق، تم إجراء تحليل على مرحلتين باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 11.0 على ويندوز). تم دراسة الموثوقية والصلاحية وفقا لمعامل ألفا كرو نباخ. ثم تم إطلاق خطوة تحليل عاملي لتحديد أهمية المتغيرات الأولية في تكوين عوامل جديدة. وأخيرا، ولقد أتاحت لنا المرحلة الأخيرة من التحليل فرصة اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على بعضها البعض وعلى الأداء العام للشركة وللقيام بذلك، تم إطلاق نمذجة عبر المعادلات الهيكلية مع المتغيرات الكامنة باستخدام ليسريل 8.10. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة التالية: القيادة والسياسات والاستراتيجية والموارد البشرية والعمليات وأداء الشركة ومن ناحية أخرى، عدم وجود أثر إيجابي إحصائيا بين ممارسة "الموارد والشراكة" بشأن الأداء العام.

### الدراسات العربية:

■ دراسة شادي عطا محمد عايش عام 2008 وهي رسالة ماجستير موسومة بعنوان: **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)**، حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة وهما مصرفين: مصرف البنك الإسلامي العربي، وبالبنك الإسلامي الفلسطيني معتمدة في ذلك على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 82 استبيان، واسترجاع 77 استبيان فقط، حيث تناول إدارة الجودة الشاملة باستخدام عدة أبعاد منها التركيز على العميل، و التركيز على احتياجاته من تدريب و تأهيل، و تحفيز، بعد تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية و

## المقدمة العامة

التكنولوجية. أما الأداء فتناوله من جانب الربحية والإنتاجية، وكفاءة التشغيل، ومستوى رضا العملاء، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، واستخدام اختبار  $t$  وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحليل مجالات الاستبيان، وحساب  $F$  للحكم على الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في كلا المصرفين.

■ دراسة عبد الرحيم دانيال البينو عام 2014 وهي رسالة ماجستير بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا موسومة بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة)، حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الهيئة القومية للكهرباء معتمدة في ذلك على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم صياغة استبيان، تم توزيع 125 استبيان منه، وتم استرجاعها كاملاً، ورفض 25 استبيان، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحليل مجالات الاستبيان، وحساب كاي تربيع للحكم على الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسة.

■ دراسة بهجة عثمان فضل السيد عام 2015 وهي رسالة ماجستير بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا موسومة بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية السودانية، وكانت تهدف هذه الدراسة معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة على الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة في ذلك استبيان تم توزيعه على 450 عامل بالمؤسسات الخدمية بالخرطوم وتم استرداد 88% منها، وتم استخدام التحليل العامل لاختبار جودة المقاييس المستخدمة في الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي، كما أن هذا الأخير يتأثر بإدارة الجودة الشاملة من خلال جودة الخدمة، غير أن هذا التأثير كان متفاوتاً من متغير إلى آخر.

■ دراسة تغريد احمد محمد الحسن عام 2016 وهي رسالة ماجستير بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا موسومة بعنوان: دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن، وكان الهدف من وراء هذه الدراسة هو دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة المتمثل في رضا الزبائن، وبالتالي تحقيق مستوى متميز مقارنة مع المنافسين العاملين في نفس القطاع، وأجريت الدراسة في مجموعة دال للصناعات الغذائية مصنع سعيد للمواد الغذائية، ومجموعة معاوية البرير للأغذية حيث تم توزيع 136 استبيان، واسترجاع 120 استبيان أي بنسبة 88% فقط، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج

## المقدمة العامة

SPSS، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتحليل العاملي، وتحليل المسار عن طريق برنامج AMOS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النظم الإدارية ورضا العاملين وأوصت بتركيز المؤسسة على تحقيق هذا الأخير من خلال تقديم منتجات تقابل توقعات ورغبات الزبائن.

■ دراسة **توفيق سريع علي** باسردة عام 2006 وهي رسالة دكتوراه بجامعة دمشق والموسومة بعنوان: **تكاملي إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية)**، حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، حيث طبقت الدراسة عشرة شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم صياغة استبيان وتوزيعه، وإجراء 27 مقابلة مع مدراء المؤسسات، وهذا باعتماد سلسلة زمنية لأداء مدتها أربع سنوات من 2001 إلى 2004، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثيره هذا التكامل على أداء الشركات.

■ دراسة **مزغيش عبد الحلیم عام 2012** وهي رسالة ماجستير بجامعة الجزائر والموسومة بعنوان: **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، وكان الغرض من هذه الدراسة هو بلورة الأفكار المتعلقة بالجودة الشاملة وبالأداء، وإبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات، واكتفت هذه الدراسة بعينة واحدة من خلال دراسة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، حيث تناول الباحث مختلف نشاطات المؤسسة و مؤشرات الأداء قبل الحصول على شهادة الجودة (الايزو) وبعدها، و الملاحظ أن جل المؤشرات المستخدمة في ذلك هي مؤشرات مالية. ولقد خلصت الدراسة إلى وجود تطور ملحوظ في قدرة المؤسسة على التحكم بنوعية منتجاتها مقارنة بالسابق، وزيادة اعتماد المؤسسة بمستخدميها، وسعيها نحو إرضاء زبائنها ومزديها.

■ دراسة **ناصر أمين أحمد علي عام 2002** وهي رسالة ماجستير بجامعة اليرموك والموسومة بعنوان: **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا دراسة ميدانية**، ولتحقق من ذلك تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الحسن (إربد) والحسين بن عبد الله الثاني (الكرك)، حيث تم اختيار هاتين المدينتين نظرا لأنهما تلعبان دورا مهما في الاقتصاد الأردني، معتمدة في ذلك على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 145 استبيان منه، وتم استرجاع 125 استبيان، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحليل مجالات الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى كل المنظمات تتبنى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة غير أنه متفاوت من مؤسسة إلى أخرى، وأن تبني هذه الفلسفة أدى إلى تحسن في جميع أبعاد الأداء في المنظمات.

■ دراسة عبد الله أحمد عبد الله الدعاس عام 2010 وهي مقال موسوم بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، وكان الهدف من وراء هذه الدراسة هو تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وتم إجراء الدراسة على عينة من البنوك الأردنية الناشطة في سوق الأوراق المالية والبالغ عددها 13 بنكا، وقد تم اختيار 5 بنوك فقط، حيث تم توزيع ما معدله 50 استبيان على كل بنك بمجموع 250 استبيان استرجع منها 200 استبيان أي ما يمثل 80%. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، واستخدام اختبار t وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحليل مجالات الاستبيان، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في المصارف الأردنية.

■ دراسة موسى سهام وشوقي شاذلي عام 2011 وهي مقال موسومة بعنوان: تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية بسكرة، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح واقع المؤسسات الجزائرية في ولاية بسكرة فيما يخص استخدامها لمختلف المقاربات الحديثة لتحسين الأداء، حيث تناول إدارة الجودة الشاملة باستخدام عدة أبعاد منها التحسين المستمر، تصميم وتطوير المنتجات، وضع الخطط الاستراتيجية، دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، أما الأداء فتم تناوله من جانب نمو حجم المبيعات، زيادة الحصص السوقية، تحسين مواعيد الاستلام، تحسين كفاءة الأنظمة، انخفاض نسبة المنتجات المعيبة، كسب ولاء الزبون. وتم إجراء الدراسة الميدانية على 10 مؤسسات خدمية وصناعية متحصلة على شهادة الجودة (الايزو)، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ، وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحليل مجالات الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات المدروسة، وكان هناك تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات المدروسة.

مميزات هذه الدراسة:

من الدراسات السابقة، وجدنا أن هناك شبه إجماع على وجود تأثير إيجابي أو ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على مختلف الأبعاد المكونة للأداء، وهذا رغم التفاوت الملاحظ في درجة هذا التأثير، ضف إلى ذلك أن أحسن الدراسات التي قامت بتناول هذه الإشكالية هي دراسات أجنبية في دول متطورة أو متقدمة،

## المقدمة العامة

حيث نلاحظ أن باقي الدراسات العربية المنجزة لدراسة هذه الإشكالية غلب عليها عاملان: إما تناول البحث بشكل سطحي من الناحية المنهجية والاكتفاء بدراسة تحليلية ووصفية، أو صغر حجم العينة. وفي حالة الجزائر وجدنا أن الدراسات حول هذه الإشكالية كانت أيضا سطحية معتمدة على حجم عينة صغيرة، ضف إلى ذلك أنها هي أيضا استخدمت منهج وصفي تحليلي في الدراسات التطبيقية. وبالتالي ما يميز هذه الدراسة هو أنها اعتمدت على حجم عينة معتبر، حيث تناولت الدراسة واقع 55 مؤسسة جزائرية تقع في الغرب الجزائري وتنشط في عدة قطاعات، منتجة وخدمية، ومتحصلة على شهادة الجودة (الايزو)، معتمدة في ذلك على الزيارات الميدانية، والمقابلة، توزيع استبيان على مدراء ومسيري هذه المؤسسات، ولقد تم معالجة البيانات باستخدام التحليل العاملي، الذي يسمح بتنقية النموذج من العبارات الغير مجدية للبحث، واستنتاج المتغيرات المشاهدة (المركبات) من المتغيرات الكامنة، أما فيما يخص التحقق من الفرضيات فكان عن طريق استخدام النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية وهذا باستخدام مقارنة  $PLS-PM$  وعن طريق برنامج المعالجة المعروف  $XL-STAT$ .

حيث تسمح هذه المقاربة بمعرفة مدى التأثير المحقق من طرف إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسة، ومقدار مساهمة كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على الأداء، بالإضافة إلى استنتاج المعادلات الهيكلية للمتغيرات والتي تعتبر الجيل الثاني لمعادلات الانحدار، وبالتالي تسمح لنا هذه الطريقة بإيجاد مجموعة من المعادلات الهيكلية في آن واحد مهما تعددت المتغيرات ومهما تشعبت.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

إدارة الجودة الشاملة

## تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة، وهذه التحديات ظهرت من خلال ثورة تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز الأعمال. إن ضغوط التغيير التي تواجه الصناعة والتقدم التكنولوجي، وإنشاء التكتلات الاقتصادية كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين في الشركات الصناعية أن يفكروا وبعثوا في الحاجة لمدخل جديد. وإن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه من الوقوف أمام تلك التحديات.

ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**، يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة. حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة **TQM** من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون، تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تحدّد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

وسوف نحاول في هذا الفصل تقديم إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتطورها الفكري والفلسفي باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة، وتحديد الفوائد العملية التي تحققت من جراء تطبيق هذا المنهج في المنظمات مع توضيح لأهم المبادئ التي تحكم هذه الفلسفة.



## المبحث الأول: مدخل إلى الجودة

تعددت مفاهيم الجودة بحسب زاوية الرؤية لها وحسب مجال اهتمام القائم بالتعريف، ولكننا نستطيع تحديد بعض هذه التعاريف وليس على سبيل الحصر:

الجودة هي:

- الوصول للعيوب الصفرية (لا عيوب).
- الثقة الكاملة عند استخدام المنتج سواء ما كان سلعة أو خدمة.
- عدم وجود أزمات بين العملاء ومقدمي الخدمة.
- التحسين المستمر في السلعة أو الخدمة.
- انخفاض شكاوى العملاء إلى أقصى حد ممكن.
- جذب عملاء جدد باستمرار.
- الوصول للقيمة – التفوق على كل المنافسين.
- تحقيق توقعات ومتطلبات العميل المذكورة والضمنية.
- درجة التميز بسعر مقبول والتحكم في التغيرات بسعر مقبول المبنية على القيمة.
- المناسبة لأغراض الاستخدام المبنية على العميل.
- حالة من التميز تحتوي على جودة ممتازة ومميزة مبنية على التفوق.

والجودة من أجاد وأحسن، وهي تعني الإتقان، وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع وليس بالكم وباتت الجودة محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس ولم تعد خاضعة للمزاج أو الذوق الشخصي بل باتت تحتاج إلى شهادات للجودة من جهة نشأت لهذه الغاية لكن أولاً وأخيراً الجودة نسبية وتختلف من فرد إلى آخر ومن مكان إلى آخر ومن زمن إلى آخر.<sup>1</sup>

فالجودة إذا هي شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار المقدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

## المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة من أجل تقديم تعريف أو مفهوم لمصطلح الجودة Quality، حيث أن كل التعاريف التي نتجت بين هذه المحاولات حاولت إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، غير أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، ويعود هذا إلى الموضوعية والتعبير الدقيق الذي قدمته هذه المفاهيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . د أيمن علي عمر، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، الطبعة الأولى، 2009-2010، منشأة المعارف-الإسكندرية، ص15.

<sup>2</sup> . د علاء فوج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن عمان، ص 112.

<sup>3</sup> . د. محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، عمان، الأردن، ص 19.

كما أن للجودة مفهومين الأول حديث والمفهوم الثاني تقليدي:

- ❖ يتمثل المفهوم التقليدي للجودة على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الأحيان فان هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية "
- ❖ أما المفهوم الحديث للجودة فهو: " مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق معه ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك "

## الفرع الأول: مفاهيم الجودة

لقد تعددت وكثرت التعاريف التي أوضحها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة، حيث تمت محاولات عديدة ومتنوعة لتعريف مصطلح الجودة:

◀ ذكر جارفين عام 1987 أن الجودة هي "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقا لما يتوقعه المستهلك أي مدى المناسبة للاستخدام Fitness For Use<sup>1</sup>."

◀ أما المهندس الياباني تاجيوشي Taguchi فقد عرف الجودة بأنها " مثابة تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". هذا وتحتوي الخسارة على الفشل في تلبية توقعات العميل أو المستهلك وأيضا الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناتجة عن المجتمع كالتلوث البيئي بكل أنواعه (الدخان - الغبار - الروائح الكريهة - الغازات - الضجيج أو التلوث السمعي).<sup>2</sup>

◀ عرف كروسبي Crosby الجودة بأنها<sup>3</sup>: " المطابقة مع المتطلبات وذلك لأن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح ". وأكد أنها تنشأ من الوقائية Preventative وليس من التصحيح Corrective وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.<sup>4</sup>

◀ عرفت حركة منطقة الكيبك (Quebec) للجودة (2008) الجودة على أنها: "مجملة الأولويات والخصائص المتعلقة بالخدمة والتي تؤثر على قدرتها على تلبية احتياجات المعلنة أو الضمنية".<sup>5</sup>

◀ من جانبه Christian DOUCET عرف الجودة على أنها وببساطة: "العمل المنجز بشكل جيد، المنتج الجيد، رض الزبائن، ووعي العمال"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> . د علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> . د مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء، الاقتصاد)"، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص 42.

<sup>3</sup> . Hick, Philip E. **Industrial Engineering and Management: A New Perspective**, 2ed. New York: McGraw – Hill Inc. 1994, P 18.

<sup>4</sup> . د محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2005، عمان - الأردن، ص 15.

<sup>5</sup> Marie-Eve Demers, La qualité des services policiers au Québec : une analyse exploratoire, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de maîtrise en criminologie, Université de Montréal –canada-, mai 2009, P 29

<sup>6</sup> Lamia El Kahri, Ali Rachidi, Mostapha Amri, La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir, International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 11 No. 2 Nov. 2014, P 600

◀ ويعرف ديمينج Deming (1986) الجودة بأنها "درجة يمكن التنبؤ بها من التوحيد والاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق"<sup>1</sup>.

◀ وتعرف المؤسسة البريطانية للقياسية الجودة بأنها "مجموع المميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المذكورة أو الضمنية"<sup>2</sup>.

◀ وأخيرا عرفت المنظمة الدولية للقياس ISO الجودة بأنها "عبارة عن الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها".

◀ من كل التعاريف السابقة يتبين أن الجودة وفقا للمواصفات ISO 9000 هي عبارة عن قياس لدى تلبية حاجات العملاء أو المستهلكين و متطلباتهم الشكلية و الضمنية, إذ أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز, و إنما ببساطة المطابقة للمواصفات, و ترجمة لرغبات العملاء و توقعاتهم, و من هنا فان الذي يحكم على الجودة في النهاية هو العميل الذي يقرر و يحدد ما إذا كان المنتج يلي حاجاته أم لا و بذلك تكون المنظمة الدولية للقياس (الايزو) قد تضمنت في تعريفها أغلب المفاهيم التي أوضحها رواد الجودة فيما عدا المدخل المجتمعي الذي أورده (تاجيوشي) و الذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية (الايزو) 14000 بمثابة المحاولة الجادة لاستيعاب هذا المدخل.<sup>3</sup>

وإذا تمعنا م سبق يتضح أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عن مفهومها لدى المستهلك، وفيما يلي نبين ذلك باختصار:

1. مفهوم الجودة لدى المنتج أو المصنع: تدور وجهة نظر المنتج اتجاه مفهوم الجودة حول ثلاث مفاهيم للجودة وهي جودة التصميم، وجودة الإنتاج وجودة الأداء.

1.1 جودة التصميم: وهي التي تتمثل في بعض الخصائص المعينة الملموسة والغير ملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وبمعنى آخر هي الجودة التي توجد في المنتج على ضوء المواصفات المطلوب توافرها فيه، وارتفاع مستوى جودة التصميم الطي يتطلب مادة خام أفضل، أو معدات أفضل، أو عمال أكثر مهارة.

2.1 جودة الإنتاج (جودة المطابقة): وتتمثل في مدى مطابقة مواصفات المنتج بعد تصنيعه لمواصفات التصميم الموضوعه، ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين القدرات العلمية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعه للمنتج.

ومن الأمثلة على تطابق الجودة مع المواصفات المحددة مسبقا (التصميم) إذا لم تكن غرف الفندق نظيفة عندما يحجز الزائر، فان الفندق حينها لا يعمل وفقا للمواصفات التي أعدت مسبقا لاستقبال الزبائن، ومن هنا فان

<sup>1</sup> Ankit Chauhan, Poonam Sharma. Teacher Education and Total Quality Management (TQM). The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to March 2015. P 81

<sup>2</sup> T. SUDHA, TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE (2013). P 123

<sup>3</sup> . د مصطفى كمال السيد طايل، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المنتجات الجيدة الجودة من وجهة نظر المصنع، تقضي بضرورة تطابق المواصفات مع التصميم المسبق، في حين أن المنتجات الرديئة الجودة لا تعمل جيدا، لأنها لا تتطابق مع المواصفات، ويعتمد تحقيق التطابق في هذا المجال على عدد من المتغيرات والتي تحتوي على:

◀ تصميم عملية الإنتاج.

◀ مستوى أداة الآلة.

◀ التكنولوجيا والمعدات المتاحة - المواد المستخدمة.

◀ تدريب الموظفين والإشراف عليهم.

◀ درجة استخدام تكنولوجيا ضبط الجودة، هذا ويعد طاقم المهندسين عنصرا أساسيا في تحقيق مطابقة الجودة بالمواصفات، حيث أن الاعتبار المهم من وجهة نظر المصنع هو تحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة، حيث تعتبر تكلفة المنتج مواصفة مهمة عند تصميم المنتج.

**3.1** جودة الأداء: وهي التي تتعلق بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، أو بما يسمى بالاعتمادية **Reliability**، وكذلك درجة سهولة عملية الصيانة **Maintianability** للمنتج على الأداء المرضى تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة، هذا وتتوقف جودة الأداء على جودة التصميم.

**2.** مفهوم الجودة عند المستهلك أو العميل: ينظر المستهلك إلى الجودة على أنها قيمة، أو بمعنى آخر هي كيفية تحقيق المنتج الجيد للغرض المقصود بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه، أي أن الجودة هنا تعني المناسبة للاستعمال.

وعند تقييم المستهلك لمناسبة السلعة للاستعمال أو لمل تحقق من قيمة، فإن المستهلك يهتم بعدة جوانب للجودة تتمثل فيما يلي:

**1.2** المكونات المادية للجودة: في مجال الصناعة تشير المكونات المادية للجودة إلى خصائص السلعة مثل المظهر، والأناقة، والعمر المتوقع للسلعة، والاعتمادية وسهولة الاستخدام.

أما فيما يتعلق بصناعة الخدمات فإن المكونات المادية للجودة ترتبط بالنواحي الجمالية الداخلية والخارجية للموقع الذي تؤدي فيه الخدمة، وحالة الآلة المستخدمة في تقييم الخدمة.

**2.2** الدعم المقدم مع السلعة أو الخدمة (خدمة ما بعد البيع): إن الدعم الذي تقدمه المنظمة المنتجة للسلعة أو الخدمة يساوي في أهميته جودة السلعة ذاتها، إذ أن المستهلك يكون قلقا جدا إذا كانت القوائم المالية الخاصة بالسلعة غير صحيحة، أو تأخرت الشركة المنتجة فيما يتعلق بمتطلبات الضمان أو التعويض، أو أن الإعلان كان مضللا.

**3.2** الانطباع أو الأثر النفسي: من غير المستبعد أن نغفل الجوانب النفسية للجودة في منظمات الخدمات، حيث يوجد هناك اتصال مباشر ما بين المستهلك ومقدم الخدمة، فلذا فإن مظهر وتصرفات مقدم الخدمة هي أمور هامة جدا، إذ أن حسن المظهر، ودمائة الخلق والود يمكن أن تؤثر على إدراك المستهلك للجودة، فعلى سبيل

المثال " العامل بالفندق الذي يبدو أشعث فظ، سيئ الطباع يقضي على جهود الفندق فيما يتعلق بتقديم خدمة عالية الجودة، حيث أن نزول الفندق الذي يقابل مثل هذا العامل يترك لديه انطباعا سلبيا عن الفندق".

وفي المنظمات الصناعية، فإن جودة المنتج يحكم عليها على أساس الاتصال مع رجال البيع أو الإعلان، إذ أن معرفة شخصية رجل البيع، وأيضا صورة المنتج المقدمة في الإعلانات تنقل انطباعا للمستهلك عن جودة المنتج. 4.2 إن تغير إدراك المستهلك يؤثر على مفهوم الجودة، فعلى سبيل المثال " في صناعة السيارات تحولت تفضيلا المستهلك من الأناقة والقوة عام 1970، إلى الاقتصاد في الوقود عام 1975، إلى جودة التصميم والأداء عام 1980، بما يعني أن التغير في نمط الحياة وفي القيم جاء استجابة للظروف الاقتصادية. ولذلك فإنه أثناء تلك الفترة، تغير إدراك المستهلك لجودة السيارة، ولكن اليوم نجد أن المستهلك يميل إلى الاستثمار في منتج يعمر طويلا، حتى لو ترتب ذلك على أن يدفع أكثر عند الشراء أول مرة".

### المطلب الثاني: مداخل الجودة وأبعادها

لغرض إجراء الربط ما بين معيار المستخدم أو المستهلك الذي يستعمل في التصميم الهندسي للجودة...، فقد ركز الباحث جارفين Garvin (1988) على ضرورة فهم عناصر الجودة المراد تحديدها من قبل المستهلك، فاذا ظهر بأن المنتج (السلعة) أو الخدمة أفضل من منافستها بالسوق بأحد القياسات أو أكثر أو بمفردة واحدة أو أكثر من المواصفات...، فإن هذا المنتج أو الخدمة ذات جودة عالية. وقد استخدم جارفين في هذه المرة ثمانية أبعاد أو مفردات لقياس الجودة واعتبر أن المنتج أو الخدمة اللذان يتمتعان أو يمتازان بهما ذات جودة عالية، وقبل التطرق إلى هذه الأبعاد أو المفردات وجب أولا التطرق لمختلف مداخل الجودة، وهي أربعة يمكن إبرازها كما يلي:

### الفرع الأول: مداخل الجودة

من التعاريف السابقة للجودة، يمكن لنا القول أن للجودة عدة مداخل وذلك على النحو التالي:

◀ **مدخل التفضيل Degree of Superlative**: تعني الجودة لمعظم الأفراد بأنها التفضيل Superlative ونضرب لذلك الأمثلة التالية: تعد سيارات مرسيدس أو الفولفو هي سيارات الجودة وكذلك ساعات رولكس هي ساعات ذات جودة، إلخ من الأمثلة، في المثالين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها في ظل الأمثلة السابقة، حيث تعد الجودة المنتج متاحة للقادرين على الدفع.

◀ **مدخل المطابقة الاستعمال fitness for use**: تعرف الجودة بأنها "الموائمة للاستعمال" وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الفردية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم بالإضافة إلى مشاركة المستهلك في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها. (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها). ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

وفي هذا الإطار تصبح هناك عناصر مهمة تؤثر على المستهلك عند اختياره منتجاً أو خدمة محددة، والتي تتمثل في السعر وموعد التسليم المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقاسم الخدمة.

« **مدخل المطابق مع المتطلبات Conformity with the requirements**: من منطوق هذا المدخل يتضح أن تحقيق الجودة، يتم إن كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل العملاء المستهلكين أو الموردين سواء حددت في عقد الشراء، أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة، أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك، وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد المبرم بين المجهز أو المصنع والمورد أو العميل مطابقة لوثائق نظام متطلبات النظام تصبح هي متطلبات العميل.

« **مدخل التركيز على العميل Consumer focus**: لقد كان للتطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى كل ميادين الحياة، أن انعكست آثارها على أذواق العملاء أو المستهلكين بشكل واضح مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة بأنها مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات المستهلك الشكالية والضمنية والجوهرية.

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الشكالية التي يرغب المستهلك في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلي ويشبع حاجته الجوهرية، وهذا التعريف الذي اعتمده المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بموجب مواصفات الايزو 2008/9000<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تأثيرات مداخل الجودة

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاث مداخل، ولكل مدخل أنصار لهم وجهة نظر، كم يتضح من خلال الجدول رقم (1) وهذه المداخل تتمثل فيم يلي:

**المستهلك أو العميل**: حيث يرى أن الجودة ملائمة المنتج للاستعمال وصلة المنظمة بالمستهلك تتمثل في إشباع حاجاته، حيث يركز المستهلك في هذه الحالة على ما يدركه من جودة المنتج أو الخدمة.

**المنتج**: التميز في السوق والحصول على الموقع التنافسي من منطلق أنه أهم عناصر المزيج التسويقي.

**المجتمع**: أثر تقييم الخدمة على الإنتاجية، وخبرات العاملين، وبيئة العمل، والآثار المترتبة على هذا المنتج من النواحي الصحية والثقافية والحضارية.

<sup>1</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم: 1-1: مداخل الجودة من وجهات النظر المختلفة

المدخل	وجهة النظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
1- المنتج	أساس المواصفات	جودة التصميم	الصورة الأساسية: ← القيم المستهدفة ← المساحات
	أساس الصنع	المطابقة	الصورة الثانوية: ← قابلية الصناعة ← قابلية الخدمة ← الزمن
2- المستهلك	أساس المستعمل	الملائمة لاستعمال	← الأبعاد الذاتية ← الجودة الملموسة
3- المجتمع	الأساس الاقتصادي	الخسارة للمجتمع	← الأبعاد الاقتصادية ← التكلفة ← منافع تحسين الجودة

المصدر: د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 48

### الفرع الثالث: أبعاد الجودة

داخل كل سلعة من السلع أو الخدمة أبعاد أو خصائص خاصة بها، ومتعددة ومرتبطة بالجودة، ومن خلال هذه الأبعاد يمكن تحديد قدرة وإمكانية إشباعها للحاجات التي يطلبها المستهلكين، ورغم التماثل بين هذه الأبعاد لكل كن السلع والخدمات، إلا أن الباحثين في هذا المجال يلاحظون، تواجد اختلاف واضح بين أبعاد جودة السلعة، أبعاد جودة الخدمة، وفيما يلي نبين هذا الاختلاف:

1. **أبعاد جودة السلعة:** إن مفهوم الجودة يمكن أن ينظر إليه من وجهات نظر مختلفة، فعلى سبيل المثال يتطلب استخدام تعريف الجودة "الخالي من أوجه القصور" قياس عدد العيوب، في حين أن الجودة المعرفة بأنها "إرضاء العميل" تتطلب تحديد عدد العملاء الراضين.

يحدد هاردي **Hardie** الفئات الخمس التالية التي يمكن أن توضع فيها تعريفات الجودة وهي: المطابقة للمتطلبات، والملاءمة للغرض، وتلبية تصورات العملاء، وتجاوز توقعات العملاء ومتفوقة على المنافس. وعلاوة على ذلك، حدد عمل غارفين **Garvin's** ثمانية أبعاد حاسمة للجودة لتشمل: الأداء، والميزات، والموثوقية، والمطابقة، والمتانة، والخدمة، والجماليات والجودة المدركة<sup>1</sup>.

■ **الأداء:** ويعبر الأداء عن الخصائص التشغيلية للمنتج، ويختلف تقييم هذه الخصائص من حيث جودتها من مستهلك إلى آخر، حيث يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف الحاجات ورغبات وتوقعات كل شخص، فمثلا

<sup>1</sup> Oswald S. W. Franks. A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment. International Journal of Control and Automation, Vol.2, No.2, June 2009. P 03

الأداء الذي يقدمه منتج ما قد يعتبره مستهلك ما ذو جودة عالية، وقد يكون ذو جودة منخفضة لشخص آخر.

ويقصد به أيضا "كيفية تحقيق المنتج الجيد لما يتوقعه المستهلك مثلا سرعة الطابعة بالليزر في جهاز الحاسوب، ويتطابق مع ما قلناه مع نظرية لانكاستر لطلب المستهلك التي تقول "تملك جميع السلع خصائص موضوعية ترتبط باختبارات الأفراد مفاضلاتهم بين السلع المختلفة، والعلاقة بين السلع وخصائصها هي علاقة فنية تعتمد على درجة موضوعية هذه الخصائص"<sup>1</sup>. وبالتالي كان الاختلاف بين الأفراد تجاه هذه السلعة يكون نتيجة ردة فعلهم تجاه خصائصها وليس انطلاقا من تقييمها.

■ **الهبة:** وهي المظهر أو السمات المميزة للمنتج أو تسمى كذلك بالصفات الثانوية للمنتج، وهي الصفات التي تعجب المستهلكين في سلعة معينة وهو مؤشر موضوعي آخر يحتوي على نوعية استجابة المستهلك أو المستخدم إلى المنتج، كما وتمثل الجمالية الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج، والطرق التي يستجيب الفرد إليها لذلك المنتج كالمظهر الخارجي أو التحسس والشعور والصوت والمذاق والرائحة<sup>2</sup>.

■ **المعولية:** وتسمى أيضا الاعتمادية وهي إقامة عمل أو أداء منتج ما دون فشل العمل الاقتصادي لاستخدامه، أو هو مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل وتعتبر المعولية العنصر الأساسي لاستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يشتغل أو يعمل المنتج من دون فشل ومثال ذلك رغبة الفرد في التحقق من أن سيارته سوف تعمل متى برزت الحاجة إليها، وقد أكد Garvin بأن المعولية هي العنصر الأكثر ملاءمة للسلع المعمرة<sup>3</sup>.

■ **المطابقة: والملاءمة مع التصميم:** أو هي الدقة التي بواسطتها يتم تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المعايير المحددة، فمثلا أن المنهج التقليدي الأمريكي في المطابقة هو مطابقة المتطلبات مع حدود التفاوت المسموح بها والمحددة بالوثائق الفنية، وتعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 95% أو أكثر من أن المنتج ضمن حدود التفاوتات المسموح بها.

وبالتالي يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها<sup>4</sup>.

■ **العمر الاقتصادي للاستخدام:** ويسمى أيضا قوة التحمل أو الصلاحية، وهي العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل منتج أو آلة عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. رباب السيد رجب، العوامل المؤثرة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركة بور سعيد للغزل والنسيج، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص 23.

<sup>2</sup>. د. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص 56.

<sup>3</sup>. د. عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>4</sup>. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2011، ص 99.

<sup>5</sup>. د. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 21.



وهي حجم الاستفادة من المنتج من قبل تدهور حالته، أو هو طول الفترة التي يتم فيها استغلال المنتج وهناك مجموعة من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل تحديد عمر المنتج مثلاً: الخسائر الناتجة عن عدم استخدام هذا المنتج، أسعار المنتجات البديلة، تكاليف الإصلاح، والصيانة، قيمة الوقت الضائع... إلخ.

■ **المفردات الإضافية:** هي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناءً على طلب المستهلك أو الزبون ومثال على ذلك إضافة وتركيب نظام تطيف الهواء إلى السيارة.

■ **القدرة على الخدمة:** وهي السرعة التي تستغرقها عملية إعادة المنتج إلى الخدمة بعد عطله أو فشله وتقاس سرعة الخدمة عادة بالزمن الذي تستغرقه استجابة الخدمة (زمن الخدمة) وكذلك متوسط أو معدل الزمن الذي تستغرقه الخدمة أو التصليح.

■ **السمعة:** وهي الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كان يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

■ **الجمالية:** أي كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج، مذاقه رائحته ورونقه... إلخ، ويمكن القول أن هذا العد هو بعد شخصي وغير مرتبط بالأبعاد الأخرى مثل الأداء أو المتانة، حيث أنه يهتم بشكل المنتج ومختلف ألوانه والإكسسوارات المصاحبة للمنتج، وبالتالي فإن هذا البعد يخضع إلى أحكام شخصية والتي تختلف باختلاف رغباته ومزاجه، ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال دراسات السوق التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة ماهي الخصائص أو السمات التي يرغب المستهلكون توفرها في المنتج<sup>1</sup>.

■ **الجودة المدركة:** وهي الشعور بالثقة في مستوى الجودة الذي يدركه أو يطوره الزبائن على أساس ما يرونه وخبراتهم السابقة وسعة المنظمة واسم العلامة التجارية... إلخ، وهو ما يعكس موقف الزبون اتجاه المنظمة أكثر من كونها سلعة تنتجها أو خدمة تقدمها<sup>2</sup>.

■ **امتلاك المعرفة والمهارة:** ويقصد بها امتلاك المعرفة اللازمة للإمداد بالسلع المطلوبة.

■ **الأمن:** ويقصد به خلو السلعة من الخطر أو الشك والتأكد من عدم تعرض الزبون للإصابة أو الضرر عند استخدام المنتج.

2. **أبعاد جودة الخدمة:** تتمثل أهم أبعاد جودة الخدمة في الآتي:

■ **الوقت Time:** وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة كم ينتظر الزبون للحصول على الخدمة؟

■ **دقة التسليم Timeless:** ويعني هنا التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك هل يتم تسليم الخدمة بالموعد المحدد لها سلفاً؟

<sup>1</sup>. رباب السيد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup>. د. عبد الكريم محسن، د. صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2012، عمان الأردن، ص 546.

- التمام Completeness: أي انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل هل يتم تزويد الزبون بجميع الأشياء التي يطلبها كاملة؟
- التعامل (الجودة الإنسانية) Courtesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين بشكل متميز كيف يتعامل مقدم الخدمة مع الزبون؟
- التناسق Consistency: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن أو المستهلكين دون تمييز هل يتم في كل مرة تقديم نفس مستوى الخدمة وب نفس الأسلوب لكل زبون؟ مثلاً هل تصلك جريدتك في الوقت المحدد صباح كل يوم؟
- سهولة المنال Convenience: مدى سهولة وملائمة الحصول على الخدمة؟
- الدقة accuracy: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة أو من أول مرة هل تنجز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة؟ مثلاً هل يصدر البنك كشف حساب بطاقتك الائتمانية بدون أخطار كل شهر؟
- الاستجابة Responsiveness: ويقصد بها التفاعل السريع مع الزبون أو المستهلك أي حل المشكلات الغير متوقعة من قبل المتعاملين وتقديم الخدمة في المواقف الاستثنائية الغير عادية؟
- الكفاءة Competency : ويقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمات المطلوبة.
- الأمن Security: ويقصد به التحرر من الخطر والمخاطر أو الشك.

## المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة

- إذا كان هناك قلق مشترك على نطاق واسع من قبل الشركات فهو من حيث الجودة، غير أنه ليس من المؤكد ان الجميع له نفس النظرة والفهم للمصطلح، فلقد عرف مصطلح الجودة عدة تطورات<sup>1</sup>:
- في البداية كان في المستوى الأول: حيث كان هذا المفهوم بسيطاً ويهتم بالامتثال للمعايير المعمول بها وكانت نوعية المنتج تتفق مع الجانب المادي على حسب معايير الإنتاج.
  - وفي وقت لاحق تم إضافة قيود التصنيع التقنية لاعتبارات اقتصادية، وأصبح المنتج يأخذ بعين الاعتبار السوق والمقارنة مع المنافسين، وأصبح معيار المطابقة في هذه الفترة سعر التكلفة.
  - أما التحول الثالث فقد أخذ بعين الاعتبار استخدام المنتج وتم لأول مرة تجاوز نظرة المنتج والانتفاف من جهة أخرى إلى احتياجات العملاء والمستخدمين.

يمكن النظر إلى تطور مفهوم الجودة من خلال المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: ملاءمة المنتج للمعايير أي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من قبل المصمم وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، ولقد

<sup>1</sup> Shoji Shiba, «la qualité est un voyage» E COUTER LA VOIX DU CLIENT, LOGISTIQUE & MANAGEMENT vol 2 n°2 - 1994, France, P 79.

تطلب ذلك تدريب العاملين على العمليات الإنتاجية، وكذلك قيام الفاحصين بعمليات الفحص والتفتيش لغرض التحقق من أن المنتج قد أُجْز بصورة مناسبة وصحيحة.

● المرحلة الثانية: ملاءمة المنتج للاستخدام وهنا قد تم التركيز على حاجات المستهلك وتحديدتها من خلال الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

← جودة التصميم.

← الإنتاجية.

← الاستخدام العقلي.

← جودة المطابقة.

← السلامة.

ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية والتي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه المستهلك كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب المستهلك.

● المرحلة الثالثة: وهي مرحلة ملاءمة المنتج للتكلفة أي تحقيق جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وذلك يتطلب هيكله الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بتصنيع المنتج وفقا للمواصفات المحددة بالضبط وذلك مع التركيز المسبق على جودة التصميم.

وفي هذه المرحلة كان ينظر إلى الجودة على أنها المقدار من العيوب المقبولة كما كان يتطلب من كل عامل أن يكون بمثابة المستهلك الداخلي للسلعة ومن ثم فإن عليه يقع عبء خصص جمع ما يصنعه الأمر الذي بسهل عملية الكشف المبكر عن العيوب أو الأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

● المرحلة الرابعة: وهي مرحلة ملاءمة المنتج للمتطلبات الكامنة، وهنا قد تم التركيز على حاجيات ورغبات المستهلك التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى المستهلك ولكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضى لديه يزيد.

## المطلب الرابع: بعض المصطلحات المرتبطة بالجودة<sup>2</sup>

■ **المنظمة Organisme**: شركة أو مجموعة شركات أو مؤسسة أو منشأة أو معهد أو جزء من هذه الكيانات سواء كانت متحدة أو كانت عامة أو خاصة ووحدها الإدارية.

■ **المنتج Produit**: هو نتيجة وسيلة تشغيل أو مجموعة الأنشطة:

← وقد يكون المنتج خدمة، أو جسم مادي من مواد مشغلة أو أمر فكري أو خليط مما سبق.

<sup>1</sup> د. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 20.

<sup>2</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، (دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة،

- ← المنتج قد يكون محسوسا مثل المواد المصنعة أو المواد المجمعة، وقد يكون غير محسوس مثل المعرفة، أو المفهوم أو خليط مما سبق.
  - ← قد يكون مقصودا أو موجهها (مثل أي منتج موجه لعميل أو عملاء، وقد يكون غير مقصود مثل: ملوثات البيئة أو الآثار الغير مرغوب فيها.
  - **الخدمات Service:** نتائج الأنشطة التي تجري أثناء اتصال المورد والعميل أو اتصال الأنشطة الداخلية للمورد للوفاء بمتطلبات العميل.
  - **العميل Client:** هو من يستقبل المنتج الذي يوفره المورد. كما تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO 2000-9000 العميل بأنه " الهيئة أو الشخص الطبيعي يحصل على نتائج الأنشطة " وهو:
    - ← زبون داخلي: إذا كان داخل المنظمة.
    - ← زبون خارجي: إذا كان خارج المنظمة.
    - ← يطلق على العميل في العلاقات التعاقدية تعبير المشتري.
    - ← وفي حالة الاستخدام أو الاستعمال، يكون العميل هو المستهلك النهائي والمشتري للمنتج.
  - **المورد Fournisseur:** هو المنظمة التي توفر المنتج للعميل.
    - ← في العلاقات التعاقدية قد يطلق على المورد تعبير المتعاقد.
    - ← المورد قد يكون المنتج أو الموزع أو المستورد، أو القائم بالتجميع أو المنظمة الخدمية
    - ← المورد قد يكون داخليا أو خارجيا بالنسبة للمنظمة.
  - **التحكم في الجودة (La maitrise de la qualité):** حسب المواصفات القياسية (ISO 8402) الصادرة عام 1994: هو عبارة عن التقنيات والأنشطة ذات الصلة التطبيقية، المستعملة لإشباع المتطلبات الخاصة بالجودة. ويستعمل التحكم بالجودة هذه التقنيات والأنشطة بهدف متابعة العمليات، لاستبعاد أسباب العيوب في جميع مراحل لولب الجودة، من أجل الحصول على أفضل فعالية اقتصادية، ويتعلق الأمر بالتحكم في خمسة مراحل هي ما يسمى:
    - ← طريقة 5 M M 5 Méthode des 5 وهي كالاتي:
      - ← الآلات Machines
      - ← المناهج Méthodes
      - ← الوسط Milieu
      - ← المادة Matière
      - ← اليد العاملة Main d'œuvre
- وتسمح هذه الطريقة بتحسين العوامل الأساسية للجودة، ووضع نظام لضمان الجودة حسب المواصفات القياسية ISO 9000.

- **سياسة الجودة:** هي المرشد الذي تنتهجه الإدارة العليا لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبية توقعات عملائها وحاجتهم فيما يتعلق بالجودة. وهي هدف الجودة العام واتجاه المؤسسة فيما يختص بالجودة كما تم إعلانه رسمياً بواسطة الإدارة العليا.
- **مدخل جودة الخدمة:** هو المدخل النمطي لتجنب مسببات الخطأ في الخدمة، وهذه الأخطاء هي التي تؤدي إلى حالة عدم رضا العميل.
- **إدارة الجودة:** هو تعبير مستخدم للدلالة على أن تحقيق الجودة سيتحقق من خلال إدارة الأداء لكل جزئية من العمل على كافة المستويات، وهي جانب الجارة الشاملة الذي يحدد وينفذ السياسة العامة. وهي كل أنشطة وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسئوليتها وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتوكيد الجودة، وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة.
- **مدخل مراقبة الجودة:** مجموعة الأنشطة والأساليب والموارد المصممة للتأكد من أن المعايير الموضوعية لتحقيق جودة الخدمة قد تم استيفائها. وأيضاً هي تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتلبية احتياجات الجودة.
- **مدخل توكيد الجودة:** هو المدخل الذي يتبع لتجنب ومنع الخطأ في الخدمة والتي تؤدي لزيادة رضا العميل من خلال جودة مؤكدة للخدمة له.
- **نظام الجودة:** هو النظام الذي يحوي الهيكل التنظيمي، المسؤوليات، اللوائح، العمليات والموارد المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة.
- **خطة جودة الخدمة:** هي وثيقة تحدد:
  - ← مسؤوليات الإدارة اتجاه الوصول للعميل الصفرية.
  - ← تتابع الأحداث للوصول إلى الجودة الكلية في الخدمة.
  - ← ارتباط منظومة الجودة ب الخدمة / العقد.
  - ← الاعتماد بواسطة المديرين.
- **التدقيق للجودة:** هو اختيار نمطي مستقل لتحديد ما إذا كانت أهداف الجودة والنتائج المرتبطة بها تتلاءم مع الترتيبات المخططة وما إذا كانت تلك الترتيبات تطبق بفعالية وفي نفس الوقت لتحقيق الأهداف.
- **مراجعة نظام جودة الخدمة:** هي تقييم الإدارة العليا لمدى مواءمة نظام جودة الخدمة المطبق بالنسبة لسياسة الجودة الخاصة ب المؤسسة وأهدافها المستقبلية لمواكبة المتغيرات.
- **مراقبة تصميم جودة الخدمة:**<sup>1</sup> هي مراجعة موثقة ومخططة لعملية التصميم للوقوف على مدى تحقيق التصميم للمتطلبات ومعرفة المشاكل والحلول المفترضة إن وجدت. وتتضمن مراقبة الجودة تقنيات تشغيل وأنشطة تهدف إلى مراقبة عملية ما، والتخلص من أسباب الأداء الغير مرضي عند مراحل معينة لعملية الجودة لكي نحصل على فاعلية اقتصادية.

<sup>1</sup> . د أيمن علي عمر، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- **الفحص واختبار الجودة:** هي عمليات القياس والاختبار للخدمة ومقارنتها بالمتطلبات المحددة لمعرفة الانحراف عن هذا المعيار وتحديد المطابقة من عدمه.
  - **تتبع وضمان جودة الخدمة:** ضمان الجودة يعني جميع الأنشطة والترتيبات التي تهتم بحماية جودة الخدمات المقدمة، والمحافظة عليها وتحسينها.
  - وهي المقدرة على تتبع جودة الخدمة بواسطة تاريخ / موقع / رسومات / مواصفات وأي مستندات أخرى بشكل فردي أو جماعي وذلك من خلال إنشاء لوائح وإجراءات تضمن جودة الخدمة المقدمة للعميل.
  - وهي أيضا تلك الأعمال المخططة والنظامية اللازمة لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سيوفي بمتطلبات الجودة.
  - **المسؤولية القضائية لعدم وجود جودة الخدمة:** هو مصطلح مستخدم لوصف مسؤولية مقدم الخدمة أو غيره لدفع تعويض مقابل إصابة الأشخاص أو تلف الممتلكات أو أي ضرر آخر يتسبب عن عدم جودة الخدمة.
  - **عدم مطابقة جودة الخدمة:** هو عدم مقدرة الخدمة ومستوى جودتها على تحقيق رضا العملاء وفقا للمتطلبات والمعايير.
  - **تحسين الجودة:** هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية الداعمة والممارسات التي تم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفعالية طريقتنا في الحياة.
  - **ثقافة الجودة:** ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.
  - **إدارة الجودة الشاملة:** أسلوب إداري لنجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون في ظلها. وتفيد إدارة الجودة الشاملة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع.
- وإدارة الجودة الشاملة كمخل جديد يعرف من خلال معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها:
- "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل، وهي أيضا التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة".

### المطلب الخامس: تكاليف الجودة

إذا أخذنا بعين الاعتبار كل الآلات التي تنتج القطع التي يتم التخلص منها، كل العاملين المسؤولين عن الإصلاحات، المسؤولين عن المراقبة، كل المهندسين المسؤولين عن الحسابات، نتحصل على مصنع للمنتجات المعيبة، وتشكل في غالب الأحيان 30% من حجم المصنع الحقيقي وهو بذلك تبذير صخم. يتم إخفاق مثل

هذه المصانع بسبب تواطؤ كل عامل وكل آلة مشاركة في تصنيع مثل هذه المنتجات التي تفتقر للجودة، وتبدأ الغدارة شيئاً فشيئاً بتقبل الوضعية بشكل طبيعي<sup>1</sup>.

تتحمل المنظمات بشكل عام تكاليف متعددة ويعتبر بعضها ضرورية مثل تكاليف شراء المواد الأولية وتكاليف اليد العاملة، وتكاليف شراء الآلات وغيرها، وهناك نوع آخر من التكاليف يمكن تجنبها وتخفيضها تسمى بتكاليف الجودة مثلاً: تكاليف المنتجات المعيبة، والتالفة، أي أن تكاليف الجودة هي تلك التكاليف المرتبطة بإنتاج منتجات غير مطابقة للموصفات وبطريقة غير صحيحة منذ المرة الأولى، وبالتالي فإن تكاليف الجودة هي تلك النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج في المنظمة<sup>2</sup>، وتضم أربعة أنواع رئيسية:

■ **تكاليف الرقابة:** وهي التكاليف التي تظهر عند محاولة تجنب مشاكل الفشل والأخطاء من أول مرة وتتضمن هذه التكاليف تكلفة تدريب الأفراد من أجل وصولهم إلى المستويات المطلوبة من المهارة في الصناعة وأيضاً يقع تحت طياتها تكلفة العمل مع الموردين مثل: القيام بصنع منتج، تكلفة برامج تحسين الجودة، تكلفة مراجعة التصميم الجديد... إلخ.

■ **تكلفة التقويم:** وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات الموضوعية، وتتضمن تكلفة موظفي الفحص والتفتيش، وتكلفة المعدات والنفقات المترتبة عن قسم التفتيش، وتكلفة إعادة التصليح والتقويم للمنتجات المعيبة، وتكلفة تخزين المنتجات التالفة والتي لا يمكن إصلاحها، تكلفة توقف العملية الإنتاجية وأخيراً تكلفة فحص سعر البيع التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبة أو المتضررة بأقل من سعر بيعه<sup>3</sup>.

■ **تكلفة الفشل الداخلي:** هي التكاليف المصاحبة للعيوب التي يتم اكتشافها قبل وصول المنتج إلى المستهلك، ويحدث هذا عندما تفشل هذه المنتجات في تلبية المواصفات النوعية المحددة مسبقاً ومن أمثال هذا النوع من التكاليف تكلفة ما يتحقق من عوادم والتي تعرف بالخرقة وتكاليف إعادة التفتيش، تكلفة المنتجات الرديئة التي يجب التخلص منها، ويرتبط هذا النوع بالتكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح أو التبادل<sup>4</sup>.

■ **تكلفة الفشل الخارجي:** وهي التكلفة المرتبطة بالخطأ الذي يخرج خارج حدود المنظمة بعد شحن المنتجات إلى الزبون، أي تظهر هذه التكاليف عند تحويل المنتج إلى المستهلك وتتضمن هذه التكاليف: تكاليف الاستبدال، الضبط، الفحص، تكلفة الضمان، التكاليف الناتجة عن شكاوى المستهلكين والاستجابة لهم، تكلفة المنتجات المستردة والمستبدلة، تكلفة المساءلة القانونية الناتجة عن إصابة المستهلك بالأضرار، وتكلفة فقدان المبيعات أو العملاء، وهي التكاليف الناتجة عن عزوف شراء المنتج والتحول إلى شراء منتج

<sup>1</sup> Jean-Marie GOGUE. Management de la Qualité. 2ème édition. ECONOMICA. Paris. 1999. P 55

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن، د. صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 547.

<sup>3</sup> د. عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>4</sup> د. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة TQM

يفسر مبدأ المنافسة سر جاذبية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للصناعة، واستطاعت الشركات اليابانية التفوق على الصناعة الأمريكية في كثير من مجالات الصناعة، وذلك بتحسين المتواصل في جودة السلع والخدمات، وبالذقة والثبات في تحسين إنتاجية أماكن العمل، وذلك عن طريق تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. TQM

في الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة TQM منذ مدة طويلة، غالباً ما يتم استبدال مصطلح الجودة الشاملة بمصطلح آخر هو الطريق نحو التميز، مثلاً رانك زيروكس Rank Xerox تكلم عن ديناميكية الجودة لتحقيق التميز، أيضاً Texas Instruments تكلمت عن الطريق نحو تميز الأعمال.

وفي الواقع فإن إدارة الجودة الشاملة TQM هي نظام إدارة يدمج عملية التطوير والتحسين الدائم والمستمر نحو التميز العملي أو التشغيلي بما في ذلك وسائل تطوير الاستراتيجيات وهذا ما يشير إلى أنه وفي جل المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة TQM هي استراتيجية قائمة كما هو الحال مثلاً في شركة Xerox<sup>1</sup>.

### الفرع الأول مختلف التعاريف لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management) بأنها مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة، ويشمل جميع جوانب المؤسسة بدءاً من المورد إلى المستهلك. هذا وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة أو الشركة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك.

وقبل التطرق إلى مختلف مفاهيم الجودة الشاملة يمكن أولاً تعريفها من خلال المكونات الثلاثة لهذا المفهوم<sup>2</sup>:

- **الإدارة Management:** وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- **الجودة Quality:** وتعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلعة أو خدمات وأيضاً محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات.
- **الشاملة Total:** تعني إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ولإدارة الجودة الشاملة تعاريف ومفاهيم كثيرة منها:

« كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند: " إنها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من

<sup>1</sup> Jean Brilman, Jacques Hérard. Les meilleures pratiques de management, 6 e édition actualisée et augmentée, Éditions d'Organisation, France, 2006, P 299

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص35.



مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".<sup>1</sup>

◀ وعرفت المنظمة البريطانية للجودة (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معا".

◀ وعرفها أيضاً روبرت كرونسكي Robert Kronscky بأنها: "فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة".

◀ كما عرفها جوسبان Jausban بأنها: "خلق ثقافة متميزة من الأداء من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد ممكن لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة".

◀ ويعرفها أودجرز بأنها: "أكثر من مجرد عمليات الإدارة، فهي ثقافة، وطريقة حياة تهدف المنظمات من خلالها وعن طريقها إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، وكل المديرين، وكل الموظفين في الأداء، والتصرف السليم في المنظمة".

◀ وتم تعريف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها: "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف العديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على المتطلبات واحتياجات العميل".

◀ كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم".

◀ "إدارة الجودة الشاملة هو نهج يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج والموارد البشرية والخدمات والعمليات والبيئة".<sup>2</sup>

◀ إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها العام وفعاليتها في تحقيق حالة الجودة على المستوى العالمي".<sup>3</sup>

◀ ولقد عرف معهد المقاييس البريطاني (2000) بأن: "إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلسفة إدارية، تحتوي على كافة أنشطة المنظمة التي عن طريقها يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . أد محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 124

<sup>2</sup> Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean. The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. Procedia - Social and Behavioral Sciences 124. (2014). P 28

<sup>3</sup> Faisal Talib, an Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. International Journal of Advanced Quality Management, 2013, Volume 1, Issue 1. P 03

<sup>4</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، معايير إدارة الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، مرجع سبق ذكره، ص 71.

« تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نهج شامل على مستوى الشركة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء التي تنطوي على مشاركة كل واحد في المنظمة في استخدام التقنيات الكمية لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات للشركة بشكل مستمر"<sup>1</sup>.

« وقد عرفت وكين (1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مبادرة تقودها الإدارة على نطاق الشركة بهدف تحسين فعالية العملية أو المنتج المتعلق بالصناعات التحويلية أو الخريجين المرتبطين بمقدمي التدريب وبناء الجودة في الخدمة أو التدريب والتعليم المقدم"<sup>2</sup>.

« هي عملية دمج جميع الأنشطة والوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكلفة والجودة والوظيفة وتسليم السلع والخدمات لرضا العملاء"<sup>3</sup>.

وعرفت أيضاً، بأنها "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة ثقافة تعزز وتؤيد مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال عملية التحسين المستمر والإبداع في كافة فروع العمل بشقيه الإنتاجي والخدمي".

كم أن إيشيكاوا *Ishikawa* الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة السلعة والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين، والمهندسين، والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية، الخ.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة:

يرتكز نموذج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم التي تشكل إطاراً و فلسفة هذا النموذج، وفيما يلي استعراض لأهم المفاهيم:

■ **الجودة من أجل الربح:** إن من أكثر المفاهيم الخاطئة التي كانت منتشرة من قبل الفكرة التي تقول أن عملية تحسين الجودة تقلل من الأرباح التي تحققها، والسبب حسب هذه الفكرة هو أن عملية تحسين الجودة تتطلب أموالاً. وبالتالي تكاليف مصاحبة.

ولكن إدارة الجودة الشاملة تقوم وترتكز على فكرة أن تحسين جودة المنتجات سوف يؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة، وهذا من خلال تحسين أداء العمليات الداخلية، وتخفيض التكاليف، وبالتالي الأسعار، وزيادة الحصة السوقية كلها، تؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة.

<sup>1</sup> Ayman Bahjat Abdullah, The Influence of "Soft" and "Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 21; 2013. P 02

<sup>2</sup> H. J. DE JAGER, F. J. NIEUWENHUIS. Linkages between Total Quality Management and the Outcomes-based Approach in an Education Environment. Quality in Higher Education, Vol. 11, No. 3, November 2005. P 253

<sup>3</sup> Sola Alina, Oyeyemi Kayode. Application of Total Quality Management in the Classroom. British Journal of Arts and Social Sciences, Vol.11 No.I (2012). P 24

<sup>4</sup> د أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)، سلسلة إصدارات (م.ه.ر.ت.ك)، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، 2009/2008، ص 44.

فحسب نظرة إدارة الجودة الشاملة وحسب أهم روادها ديمينج فإن هذه الفلسفة تعطي أهمية أكبر لتحقيق رغبات المستهلكين من تحسين الربحية، لأن الزبائن والمستهلكين هم الذين يضمنون للمؤسسة بقاءها واستمراريتها وبالتالي تحقيق وتحسين الأرباح ولكن في المدى الطويل.

ولكن من جهة أخرى يجب ألا ننسى تحسين الجودة تؤدي إلى تخفيض المنتجات المعيبة، وعمليات إعادة التشغيل أي تخفيض تكاليف العمليات الداخلية كما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي تخفيض الأسعار الذي سوف ينجر عنه زيادة الحصة السوقية وهذا كله يؤدي إلى زيادة العوائد التي تحققها المؤسسة، والدليل على ذلك هو أن جميع المنظمات التي اهتمت بتحسين الجودة استطاعت تخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها<sup>1</sup>.

■ **أداء وإنجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة:** حيث يمثل هذا المفهوم الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب وبالتالي الوصول إلى ما يعرف بالعيوب الصفرية، وهي الفكرة التي تكلم عنها Crosby (كروسي)، حيث قال أن: "هدف إدارة الجودة الشاملة هو منع العيوب من الحدوث أصلاً في عمليات المنظمة"<sup>2</sup>، وكذلك المعيب الصفرية والغرض النهائي من هذا المفهوم هو وصول المنظمة إلى الكمال أي عدم قبول مستوى جودة يقل عن 100%.

وبالتأكيد عن مصطلح المعيب الحفري فإننا نكون بصدد التركيز على فكرة منع العيوب والأخطاء قبل حدوثها وليس اكتشافها وتشخيصها. ويكون هذا المنع عن طريق توثيق المعلومات والبيانات ومتابعة ومراقبة تكاليف الجودة التي يمكن أن تحل مشاكل الجودة.

■ **تكاليف الجودة:** بشكل مختصر فإن مصطلح تكلفة الجودة حسب إدارة الجودة الشاملة يتمثل في جميع تكاليف العمليات المرتبطة بتحقيق جودة المنتجات، ولقد بينت الدراسات السابقة أن تكلفة عدم تطابق المنتجات مع الشروط والمواصفات المطلوبة تمثل ما بين 20 إلى 40% من العائد على المبيعات والتي لا يعود سببها فقط إلى عملية الإنتاج والتصنيع، بل إلى عمليات وأنشطة أخرى.

ولقد سبق أيضاً وبيننا أن تكاليف الجودة تنقسم إلى تكاليف الرقابة، تكاليف التفيتش، وتكاليف الفشل الداخلي وأخيراً تكاليف الفشل الخارجي.

■ **التميز التنافسي:** ويقصد بها جميع العمليات والأنشطة المستمرة التي تقوم بها المنظمة من أجل تقوية مركزها التنافسي في السوق فهي عملية مستمرة، تركز على قيام المؤسسة بالتقييم الذاتي لنفسها ومقارنة أدائها مع أداء المنظمات الأخرى وهي العملية التي اصطلاح عليها ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة المرجعية، هذا بدون أن ننسى عملية استخدام البيانات والمعلومات المختلفة التي تساعد على ذلك.

وعملية المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة الطرق والأنشطة والمدخلات والمخرجات التي تقوم بها المؤسسة مع أخرى رائدة في نفس المجال والتي تستخدمها كمييار أو مقياس للتقييم ومقارنة أدائها مع مثيلاتها.

<sup>1</sup>. حامد زعزوع السنوسي، دراسة تحليلية لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 88.

<sup>2</sup>. رباب السيد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

وهذا وتجدر الإشارة إلى أن عملية التميز التنافسي تساعد المنظمة في جمع المعلومات والبيانات التي تستخدم في وضع الخطط وتحقيق التحسين المستمر في مختلف العمليات والأنشطة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة للعملاء. في الأخير ويبقى الهدف من وراء عملية التميز التنافسي هو الوصول إلى تقديم منتجات متميزة عن المنافسين سواءً الزبائن الداخليين أو الزبائن الخارجيين للمنظمة<sup>1</sup>.

■ **مشاركة جميع الأفراد:** ويعود سبب ذلك الرئيسي إلى تقديم منتجات متميزة يتدخل فيها كل الأفراد وبالتالي فإن الأخطاء والعيوب التي تحدث في المنتجات والخدمات ومختلف أنشطة المؤسسة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة، فإن عملية التحسين المستمر هي عملية يجب أن تشمل جميع الأفراد داخل المؤسسة وفي جميع المستويات ابتداءً من أصغر عامل إلى الإطارات العليا والمديرين لأن كل فرد في المؤسسة مسؤول بطريقة ما عن جودة المنتج<sup>2</sup>.

■ **التعاون في فريق العمل:** عندما نتكلم عن التعاون في فريق العمل فإنه يجب أن نتكلم عن الثقافة اليابانية، والتي ترى أنه ليس هناك فرق بين العمال الفنيين الذي لهم معارف ومهارات تطبيقية وبين المهندسين الذين لهم معارف نظرية، بل كلاهما مهم في عملية البناء والتطوير.

ولهذا يجب أن يتعلم الأفراد العاملين في مختلف المنظمات وفي مختلف المستويات كيفية الاعتماد على بعضهم البعض من أجل إنجاز أعمالهم بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة والإدارة.

### المطلب الثاني التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة. TQM

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم القديمة في الفكر الإداري إلا أنه لم يظهر توظيفه أساساً في المنشآت إلا منذ زمن قريب، ولقد أدى التطور الاقتصادي والاتجاه إلى التجارة الحرة إلى تطور مفهوم الجودة والانتقال من مرحلة الفحص والتفتيش والتأكد من صلاحية المنتج للاستخدام إلى الاهتمام بتطبيق نظام شامل للجودة، ويتضمن جميع نواحي النشاط بالمنشأة لتحقيق احتياجات العميل.

ولقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها إلى أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، ولقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 بدأ W. Edward Deming والذي تعلم على يد Shewart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، ولقد انتشرت أفكاره بسرعة، أصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في 1951 حيث أكد فيه أن مسؤولية الإدارة عن الجودة في السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الحفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من أول مرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. حامد زعزوع السنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup>. رباب السيد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

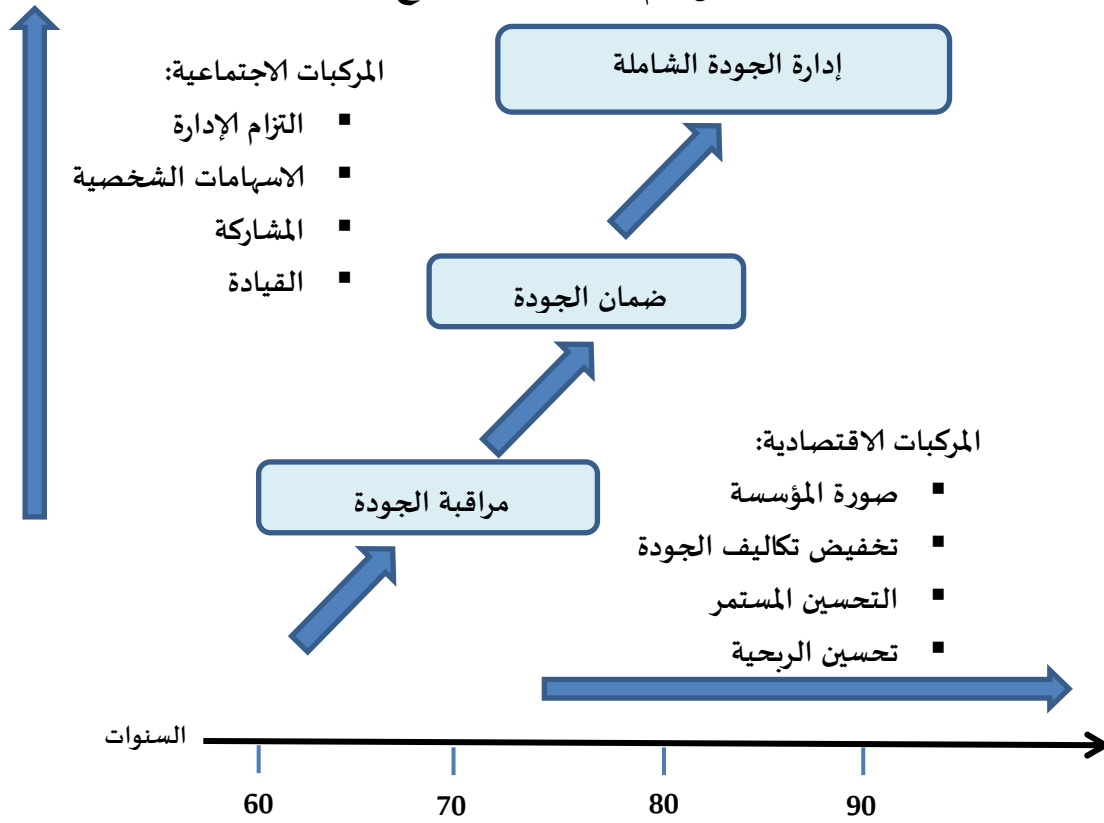
<sup>3</sup>. د. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة مراحل هي:

- مرحلة الفحص والتفتيش: وكانت الجودة في هذه المرحلة تعين الرقابة على جودة المنتج أو الخدمة وتشمل الفحص والتفتيش فرز العيوب، واتجهت إجراءات الرقابة في هذه المرحلة إلى وضع إجراءات التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة يقوم بها مهندس للجودة وليس المرجع الداخلي.
- المرحلة الثانية: ظهرت مفاهيم للجودة نتيجة لإنشاء اللجنة الفنية لإدارة وتوكيد الجودة المنبثقة من الاتحاد العالمي لمعايير ISO في نهاية عام 1979، ثم انتشرت وتعددت مفاهيم الجودة وأصبحت قوة رائدة في مجال الأعمال، وتضمنت أدوات الرقابة في هذه المرحلة خريطة الرقابة، دورة التشغيل وبعض الأساليب الإحصائية مثلا المدرج التكراري.
- المرحلة الثالثة: تطورت مفاهيم الجودة وظهرت الحاجة إلى تطبيقها بأسلوب شامل وتميز هذا الاتجاه بمشاركة جميع العاملين وفي جميع المستويات الوظيفية لتحقيق أهداف المنشأة مما دفع الكثير من المنشآت لتطبيق نظام الجودة الشاملة أو ما يسمى **Reengin Eering** من خلال ظهور اتجاهات جديدة لتطبيق نظم جودة الأداء مثل تأكيد الجودة والعمل على تحقيقها من خلال الرقابة على كيفية الأداء وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين.
- واتجهت الرقابة على نظام الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى الرقابة على إجراءات أداء العمليات واستخدام الأساليب المتقدمة مثل جدول الاحتمالات وتحليل الانحدار وقد أصدرت المنظمات العالمية المعايير في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات والمعايير في مجالي رقابة ومراجعة الجودة مثل: **ISO 100 11 - Part 2** وإرشادات تأكيد الجودة **ISO 100 12 - 1** وازداد انتشار مفاهيم الجودة واتجهت كثير من المنشآت إلى تطبيق نظم وبرامج الجودة الشاملة<sup>1</sup>.
- وقد أكد البعض في بحث صدر عن المنظمة الدولية لمعايير عام 1999 ارتفاع معدلات التسجيل لشهادة الأيزو بنسبة 26% عن العام السابق، وقد أقبلت الولايات المتحدة الأمريكية أعلى نسبة تسجيل، كما أكد البحث أيضا زيادة انتشار نظم الجودة في دول أخرى مثل: أرمينيا، كازاخستان، مدغشقر.
- إن التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، لم يحدث بصورة فجائية أو ثورة إدارية إنما حدث هذا التطور بطريقة مستقرة، حيث مرت الجودة بأربعة مراحل هي: الفحص، المراقبة الإحصائية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>. أد محمد سيد أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

الشكل رقم 1-1: تطور مصطلح الجودة



Source: ISABELLE PIERARD CREVOISIER. L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité: UN exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne. France 1999. P 49.

ولقد استهدفت مراحل تطور إدارة الجودة، الاتجاه المستمر نحو التحسين والبعد عن المفاهيم الكلاسيكية للجودة والتي لم تكن تتعدى التأكد من مطابقة المواصفات، وتوقيع العقوبات على المتسبب في أي مخالفة خاصة بالجودة، دون محاولة معرفة أسباب هذه المخالفات ومعالجتها، ولقد تضمنت كل مرحلة ولقد تضمن كل مرحلة، مرحلة سبقتها، أي مرحلة المراقبة الإحصائية تضمن مرحلة الفحص، وتأكيد الجودة تضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة. وفيما يلي عرض هذه المراحل:

#### الفرع الأول: المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش (Inspection): بداية الثورة الصناعية -1940

وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة العلمية للعمل للرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة عن طرق التخصص والفحص والنمطية، وتبسيط العمل وتقسيمه، كما انقسمت فيه وظيفة الجودة بين العامل الذي ينتج والمفتش الذي يفحص المنتجات، للتقليل من العيوب وفصل المنتجات المعيبة عن النهائية. إلا أنه لا يمنع وقوع الخطأ في الإنتاج، وكان تايلور هو من دفع إلى الفصل الوظيفتين<sup>1</sup>.

كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة ما تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها. حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 14، العدد 02، نوفمبر 2011، المملكة العربية

عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائيا استنادا إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة.<sup>1</sup>

أوضح دايل Dale 1997 أن بدايات الرقابة على الجودة كانت هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، و بذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي حيث كان العامل مسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله، و مع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين و ظهور مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق و المتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة و يشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم، فقد كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات و يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي و الجزء المصنع و بتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة، و مع التطورات الحادثة في عمليات الإنتاج، تطلب القيام بعملية مستمرة للمنتج النهائي ليتحول إلى أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذ اتسع نشاط التفتيش خلال سنوات (1920-1930) الأخيرة بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى، و اشتملت على عدد كبير من العمال و ساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة و ذلك بوصفه أسلوبا للتفتيش و الاختيار أو القياس للوحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: المرحلة الثانية: مراقبة (ضبط) الجودة إحصائيا Quality Control: 1940-1960

أوضح فيجنباوم Feigenbaum عام 1983 أن مراقبة إدارة الجودة عبارة عن نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة والحفاظ عليها وتكثيف جهود المجموعات المختلفة ضمن منظمة محددة بحيث تكفل عملية التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات على أعلى مستوى اقتصادي، والتي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للعميل، وبذلك فهي التقنيات والأنشطة العملية التي تستخدم لعمل الفحص الدائم لمخرجات النشاط. فلقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

1 شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

2 تعد المنافسة التي شهدتها عالم الأعمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.

1 . د أيمن علي عمر، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2 . د أسامة محمد سيد علي، د محمد أبو حسنية مرسي، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 2.

3 وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث في أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً، الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات باعتباره مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم.

4 وقد تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة و لاسيما الناتج والجودة كمخطط باريتو (Pareto) و مخطط السبب - التأثير (Cause - Effect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل، لقد أنصب التركيز في هذه الفترة على العمليات و كيفية إدارتها بكفاية و بالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة، فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة و في هيكل عمل موثق بفاعلية و تتكامل فيه الإجراءات و التقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرائق العملية نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات و الأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة و كلفتها الاقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات الصناعية مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الانحراف و تطبيق الأدوات الإحصائية و العمل على علاج المشاكل.

### الفرع الثالث: المرحلة الثالثة: تأكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance: 1960-1980

حتى سنة 1970 كان الحديث أساساً حول مراقبة الجودة والفحص، حيث كان يتم التقييم ما إذا كانت المنتجات المصنعة تلي الحاجات المعلنة، حيث كان يتم الفحص منتج بمنتج عينة بعينة للتأكد من أن المنتجات تحترم المعايير والشروط، وكان المستهلك أيضاً يذهب إلى الصانع للتأكد بنفسه ويقوم بعملية المراقبة شخصياً<sup>1</sup>. وتشتمل هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، ز من ثم وصف هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، إذ أن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة ذات فعالية، إذ أنه من الأفضل ومن الصواب من ذلك هو منع حدوث المشكلة من الأصل، والقضاء على أسبابها منذ البداية.

يدعم ضمان الجودة السياسة الأفضل للجودة داخل المؤسسة ويعزز الطموح الجماعي الذي لا يتحقق إلا بدعم كامل فريق العمل، تهدف إذن أن تكون الأفضل في الفئة المختارة حسب المتطلبات المتوفرة<sup>2</sup>. ولما كانت عملية توكيد الجودة تشتمل على كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تعنى بمتطلبات الجودة، فإن هناك ضرورة لأن يتغير أسلوب وتفكير الإدارة من أجل تطوير فلسفة رقابية تعتمد على أسلوب الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان، أي إتباع مبدأ الوقاية خير من العلاج. ويعد توكيد الجودة مرحلة تشتمل من خلال منظورها على التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق نظام توكيد الجودة.

<sup>1</sup> Julien DI GIULIO, Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE), Mémoire professionnel 1 ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, université de Reims, France, année universitaire 2010-2011, P 11.

<sup>2</sup> Gérard Chenais, Le management des instituts nationaux de statistique, la qualité des statistiques publiques africaines et les normes ISO 9000, Statéco n° 90-91, août-décembre 1998, P 41



- 1 شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات، فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط.
- 2 وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلّف الصفري **Zero Defect** الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع **كروسي Crosby**.
- 3 دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل في تحقيق التلّف الصفري في عملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة لهم وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.
- 4 إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة (**Quality assurance**) بوصف جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة للإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المنجزة سوف تستوفي متطلبات الجودة. وبالتالي يمكن القول أن مرحلة ضمان الجودة تعتبر أكثر عمقا وتكاملا من مراحل الجودة التي سبقتها، حيث أنها عملت على تحقيق مفهوم التكامل والتنسيق بين جميع العمليات التي تتم في المنظمة وتوجيهها إلى تحقيق أهداف الجودة السابق ذكرها.

### الفرع الرابع: المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة: **Total management Quality 1980**—إلى يومنا

ابتداء من سنة 1970 بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوربا مرحلة تقليد نموذج إدارة نيبون *Nippon* وهو إدارة الجودة الشاملة، والتي تمثلت في البداية في إعطاء أهمية كبيرة لوسائل وطرق التسيير القادمة من اليابان، بالإضافة إلى استلهام طريقة التسيير اليابانية والتي تضم بعناية كبيرة العمال في عملية البحث عن التحسين المستمر للجودة داخل المؤسسات الأمريكية واليابانية<sup>1</sup>.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن الماضي، حيث يشتمل هذا المفهوم على جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج (سلعة أو خدمة)، كما يركز على وجود العمل الجماعي (فريق العمل) مع تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم في المنظمة، فضلا على التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

- 1 لقد أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.

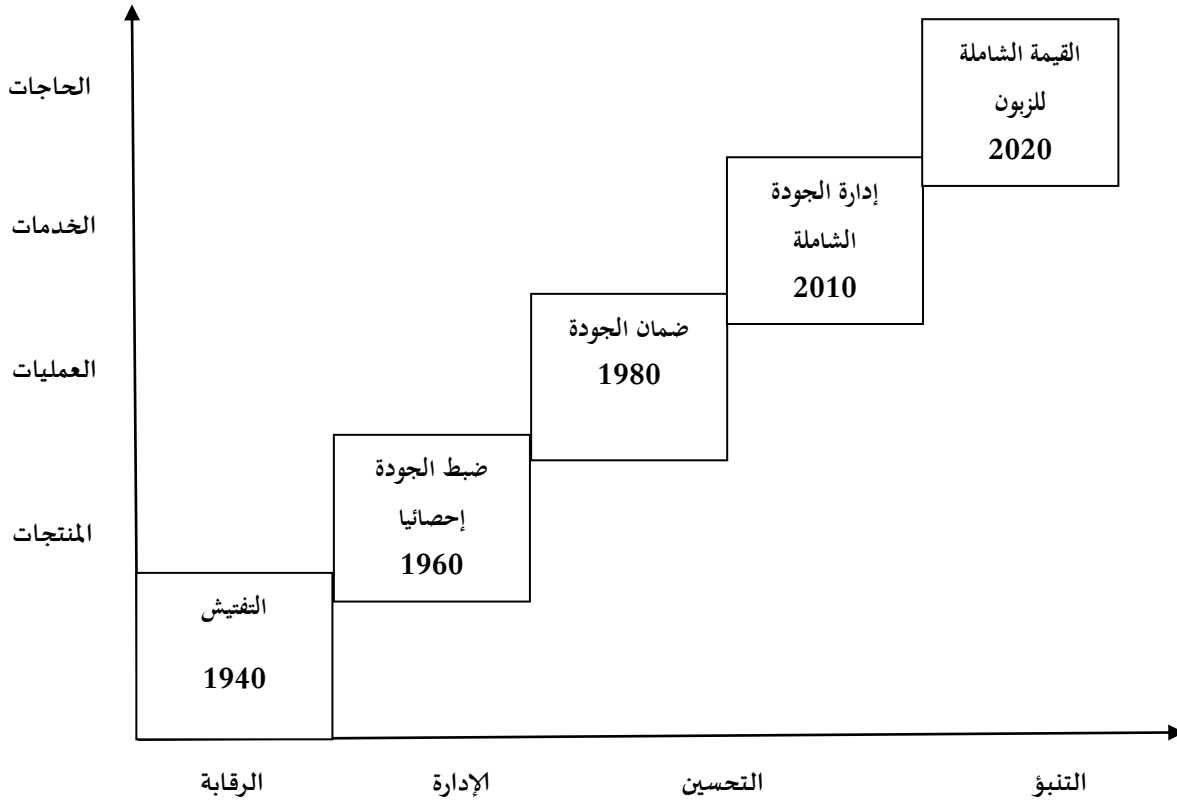
<sup>1</sup> Arhab Samir, perspectives et modalités de mise en place d'un système de management de la qualité en milieu hospitalier, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques option : management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2015, P 20

2 ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.

3 إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

و يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة و يصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة و الفعاليات وصولا إلى المخرجات النهائية فضلا عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة و الخدمة، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون مكافأة العاملين ماديا و معنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلي حاجات الزبون فضلا عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة إطلاع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

الشكل رقم 1-2: تطور مراحل الرقابة على الجودة



المصدر: أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 23

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لقد دلت الدراسات السابقة على أهمية إدارة الجودة الشاملة TQM خلال تبنيها لتستطيع الإدارة الوصول إلى الأداء المتميز في جميع عملياتها، فتمايزت المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم في ممارستها وتطبيق الجودة في أعمالها والنهوض بواقع المنظمة الثقافين والتأكيد على ضرورة تلبية متطلبات الزبائن واعتبار الزبون الحكم الأساسي في عملية تقييم النجاح.

وفي هذا الشأن يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والاستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة TQM، كما تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة، وبالتحديد ثم اختيارها وفق معايير الجودة الأمريكية Malcom Baldrige (مالكوم بالدريدج) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

❖ **التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة تحدد كفاءة العملات وتقوم بتحديد الأسبقيات التنافسية للمنظمة، وهي وسيلة لتوحيد أهداف المنظمة، اتجاه مهمة وأهداف واحدة، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على إنجاز استراتيجية التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة ويمكن توضيحن على أنه عملية ترسيخ رسالة ورؤية المنظمة لما تتضمنه الرسالة التنظيمية وتراكيب الأهداف الموضوعية، حيث تبدأ هذه العملية بتحليل نقاط القوة والضعف وتشخيص الفرص والتحديات داخل المنظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضا مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وإنجاز أهداف المنظمة وتعديل الخطة الاستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات والتوجه نحو أهداف الجودة، حيث تعد الخطة الاستراتيجية إحدى أبعاد ومكونات الجودة الشاملة والتي بدون إنجاز أهدافها بالشكل الصحيح تكون عديمة الفائدة، حيث يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن<sup>1</sup>.

❖ **التزام الإدارة العليا:** إن التزام الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع لكل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تعريف الإدارة العليا بالقدرة على قيادة المنظمة في سعيها المستمر لإنجاح الأعمال الطويلة الأجل، وتكون وظائفها من التزام الإدارة العليا، مشاركة الإدارة العليا تفويض الصلاحيات، تعلم الإدارة العليا. وأول شيء يجب أن تدركه الإدارة العليا منذ البداية هو أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية طويلة الأمد، وينبغي أن تبدأ الإدارة العليا تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أنها عامل التغيير الداخلي الرئيسي لتحسين الجودة<sup>2</sup>، وفي هذه الحالة، يكون

<sup>1</sup> لمياء علي إبراهيم الموسوي، أ.م. د أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون)، الجزء

الخامس، الطبعة الأولى، 2015، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 48

<sup>2</sup> Baba Md. Deros, Mohd Nizam Ab. Rahman, Jaharah A. Ghani, Dzuraidah Abd. Wahab, Mohd. Hazri Hashim, Nor Kamaliana Khamis. ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN TQM IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. The Institution of Engineers, Malaysia (Vol. 72, No.3, September 2009). P 16

للإدارة العليا دوران رئيسيان: فهي تشكل القيم التنظيمية وتؤسس بنية تحتية إدارية لتحقيق التغيير، وعليهم إعداد أنفسهم بمعرفة معايير إدارة الجودة الشاملة ووضعهم في الاعتبار جدول أعمال إدارة الجودة الشاملة. حيث لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من دون توفير البيئة الإدارية المناسبة ولا يتم ذلك إلا من خلال الإدارة العليا بأهمية التغيير في السياسات والنظم الإدارية المتبعة وتقديم الدعم لإرساء قواعد نظام الجودة، فالإدارة هي القدرة على الإيحاء بالثقة ودعم حاجات المنظمة والعاملين لتحقيق الأهداف، كما تعني قدرة استخدامها الممارسات الملائمة، وامتلاك نظرة طويلة الأجل وربط هذه النظرة بحاجات الزبون والتأثر بها. ويتمثل أحد العوامل الرئيسية في أن إدارة الجودة الشاملة أنه يجب أن تدخل وتديرها الإدارة على أعلى مستوى، فالمشاركة والالتزام الشخصيان ضروريان تماما من قبل الإدارة العليا في تحديد القيم والأهداف لجميع المستويات بما يتماشى مع أهداف الشركة وتحديد الأنظمة والأساليب والمؤشرات القابلة للقياس لتحقيق هذه الأهداف، فالقيادة في إدارة الجودة الشاملة تعني أن المدير يجب أن يكون لديه رؤية لإلهام، لتتبع التوجهات الاستراتيجية التي سيتم فهمها وتنفيذها من قبل جميع الموظفين الذين سيقودون المرؤوسين. لإدارة الجودة الشاملة ولكي تكون ناجحة، وتبدأ القيادة الفعالة بتطوير بيان المهمة، تليها استراتيجية، تترجم إلى خطط عمل من خلال المنظمة هذه، جنبا إلى جنب مع نهج إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يؤدي هذا إلى تنظيم الجودة، مع العملاء بالارتياح ونتائج الأعمال الجيدة<sup>1</sup>.

❖ **التركيز على الزبون:** تم قياس التركيز على العملاء من خلال التزام المنظمة بتلبية حاجة العملاء وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وردود فعل العملاء، ونظام مراقبة رضا العملاء، ومستوى التفاعل بين الشركة والعملاء ويأثر العميل تأثيرا مباشرا على الأداء المالي<sup>2</sup>.

يعتبر العميل أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة فمثلا: أعطت جائزة مالكوم بالدريدج 25% من علاماتها لاهتمام للمنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة المجموعة الشاملة كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي.

حيث يقصد بالعميل الخارجي أنه ذلك الفرد، أما العميل الداخلي فمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، حيث ينظر إلى هؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن يقوم وموردين لدين يلوئهم، وحسب *Kélada* فان الشريك أو المستهلك الداخلي لا يجب أن ينظر إليه مثل الزبون الخارجي من أجل تجنب جودة إضافية لا لزوم لها ومكلفة. لهذا فمن الضروري أن يتم إنشاء أو خلق الجودة الداخلية حسب متطلبات الزبائن الخارجيين ويجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف بين المرونة، وقدرة التعبير عن الموظف هذا من جهة، ومن جهة

<sup>1</sup> Ioan Milosan. STUDIES ABOUT THE KEY ELEMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT. European Scientific Journal February 2014 /SPECIAL/ edition vol.3. P 60

<sup>2</sup> Khairul Anuar Mohd Ali, Hayati Habibah Abdul Talib. Total Quality Management Approach for Malaysian Food Industry: Conceptual Framework. Journal of Advanced Management Science Vol. 1, No. 4, December 2013. P 406

أخرى تأثير السياسات الداخلية من جهة أخرى<sup>1</sup>. وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره أو أي شخص له علاقة بالمنظمة<sup>2</sup>.

حيث يقوم الزبون الخارجي لتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بينما يركز الزبون الداخلي على الجودة بالنسبة للأفراد والعمليات، والنشاطات والبيئات والتي ترافق تقديم السلع والخدمات لأن الجودة عمل مشترك، وبمعنى آخر، إن جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي تعتمد على مرونة الزبون الداخلي في تقديمها وقدرته على الملائمة وتلبية احتياجات الزبون الخارجي المتغيرة باستمرار ولهذا يجب ألا تفرق المنظمة بين الزبون الداخلي والخارجي وان تعيرهما اهتماما متساويا.

❖ **التحسين المستمر:** وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات وفق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة او الخدمة<sup>3</sup>.

وهو التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة هو في قلب إدارة الجودة الشاملة، وبمجرد الاعتراف بأن رضا العملاء يمكن الحصول عليها فقط من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية، ويعتبر التحسين المستمر لجودة المنتج هو السبيل الوحيد للحفاظ على مستوى عال من رضا العملاء. وتدرك إدارة الجودة الشاملة أيضا أن جودة المنتج هو نتاج جودة العملية ونتيجة لذلك، هناك تركيز على التحسين المستمر لعمليات الشركة وبالتالي سوف هذا سيؤدي إلى تحسين في المنتج وعملية الجودة ورضا العملاء والقضاء على النفايات والتركيز القوي على الوقاية بدلا من العلاج هو العنصر الرئيسي في عملية التحسين المستمر<sup>4</sup>.

إنه من المناسب أن التحسين المستمر للأداء العام للمنظمة هو هدف دائم للمنظمة من أجل الحصول على<sup>5</sup>:

- ميزة تنافسية من خلال تحسين القدرات التنظيمية؛
- مواكبة أنشطة التحسين على جميع المستويات مقارنة مع الأهداف المرجوة.
- استراتيجية للمنظمة؛
- المرونة والتفاعل بسرعة مع الفرص.

<sup>1</sup> SERGE FORTIN, Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services: Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée, mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de petites et moyennes organisations, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Canada, JUIN 1996, P 54

<sup>2</sup>. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، عمان-الأردن، ص 99

<sup>3</sup>. صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51

<sup>4</sup> Clement Adeniyi AKANGBE, Total Quality Management in Pre-Press: A Study of Book Printers in Ibadan, Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 6, No. 4; April 2016. P 95

<sup>5</sup> ACADIER Claude Jacqueline, apport du management de la qualité dans l'amélioration de la satisfaction des clients : cas de ferlo sa, mémoire présenté en vue de l'obtention du master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, Centre Africain d'études Supérieures en Gestion, Avril 2011, P 16.

إن اعتماد الأسلوب العملي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحسين المنتج وتحقيق ملاءمة التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية وجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أن تغيير أو تطوير مستهدف.

❖ **التركيز على الكمية:** يجب أن نعرف أن تحقيق رضى الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي، ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المغيرة، وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية الخدمائية على حد سواء.

❖ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج عنه إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء، ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

❖ **التركيز على الموارد البشرية:** والمقصود هنا هو وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية، وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة في استقطاب الكفاءات، من أجل شغل المناصب والوظائف، حيث أن الحفاظ عليها سوف يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مرزها الاقتصادي على المدى البعيد.

إدارة الموارد البشرية هي البعد الناعم لإدارة الجودة الشاملة. وفقا لخبراء الجودة، وضمان المشاركة الكاملة لجميع الموظفين وتوفير التدريب اللازم لهم هي الشروط المسبقة للتحسين المستمر<sup>1</sup>. وبهذا المعنى، يتطلب إدارة الجودة الشاملة المسؤولية المشتركة ومشاركة الموظفين النشطة في العمليات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموظفين مع التدريب اللازم وضمان إشراك الموظفين والضروريات. وهذا يعني أن مشاركة الموظفين ودعمهم لا يمكن ضمانها إلا بتدريب جميع الموظفين في مجالات أدوات الرقابة الإحصائية وعمليات المجموعات وتقنيات اتخاذ القرارات الجماعية.

ويمكن تصنيف بعد التركيز على الموارد البشرية كما يلي:

<sup>1</sup> Selim Coşkun, Strategic Management and Total Quality Management: Similarities, Differences and Their Implications for Public Administration. TODAÐE's Review of Public Administration, Volume 5 No 2 June 201. P 68

◀ اندماج العاملين: إن الأفراد على اختلاف مستوياتهم هم جوهر المنظمة، حيث أن الالتزام الكامل من طرفهم يسمح باستغلال طاقاتهم من أجل المنظمة<sup>1</sup>. وهنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تبني مخطط اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين، نظرا لكون الاندماج أعمق من المشاركة وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجيه العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً بأهداف المنظمة، ولكن هذا لا يمنع من تطبيق مشاركة العاملين في المنظمة ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر اندماج العاملين مجموعة من التقنيات والأساليب التي تتبعها المنظمة من خلال حلقات الجودة والتدريب والعاملين والتي تسمح بتدقيق المعلومات ومنح الصلاحية والسلطة واستغلال طاقاتهم وتنمية مهاراتهم داخل المنظمة ويتضمن اندماج العاملين بناء شبكة اتصالات فعالة:

- الدعم والإشراف والتطوير ليكون المشرفين متفهمين ومتفاعلين مع المرؤوسين.
- تكوين فرق العمل.
- خلق وبناء هياكل رسمية داخل المنظمة مثل فرق العمل وحلقات الجودة.

◀ مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر: ويقصد في هذا المجال بجميع العاملين "هم الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة"، إذ أن الأفراد العاملون هم المنفذون والقائمون بمباشرة العمل، بالإضافة إلى أنهم أول من له دراية وله القدرة على تقديم المقترحات بغرض التحسين والتطوير باعتبارهم المتفاعلون مباشرة مع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين، ولن يتم هذا إلا من خلال قيام المنظمة التي تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الموارد البشرية عن طريق سياسات ولوائح جيدة وذلك على النحو التالي:

- الاختيار والتعيين: يجب الاهتمام بعملية اختيار وتعيين العاملين الجدد المقرر دمجهم في المنظمة من خلال تعيين أفضل المتقدمين للعمل والمنتظر منهم تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تشبعهم بثقافة المنظمة القائمة على قيمها وأنظمتها وإجراءاتها ذات الصلة بتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في جودة السلع ورضا العملاء.
- عملية الدمج الجماعي: يقصد بها إدخال عاملين في نسيج المنظمة عن طريق عملية التعليم والتدريب، في المجالات الإحصائية وأهمية الجودة ودور كل عامل أو موظف في عملية معينة، وتقنيات حل المشكلات والمهارات اللازمة للقيام بالوظيفة المعين فيها الموظف، فضلا عن إدخال الجودة وخدمة العملاء في نظام تقييم الأداء وأنظمة الكفاءات للموظفين بناء على القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة في كل الأوقات، والذي يعتبر من العناصر الأساسية في عملية التقييم والمكافئات.
- مشاركة العاملين: إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تعظيم دور مشاركة جميع العاملين من منطلق أنهم أعظم مصدر للأفكار الخاصة بتحسين الجودة والحصول على رضا العملاء، ويتم ذلك من خلال الاقتراحات وفرق حل المشكلات وأدوات أخرى مشابهة لذلك، مثل زيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق قيام المنظمة بتقديم

<sup>1</sup> Roxane LOPEZ, D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances, T H E S E pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L'INPG, Spécialité : «Génie Industriel», institut national polytechnique de GRENOBLE-France, 2005, P 31

المكافئات المادية والمعنوية (كالميداليات والشهادات التقديرية والتشجيعية) لمن يقدم تصميم يؤدي إلى التحسين المستمر لجودة المنتج (السلع والخدمات).

ولابد من نشر الاستخدام الكامل لمعرفة وإبداع القوة العاملة بأكملها من أجل تحقيق الجودة، وهذا يعني أنه ينبغي تنشيط الجميع بطريقة ما بحيث يشعرون بأنهم جزء من المشروع، وقد أظهرت الدراسات أن أولئك الذين شاركوا في المشروع هم الأكثر إيجابية، ولكن أولئك الذين لم تتح لهم إمكانية المشاركة قد تظهر لديهم السلبية ولزيادة مشاركة الموظفين في المشاريع، من الضروري إنشاء نظام فعال لشبكة الاتصالات، وينبغي أن يوفر هذا النظام معلومات عن العمل ذات صلة سريعة وصحيحة لجميع الموظفين عند الضرورة. حيث يعتمد تقديم إدارة الجودة الشاملة على جميع أعضاء المنظمة الذين يعملون معا<sup>1</sup>.

- التعامل الإيجابي بين العاملين داخل المنظمة: يؤدي التواصل المستمر بين العاملين داخل المنظمة إلى زيادة الوعي والفهم لدور الجودة وخدمة العملاء، ويعد هذا الدور من أهم دعائم الإدارة الناجحة في المنظمات الرائدة، والتي تحرص على بث الرغبة لدى العاملين لديها بتطبيق الجودة بشكل دائم في كافة فروع العمل.

- تفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات: يؤدي سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين إلى إحساسهم بالأهمية فضلا عن تحقيق الاستفادة من إمكاناتهم الفعلية وذلك من خلال تحقيق هدفين، أولهما: زيادة إمكانية تصميم خطة عمل أفضل، وثانيهما: تحسين كفاءة صنع القرارات عن طريق مشاركة العقول المفكرة **Think Tank**، أي العقول القريبة من مشكلات العمل، وفي النهاية الوصول إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج.

◀ التدريب والتعليم: تعد عملية التدريب والتعليم من القضايا الأساسية لتوجيه العاملين فلا تتركز فقط في زيادة الوعي والمعرفة، فالاستخدام الفعال للموارد، ورفع المهارات وتطوير القدرات، وإنما زيادة قدراتهم على أداء العمليات ذات الصلة بالجودة، لذا يعد من الوسائل الأساسية لنجاح مدخل غدارة الجودة الشاملة **TQM**، ويساعدهم في ممارسة النشاطات المرتبطة بالتحسين والجودة لأنهما يساهمان في تشخيص وحل المشاكل اليومية التي تواجه العاملين وبمزاولة التدريب والتعليم يمكنهم اختيار القرار الصحيح لحل المشكلة، كما أن التدريب مهم لزيادة وعي العاملين ومعرفتهم لفلسفة التحسين المستمر<sup>2</sup>.

وينبغي أن يتضمن أي برنامج تدريبي توجهها للمفاهيم والإجراءات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يوفر للموظفين معرفة أساسية يمكن ربطها لاحقا بموضوعات أكثر تقدما. يتطلب إدارة الجودة الشاملة نهجا تشاركيا ومنضبطا وتنظيما لتحسين العملية، وبالتالي تدريب الفريق هو أيضا مهم جدا، وينبغي أن يشمل البرنامج

<sup>1</sup> Ömer Faruk ÜNAL, APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS. Journal of Qafqaz University, spring 2001, Number 7. P 03

<sup>2</sup> . لمياء علي إبراهيم الموسوي، أ.م. د أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 44



التدريبي موضوعات مثل تحليل السبب والنتيجة، وحل مشاكل الفريق، والتواصل والتفاعل بين الأشخاص، والأساليب الإحصائية البدائية، وتكلفة قياس الجودة، وجمع المعلومات الكمية وتقييمها.<sup>1</sup>

❖ **الوقاية المبنية على الحقائق:** إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية خاصة وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة وإن هذا بدوره يتطلب توفير معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

ولقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي تساعد على تحقيقها

في أوائل الثمانينيات عندما أصبحت منظمات الغرب مهتمة بجودة وإدارتها كانت هناك محاولات عديدة لإنشاء قوائم وأطر للمساعدة في هذه العملية. في الغرب مثلاً بدأ "غوروس" الأمريكي الشهير لإدارة الجودة، مثل إدوارد ديمينج وجوزيف م، جوران وفيليب كروسبي في محاولة لفهم متاهة القضايا المعنية، بما في ذلك الأداء التنافسي الهائل لتصنيع اليابان صناعة<sup>3</sup>. وقد أسهمت ديمينج وجوران في بناء نجاح اليابان في الخمسينيات والستينيات، وكان من المناسب أن تضع أفكارها لكيفية نجاح المنظمات في تحقيق النجاح. وبالتالي يمكن القول أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يحتاج إلى أو يتطلب توفر بعض العوامل المساعدة، وقبل التطرق لها سوف نحاول إدراج أهم الأهداف المرجوة من تطبيق هذا المنهج.

### الفرع الأول: الأهداف

بداية حاول الكثير من الباحثين التركيز على الأهداف المرجو تحقيقها من الاهتمام بموضوع الجودة، من أجل الوصول إلى رؤية واضحة لدى جميع العاملين بالمنظمة، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ تواجد بيئة مشجعة على الابتكار، وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء والجهد، وكذلك العمل على تشجيع طرح الأفكار والرؤى ذات الطابع التطويري والمجدد بغرض تحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ❖ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة أو الشركة.
- ❖ اختصار الوقت والإجراءات في إنجاز الأعمال.
- ❖ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ❖ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

<sup>1</sup> H. James Harrington, Frank Voehl, Hal Wiggin. Applying TQM to the construction industry. The TQM Journal, Vol. 24 No. 4, 2012. P 354

<sup>2</sup> . خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 102

<sup>3</sup> John S. Oakland. Total Quality Management and Operational Excellence, Text with cases, Fourth Edition. Routledge. New York. 2014. P 05

<sup>4</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

❖ رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة (الإدارة العليا-الإدارة الوسطى-الإفراد العاملون داخل المنظمة).

❖ تدريب العاملين داخل المنظمة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل على نبذ الفردية والانعزالية.

❖ استبعاد الرسالة العديمة الفائدة وأيضا المكررة.

❖ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.

❖ الدعوة إلى إشراك كافة العاملين في مجالات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم وتشجيعهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.

❖ خفض تكاليف تقديم المنتج أو الخدمة.

❖ تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من منتجات أو خدمات المنظمة (العملاء-البائعين-الموردين).

❖ تحسين سمعة الشركة، وتحديد العيوب والمشاكل بسرعة ("العيوب الصفيرية")، وأخيرا زيادة الإنتاجية لأن الموظفين يستخدمون الوقت بكفاءة أكبر<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل التي تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق التفوق في إدارة الجودة الشاملة، تعتمد المنظمة على المبادئ التالية:

❖ التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارهم من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

❖ ترشيد المديرين للعمال وتلقيهم مبدأ التقويم الذاتي لتحسين أدائهم.

❖ توفير جو ملائم للعمل، والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة.

❖ ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة وترسيخها لدى جميع أفراد المنظمة.

❖ تطوير خطة ورؤية استراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها أهداف تحسين الجودة.

❖ التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال استخدام معايير الأداء.

❖ التركيز على أهمية اختيار الأمثل للعمال، وتعليمهم وتدريبهم بهدف زيادة كفاءتهم ومهاراتهم المهنية.

❖ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها.

❖ دمج المخططات الاستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.

❖ المشاركة والتحفيز: إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق برامج تطويرية وتحفيزية، وزرع روح

المشاركة الذاتية والفريق الواحد، يعد الأساس لتعزيز البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

❖ نظم المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر من أكبر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، فاتخاذ القرارات الصائبة

يرتبط بشكل كبير بتوافق المعلومات السليمة، واستمرارية التحسين والتطوير يقترنان بشكل كبير بتدفق

المعلومات وعودتها (التغذية المرتدة *Feedback*)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Anca MADAR, Implementation of total quality management Case study: British Airways. Economic Sciences • Vol. 8 (57) No. 1 – 2015, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V. P 126

<sup>2</sup> . د أسامة محمد سيد علي، د محمد أبو حسنية مرسي، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

❖ العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك أنه يساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية. تعتبر إدارة جودة المورد عنصرا هاما في إدارة الجودة لأن المواد المقدمة عادة ما تكون مصدرا رئيسيا لقضايا الجودة وكتب جوران وغرينا *Juran and Gryna (1993)* أن سوء نوعية الأصناف الموردة تؤدي إلى تكاليف إضافية للمشتري، وبالنسبة للمصنعين لإنتاج منتجات ذات جودة عالية، يحتاجون إلى إمدادات جيدة من المورد وبالتالي يجب أن يكون هناك علاقة وثيقة بين الشركة المصنعة والمورد، ويجب أن يفهم المورد ما تحتاج إليه الشركة المصنعة للتزويد في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

❖ تأكيد الجودة: لتأكيد الجودة أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهي نشاط ووسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والشروط والمعايير القياسية المحددة للمؤسسة لإنجاز هدفها للوصول إلى مخرجات ترضي سوق العمل، واحتياجات المجتمع، فاعتمادها يتم بداية من التصميم، فدقة المواصفات المعتمدة في التصميم لها أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة أثناء الإنتاج وبالتالي تحقيق جودة المنتج النهائي.

❖ المناخ التنظيمي الملائم: من خلال قيم الإدارة العليا، ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العمال في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تنشيط أداءهم وتقليص مقاومتهم للتغيير، وبالتالي زرع وترسيخ ثقافة الجودة بين أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> Fred Appiah Fening, Pesi Amaria, Evelyn Owusu Frempong. Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 10, August 2013. P 03

## المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة ضرورة حتمية وحيوية في نجاح الشركات أو فشلها وهذا يهود إلى دور وأهمية الجودة في خلق المركز التنافسي للشركات في السوق، وبخلاف ذلك فإن الجودة الرديئة بقدر ما تمثل هدرا واضحا في الموارد فإنها تؤدي مباشرة إلى تقليص الحصة السوقية للمنظمة<sup>1</sup>، إذ أن المحك النهائي أو الأساسي لتقوم أي صناعة أو خدمة هو جودة السلعة أو الخدمة التي تقدم للزبون، وبذلك تصبح الجودة هدفا أساسيا. وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة تسمح للمنظمات بالوصول إلى هذه المستويات من الجودة، غير أن تطبيق هذا المنهج يتطلب مجموعة من القواعد والمتطلبات، التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق مجموعة من الفوائد.

### المطلب الأول: فوائد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر طريقة جديدة للتفكير بالمنظمة، و بأساليب إدارة الموارد، وتقوم هذه الطريقة على أساس المشاركة الواسعة في التخطيط و التنفيذ و التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي في ذات الوقت نظام متكامل وموجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة، والتزام إدارتها العليا بالتغيير نحو برامج إدارة الجودة الشاملة، و التحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة، والتعامل الإنساني مع العاملين و بما يحقق رغباتهم ورضاهم، الأمر الذي سينعكس إيجابا على رضا العملاء، وضرورة وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها، بالإضافة إلى توفر المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة. وقبل التطرق لأهم متطلبات الجودة الشاملة، سوف نعرض أولا على أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات جراء استعمالها هذه الفلسفة.

### الفرع الأول: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية، ويمكن تبيان أهم هذه الفوائد وحصرتها من خلال النقاط التالية:

#### 1 زيادة ربحية المنظمة من خلال:

- ◀ عمل المنتج (السلعة-الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة.
- ◀ تقليل عدد ونوعية الأخطاء.
- ◀ عدم إعادة الأعمال.

ومن ثم فإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.

#### 2 تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال:

- ◀ تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل.

<sup>1</sup> أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 77

◀ تقديم سلعة أو خدمة ذات سعر مناسب يقبله العميل.

◀ تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح أنه يؤدي إلى رضا وقبول وثقة العميل، فضلا عن تميز المنظمة على المنافسين لها والحصول على حصة أكبر من السوق.

### 3 المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل من أهمها:

◀ التجديد.

◀ التحسين.

◀ التعليم والتدريب.

◀ التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

### 4 كسب رضا المجتمع من خلال:

◀ إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وبأقل تكاليف.

◀ المحافظة على البيئة والصحة العامة.

ومن هنا يشعر المجتمع بأن المنظمة تعد حيز (مكان) دعم وليست مصدر قلق له.<sup>1</sup>

### 5 تخفيض معدل دوران العمل عن طريق:

◀ الحفز المادي والمعنوي.

◀ العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والعمل الجماعي وبهذا يدفع العاملين إلى الولاء والانتماء

للمنظمة وعدم التفكير في تركها إلى منظمة أخرى.

### 6 تحسين الأداء والإنتاجية وفق الأساليب التالية:

◀ تبني أسلوب فريق العمل.

◀ تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة.

◀ التعليم والتدريب المستمر.

### 7 رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال ما يلي:

◀ المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة في موضوع القرار.

### 8 جعل المنظمة أكثر استجابة:

◀ للتغيرات البيئية مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

### 9 اتساع أفق القيادة الإدارية العليا:

<sup>1</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

◀ عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ قرارات أفضل.

### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يستلزم تواجد بعض المتطلبات التي تسبق البدء في هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين أو الموظفين على تبني الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة.

كما لا يوجد اتفاق عام بين الاقتصاديين حول عدد العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن حاول العديد من الباحثين جمع وحصر أهم العناصر التي يقوم عليها نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، ارتأيت أن أذكر أهمها، وفيما يلي المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

**1 إعادة هيكلة ثقافة المنظمة:** إن إدخال مبدأ جديد في المنظمة، يتطلب إعادة هيكلة أو تشكيل أو غرس لثقافة تلك المنظمة في أذهان العاملين بها، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين العاملين في المنظمة. "إن ثقافة الجودة" تختلف اختلافا كبيرا عن "الثقافة الإدارية التقليدية" ومن ثم فإن الأمر يتطلب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**2 الترويج والتسويق لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المنظمة أمر حيوي قبل اتخاذ قرار التطبيق، إذ أن تسويق برنامج الجودة الشاملة سوف يساعد كثيرا في تقليل الآراء المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ومواجهتها. ويتم تنفيذ الترويج لهذا البرنامج عن طريق الوسائل التالية:

- إلقاء المحاضرات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة.
  - إقامة المؤتمرات لتبادل الأفكار حول غدارة الجودة الشاملة مع المنظمات المناظرة للمنظمة.
  - الدورات التدريبية للمهندسين والعاملين بالإدارات الفنية ذات الصلة بالسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
- ويكون الغرض من هذه الوسائل هو التعريف بالجودة الشاملة وفوائدها على المنظمة.

**3 التعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة:** من أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الملائم والصحيح في نفس الوقت، فإنه يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم ومتين، وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه وأساسه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، ومن ثم فإن الوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التحديد والتطوير، ومن المفيد أن يكون هذا التدريب موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) بحيث أن يلي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فعلى سبيل المثال فإن التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية

يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق، في المقابل يكون التدريب لفرق العمل شاملا للطرق والأساليب الفنية وتطوير العمليات.

بصفة عامة فإن التدريب يجب أن يتضمن أهمية الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها، والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات وصنع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

**4 الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية):** إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة، هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات، خاصة في المراحل الأولى للتطبيق.

**5 فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة، والسبب في ذلك ناتج عن القول "أنك مهما كنت كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكائنتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا"، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل<sup>1</sup>.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تتكون كل واحد منها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء (5-8) من الأقسام المعنية مباشرة أو من يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

ولما كانت هذه الفرق ستقوم بتحسين للجودة، فيجب أن يكونوا من الأشخاص أو العاملين الموثوق بهم، ولديهم الرغبة والاستعداد للعمل التطويري، شريطة أن يعطوا الصلاحية والمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، للوصول إلى نتائج مرجوة من فرق العمل الجماعي، إن آلية العمل لهذه الفرق يجب أن تقوم على المبادئ التالية:

أ. تشجيع التعليم المشترك ونشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرقة (مجموعة العاملين المحترفين).

ب. إشاعة روح التعاون بين هذه المجموعة المحترفة مع خلق المناخ التنظيمي المناسب لهظه الفرق.

ج. تطوير فاعلية التغذية العكسية بحيث يكون هدفه معرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول (اللقاءات المباشرة مع العملاء - الاطلاع على الدراسات الميدانية - التعرف على المنظمات والشركات المنافسة).

**6 عملية التشجيع والتحفيز للعاملين:** إن عملية تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم، سوف تؤدي حتما إلى تشجيعهم، و زرع الثقة في نفوسهم، و تدعيم هذا الأداء المرغوب فيه، وهذان التشجيع و التحفيز لهما الدور الأكبر في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة و استمراريتها، إذ أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس و رغبة المشاركين في التحسين، لذا يتطلب الأمر تعزيزي هذا الحماس عن طريق الحوافز المناسبة التي تتراوح ما بين المكافأة المالية و شهادات التقدير و الميداليات أو التكريم أمام جموع العاملين بالمنظمة.

<sup>1</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 92

وإجمالاً يتعين على المنظمة تبني برنامج للحوافز ذو فعالية ومرونة بحيث يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى العاملين في تطبيق البرنامج.

**7 التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.<sup>1</sup> لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء، سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له. وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكينات والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أو لا وتحسين عمليات المنظمة ثانياً، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

**8 التركيز على العمليات:** بداية إن عملية بناء المنظمات للميزة التنافسية القوية في الأسواق العالمية يعود في المقام الأول إلى اعتمادها على جودة السلعة والخدمات المقدمة للعميل، وهذا العمل يتطلب قيام مدير العمليات بتفهم عملية إدارة العمليات باعتبارها المدخل الرئيسي لرضا العميل أو رفضه لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) وهذا التوجه يستلزم لبلوغه توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات بما يؤدي إلى تحقيق الاستثمار الأمثل وبالتالي تحقيق الخطط الاستراتيجية للوصول إلى توفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية، والمتربة على تنظيم فعاليات التحسين المستمر للجودة.

### الفرع الثالث: المستويات الأربعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

أحدثت الثورات الأربع للفكر الاستراتيجي ضرورة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في أربع مستويات: على مستوى الفرد، على مستوى فريق العمل، على مستوى المؤسسة، وعلى المستوى الجهوي أو الخاص بالنشاط، وبذلك فإن هذه المستويات تتماشى بالتوازي مع تلك الثورات الأربعة.

**على مستوى الفرد:** تعتبر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفردي ضرورة ملحة من أجل تطوير موضوع العمل بالنسبة لكل متعامل مع مراعاة إرضاء كل الزبائن. من أجل ذلك يجب توفير كل الوسائل المساهمة في إنجاح العمل مما يساهم في إنشاء علاقة مستمرة بين الزبائن والمؤمنين سعياً منهم لإرضاء الزبائن ووجوب على المتعاملين تنمية قدراتهم وإمكانياتهم حتى تتماشى بذلك مع النشاطات الموجهة لتطوير العمل.

**على مستوى فريق العمل:** من أجل الحصول على التحسينات المرجوة في العمل، يجب تشجيع التعليم المتبادل، وروح العمل الجماعي، كذلك منح الوقت الكافي من أجل التطوير والتغيير المنتظر.

<sup>1</sup> .أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.



على مستوى المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى إضافة تحسينات مبتكرة تتماشى مع أهداف وتضمن استمرارية وفق الأهداف المسطرة.

على المستوى الجهوي، الوطني، أو قطب صناعي: إن الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تعزيز ثقافة الجودة بشكل أكثر انفتاحا من أجل دعم مجهودات المؤسسات الملتزمة بتطبيقها، الدعم الذي يمكن الحصول عليه من خلال شبكات غير رسمية، والتعاون الذي يهدف إلى تحقيق مكاسب متبادلة، وتبادل الخبرات مع شركات أخرى مهتمة بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

ويمكن تحديد المراحل التي يتم إتباعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومنظمات الأعمال في خمس مراحل، هي المرحلة الصفريّة مرحلة الإعداد (المرحلة التمهيديّة)، المرحلة الأولى مرحلة التخطيط، المرحلة الثانية مرحلة التقييم والتقدير، المرحلة الثالثة مرحلة التطبيق (مرحلة تخطيط المسار)، المرحلة الرابعة مرحلة تبادل الخبرات (مرحلة التكامل).

### الفرع الأول المرحلة الصفريّة: مرحلة الإعداد (المرحلة التمهيديّة)

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفريّة، أي مرحلة الإعداد وقد سميت بالمرحلة الصفريّة لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تتضمن ما يلي:

1) اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: حيث يقرر المديرون والتنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا. ويحصل هؤلاء المديرون على تدريب مبدئي، ويقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة وأهدافها، ويرسمون سياستها، وتخصيص الموارد اللازمة مبدئياً، وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة.

2) تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين: في الخطوة الثانية يخضع جزء كبير، ويفضل أن يكونوا جميعاً من المديرين التنفيذيين الرئيسيين لعملية التدريب المبدئي على إدارة الجودة الشاملة، والذي يمكن أن يكون داخل أو خارج المنظمة.

ولكن يفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة لكل هؤلاء المديرين ومشاركتهم في وقت واحد، وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى إيجاد نوع من التفاعل بينهم أثناء التدريب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN. TQM : 4 révolutions du management, Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la Qualité total. 2<sup>e</sup> édition DUNOD. Paris.2003. P 45

<sup>2</sup> . د مصطفى كمال السيد طابل، مرجع سبق ذكره، ص 175

- 3) التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: من المفروض أن يكون لكل منظمة غرض، أي السبب في وجودها في دنيا الأعمال، ويطلق على هذا الأمر رسالة المنظمة ولكن النظرة المستقبلية قد لا تتفق مع ما ينتج حاليا من سلع أو خدمات أو مع إمكاناتها داخل الصناعة التي تنتمي لها، ومن هنا فان رؤيا المنظمة عبارة عن صياغة لما ترغب في أن تكون عليه في المستقبل ومن ثم فان الرباط الحيوي بين رسالة المنظمة ورؤيتها هو الخطة الاستراتيجية، والموجودة حاليا في ذهن المنظمة.
- 4) صياغة كل من رسالة ورؤية المنظمة: من الناحية المثالية يلاحظ أن تطوير صياغة الرسالة تأخذ مكانها أثناء جلسة إثارة الأفكار وعادة ما تكون خارج مواقع العمل وبمساعدة المدرب المحترف وهذا عن طريق الاتفاق الجماعي في الرأي يصل المدبرون التنفيذيون الرئيسيون إلى صياغة مختصرة ودقيقة توضح سبب وجود المنظمة في مجال الأعمال ومن المعتاد التعبير عن ذلك في ضوء الالتزام بالجودة، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وأن تصبح المنظمة قادرة على بدرجة أكبر على المنافسة.<sup>1</sup>
- 5) تحديد أهداف المنظمة: يجب أن تخرج أهداف المنظمة من رسالتها السابق صيغتها، ويمكن أن يكون هناك العديد من الأهداف، ولكن يجب أن تكون موجزة وقصيرة.
- 6) رسم سياسة المنظمة: تتعلق هذه الخطوة برسم سياسات وتوجيهات المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، إن التعريف الناجح للسياسة يؤدي بشكل واضح ودقيق إلى في المنظمة إلى تصميم وعزم إدارتها العليا على أن يروا إدارة الجودة الشاملة ناجحة، ويدعم ذلك قيام المنظمة بقيام المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة بتشكيل هيكل السياسة العامة للمنظمة وتغيير نظام الحوافز التقليدي بالإضافة إلى مسألة الأمان الوظيفي.
- 7) اتخاذ القرار بالاستمرار والتقدم: إن اتخاذ القرار بالتقدم أو الاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة تمثل الخطوة السابعة في المرحلة الصفرية، حيث يقوم المدبرون بعد إكمال الخطوات السابقة بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتم عن طريق تخصيص الموارد اللازمة لا نجاح المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط) وحتى هذه النقطة فان المديرين التنفيذيين الآخرين بالمنظمة يصبحون معرضين ومشركين في إدارة الجودة الشاملة.
- 8) الخطاب الافتتاحي للمنظمة: لتوصيل هذه الرسالة بفعالية يجب أن توصل وترسل إلى من يسمعها أو يقرأها الملامح التالية: معرفة ماهية الرسالة - الإيمان بها - المقدرة على تنفيذها. وهذه الأشياء الثلاث قد تكون صعبة بالنسبة للمديرين التنفيذيين بالمنظمة فيجب أن تعرف رسالة المنظمة، فإذا وصلت بنجاح فهذا يعني أن الإدارة تسير في الطريق الصحيح، حيث تستطيع تحويل ذلك إلى عرض مختصر تقدمه مبدئيا كخطاب افتتاحي وبعد ذلك تقوم بتنقيحه وتحدث فقط عن رسالة المنظمة ورؤيتها مستقبلا.

<sup>1</sup> . د مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 177.

## الفرع الثاني المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

أثناء هذه المرحلة يتم التحضير لإعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم عمل هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، إضافة إلى ما سبق تتخذ قرارات أخرى هامة مثل تحديد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

### 1) الخطوتان الأولى والثانية: اختيار أعضاء المجلس الاستشاري - اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة:

تحتوي هاتان الخطوتان على نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطاق الضيق للمديرين التنفيذيين الذين سبق الإشارة إليهم في المرحلة الصفرية، بحيث تشمل كل المديرين التنفيذيين لأنشطة المنظمة أما بالنسبة للأفراد المشاركين في هذه اللحظة فيشمولون كل أعضاء المجلس الاستشاري الذين يتم اختيارهم من الخريطة التنظيمية وكذلك منسق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتم اختياره لكي يكون همزة وصل بين جميع النواحي المتعلقة بهذه المبادرة، حيث لا يجب أن يتم اختياره بشكل متسرع لأنه سيحتفظ بمكانة بارزة على الخريطة التنظيمية.

### 2) الخطوة الثالثة: تدريب كل أعضاء المجلس الاستشاري و منسق إدارة الجودة الشاملة: حيث سيتم في

هذه المرحلة تدريب أعضاء المجلس الاستشاري و المنسق على مقدمة للمبادئ و المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، و للتأكد من فهم و استيعاب كل النواحي الإدارية، في الوقت الذي يحصل فيه المنسق على تدريب إضافي في الإدارة و أدوات إدارة الجودة الشاملة، و من ثم فان هناك ضرورة لأن يكون هناك معايير محددة يجب أخذها في الحسبان عند اختيار هذا المنسق مثل الصفات و المهارات الشخصية - المصدقية - مهارات التواصل - أداء العمل بصدق - و يمكنه التواجد في المواقف التي تحتاجه في لحظات معينة.. الخ.

### 3) الخطوة الرابعة: عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة: من البنود المحددة التي يجب

مناقشتها في الاجتماع الأولي ما يلي: ميثاق المجلس وتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة، وجدول الأحداث المتوقعة وتحديد جدول أعمال الاجتماع القادم... الخ. وفائدة هذا الاجتماع تدور حول أنه يمثل فرصة لإشراك قوة العمل وتقديمهم لتحسين العملية ومن الأساليب التي تستخدمها الإدارة في هذا لسان أن تشرك ممثل أو ممثلين لقوة العمل في أعمال المجلس الاستشاري سواء كان ذلك كممثلين مؤقتين أو دائمين.

### 4) الخطوة الخامسة: إعداد مسودة خطة التطبيق: وهذا الإعداد يتطلب المشاركة المباشرة لكل أعضاء المجلس

الاستشاري، وكذلك مدخلات محددة من قوة العمل، إن التنسيق الكلي والعمل المتكامل سيكونان ضمن مسؤولية منسق إدارة الجودة الشاملة كما أن قسم التدريب يصبح في غاية الأهمية، حيث أن برنامج التدريب سيكون من مسؤوليات هذا القسم بعد توفير مدخلات من المجلس الاستشاري وقوة العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

5) الخطوة السادسة: الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك: هذه الخطوة تصبح سهلة ويسيرة إذا شارك الجميع في إعدادها وعدم وجود مفاجئات في اللحظة الأخيرة، حيث تكمن الصعوبة في تخصيص الموارد وذلك بسبب حجم الأموال المطلوبة، إلا أنه يجب الاعتراف بأن هذه الأموال تعد بمثابة استثمار طويل الأمد، والذي يتوقع أنه يحقق عائد فيما بعد للمؤسسة.

6) الخطوتين السابعة والثامنة: تحديد الأهداف والعمليات الهامة - اختيار الأهداف والعمليات: إذا لم تستطع المنظمة أن تحدد الصلة المباشرة بين عملياتها وأهدافها، فهذا الوقت هو المناسب لإجراء التعديلات الضرورية، إن أدوات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساعد في هذا التحديد، حيث أن الكثير من الأدوات الكمية والغير كمية لإدارة الجودة الشاملة ستؤدي دورا هاما في المرحلة الأولى.

7) الخطوة التاسعة: اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق: في هذه الخطوة يتم تحديد كيفية اختيار المشكلات التي قد تعترض لها فرق العمل المنوط بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتكون كل فريق عمل من 04-08 أفراد تكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها وفي هذا المجال هناك أربعة أساليب رئيسية هي:

- ◀ أسلوب اقتراحات العملاء.
- ◀ أسلوب من أعلى إلى أسفل.
- ◀ أسلوب المشكلات الحادة والمزمنة.
- ◀ أسلوب الأفكار الجيدة من العاملين.

### الفرع الثالث: المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير

تتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات، وتتكون هذه المرحلة من أربع خطوات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- ◀ التقييم الذاتي
- ◀ التقييم التنظيمي.
- ◀ المسح الشامل.
- ◀ إرجاع الأثر التدريبي.

وتعد هذه الخطوات بمثابة مدخلات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة علاوة على أنها تزود كلا من الإدارة العليا للمنظمة وقسم التدريب بها بإرجاع الأثر كما أنها تمثل أداة دعم مباشر وأساسي لخطة المنظمة الاستراتيجية.

1) التقييم الذاتي: وهو يعد الخطوة الأولى في المرحلة الثانية من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي توضيح لثلاث أدوات رئيسية في مجال التقييم الذاتي:

الأداة الأولى: أعدها فيليب كروسبي Philip Crosby: وقد عرض أدواته بعنوان "أين موقع منظمتك فيما يتعلق بالجودة"، إن أداة التقييم الذاتي قد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على هذا النموذج ويقوم بملء بياناته والذي يتطلب دقائق فقط، ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها في النهاية، وبعد ذلك يتم يقوم المدرب بجمع النتائج وتلخيصها وعرضها على السبورة، ويتمثل الهدف من هذا الاستقصاء في الحصول على قناعة كل فرد على أن هناك دورا للتحسين في الطريقة التي تؤدي بها أعماله.

الأداة الثانية: **المسح الشامل للأفراد**: ويتم ذلك عن طريق قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى، وبصفة عامة يقوم الخبير المدرب الذي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد الذين سيتم مقابلتهم، وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على تفهم ادراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والدور الذي يمكن أن تؤديه هذه الادراكات في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن هذا المسح الشامل للأفراد يستكمل عن طريق مقابلة عدد كاف من العاملين في كل المستويات الإدارية للمنظمة بمن فيهم المديرين.

الأداة الثالثة: **نظام نمط الشخصية Personality Profile System**: هذا النموذج استخدمته منظمة بيرفور ماكس العالمية من أجل تزويدنا بمعاني تحسن من فهمنا للأنماط السلوكية المختلفة لأنفسنا ولغيرنا، وتستخدم هذه الأداة بشكل أكثر فعالية في المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة وأثناء الجلسة الأولى لفرق العمل.

(2) **التقدير التنظيمي**: يعد التقدير التنظيمي أمر مهما لأنه يزود الأفراد بألية لفهم أنفسهم، و فهم المنظمة ككيان مشترك، إضافة إلى فهم أعضاء المنظمة و هو يقوم و يعدل بشكل رئيسي الوضع الحالي للمنظمة، و يمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة و قابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير، و تضم العوامل التي تساهم في تطوير هذه التوصيات " رؤية المنظمة" بالإضافة إلى توقعات العملاء، و تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن يركز عليها التقدير، و الذي يمكن أن يتم من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين، و مراجعة أداء العامل، و إجراء المسوحات. وبعد تحديد الثغرات بين ثقافة المنظمة الحالية والثقافة المرغوبة، يمكن للإدارة أن تتخذ التوصيات المتعلقة بتأييد إدارة الجودة الشاملة.

(3) **المسح الشامل**: يعد المسح الشامل أداة هامة للتقدير، فكم من مرة فقدت المنظمة لعملائها و تحولوا إلى المنافسين بسبب عدم اهتمام المنظمة بإرضائهم، و فيما بعد يتم اكتشاف التفاصيل البسيطة أو الاختلافات التافهة في السعر التي جعلهم يتحولون إلى المنافسين، و لذا فإن إجراء مسح شامل المنظمة على أن تعرف بدقة ما الذي ينتظره العملاء من المنظمة، و ذلك باستخدام مداخل ابتكارية لجمع المعلومات عن العملاء و رضاهم، و كذلك من الخيارات المطروحة لذلك أن يتم طرح أسئلة أثناء لقاء عمل عادي، شريطة أن لا يترك المسؤول في المنظمة العملاء يشعرون و كأن أحدا يسألهم، و من ثم إيجاد نواحي القصور لتليها خطوات ايجابية لإصلاح هذا القصور. ويمكن أن يتم المسح الشامل للعملاء في أي وقت من أوقات عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.

(4) **إرجاع الأثر التدريبي**: إن قسم التدريب بالمنظمة سوف ينفق الكثير من الوقت في اختيار الموضوعات التدريبية وجدولتها، وتعد هذه الفرصة الأولى لمعرفة ادراكات المشاركين في التدريب وتقوم أثر الاستثمار على المردود الثلاثي النهائي للتدريب. أي أن أي عينة لمسح أحد برامج التدريب لا بد أن تحتوي على سؤالين هما: ماذا فعلنا؟ وكيف يمكننا أن نحسن أداؤنا؟ إذ لم يكن التدريب المبدئي فعالا للمديرين والقوى العاملة فان الأثر يحتاج مزيدا من الوقت لإجراء التعديلات على البرنامج التدريبي عن طريق الاستعانة

بنتائج المسح الذي تم، حيث يتم تلخيص نتائج التدريب من طرف إدارة التدريب ومراجعتها من طرف منسق إدارة الجودة الشاملة، كم أن نتائج هذا المسح يجب أن يطلع عليها المجلس الاستشاري لأنها تمثل أحد أكبر الالتزامات المالية للقرار المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الرابع المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق (التنفيذ) Implementation

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، كم أن هذه المرحلة يتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت و المال، إذ يتم اختيار المدربين و تدريبهم، و تعطى الأهمية الكافية لمكتبة إدارة الجودة الشاملة و مكتب إدارة التدريب بالمنظمة، حيث تعد خطوة اختيار المدربين بمثابة الجزئية الأولى في هذا البند، كما أن هؤلاء الأفراد سوف يحظون بمناصب مهمة جدا داخل المنظمة، إذ يعتبرون امتدادا لمهام منسق إدارة الجودة الشاملة، أما فيما يتعلق بالجزئية الثانية و المتصلة بإعداد مكتبة إدارة الجودة الشاملة مزودة بالمراجع و الدوريات و الحالات العملية والوسائل السمعية والبصرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، و تع عملية تدريب فرق العمل من أكثر الانجازات التي ستحققها المنظمة وضوحا في عملية التدريب على إدارة الجودة الشاملة، و من المفيد للمنظمة أن هذا التدريب سيحقق نتائج و قصص النجاح التي تتطلع إليها المنظمة منذ أن فكرت في تنفيذ عملية تطبيق الجودة الشاملة.

### الفرع الخامس: المرحلة الخامسة: مرحلة الرقابة والتقييم Evaluation

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتوازنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.<sup>1</sup>

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وحتى يكون نظام الرقابة فعالا فانه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

### الفرع السادس: المرحلة السادسة: مرحلة المتابعة والتغذية العكسية

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة قياس ومراجعة بغرض متابعة التطبيق للتأكد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما هو محدد في مرحلة التخطيط، ويتم ذلك من خلال متابعة التطبيق خطوة خطوة للتأكد من معالجة الانحرافات عن المخطط حتى يتم دائما تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح والوصول إلى تحسين الأداء

<sup>1</sup> . د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 217

وتحقيق قدرة تنافسية متميزة ومستدامة، وتساعد هذه المرحلة في التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للتغيرات المستمرة المحيطة بالمنظمة.

### الفرع السابع المرحلة السابعة: المرحلة المتقدمة (تبادل ونشر الخبرات)

هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يتحدى به أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

### المطلب الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

يعتق الكثيرون في أنحاء العالم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و يعملون على الاستفادة منها، لذ فهم يطبقونها في عدة مجالات و قطاعات منها الصناعة وبعض القطاعات الخدمية، مثل الصحة والتعليم، و ترتبط الجودة الشاملة بالأدوار التي لعبتها في تحقيق و تقدم و نهضة اليابان لتصبح من أكبر الدول الصناعية، و أقوى الاقتصاديات الرأسمالية في العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، و خروجها منها مهزومة، وهناك شبه إجماع من العلماء و الباحثين في المجالات المختلفة على أن كل هذا ما كان يمكن تطبيقه لولا تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عل يد **ديمينج Deming** الذي وضع و طبق أسسها و مبادئها في اليابان، و قد استمرت من بعده الجهود و الإسهامات من قبل العلماء. وفيما يلي عرض لإسهامات أهم هؤلاء العلماء:

### الفرع الأول: والتر شيوارت *Walter Shewart*

يعد والتر شيوارت الرائد الأول للرقابة الإحصائية المعاصرة للجودة، فقد ساهمت أساليبه الإحصائية و خرائطه في مختبرات شركة بيل للهواتف و التي أصبحت فيما بعد بمثابة أدوات رئيسية في مراقبة الجودة، وله كتاب نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة السلع المصنعة"، ويبحث الكتاب في الرقابة على الجودة، و قد استفاد اليابانيون من كتابه بمساعدة من المستشارين الزائرين لليابان مثل ديمينج و جوران، وقد ميز شيوارت بين جانبين أساسيين للجودة هما: الجودة الموضوعية وهذا الجانب من الجودة يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية ومستقلة عن الوجود البشري، والجودة الذاتية و يتعامل هذا الجانب مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . محمد سليمان الرفاعي، جوائز الجودة كمدخل لتميز الأداء الحكومي دراسة مقارنة مع التطبيق على عدد من المنظمات العامة الأردنية، رسالة غير منشورة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامع القاهرة، 2009، ص 31.

### الفرع الثاني: أرماند فيجنباوم *Armand Feigenbaum*

ولد في الولايات المتحدة وحصل على درجة الدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وقد ألف الكتاب الأول بعنوان "مراقبة الجودة الشاملة" (TQC) عام 1950 ترأس إدارة الجودة في جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبح فيما بعد المدير العالمي. أصبح رئيس شركة الأنظمة العامة المحدودة الولايات المتحدة الأمريكية وكان الرئيس المؤسس للأكاديمية الدولية للجودة وأيضاً رئيس الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، وهو حائز على العديد من الجوائز بما في ذلك وسام إدوارد الشهير، وسام لانكستر في الولايات المتحدة الأمريكية كما أنه عضو في مجلس إدارة برنامج مالكوم بالدريدج للجودة الوطنية<sup>1</sup>.

يعد أرماند فيجنباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة مثلما قلنا سابقاً في كتابه الخاص وهو طالب في معهد *Massachusetts* للتكنولوجيا أثناء دراسته للدكتوراه، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها وحتى تحققها وإدراكها، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- ◀ ما قبل القرن العشرين: وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع.
- ◀ 1918-1900: وكانت الجودة مسؤولية رئيس العمال.
- ◀ 1937-1919: وتمثل مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
- ◀ 1960-1938: وتمثل مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً.
- ◀ 1961: بداية الرقابة على الجودة الشاملة.

وقد استخدم نظام شامل للرقابة على الجودة بهدف توحيد الجهود لاستمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وأوضح أن الجودة الرديئة تكلف المؤسسة 20% من العائد الكلي، وهذه النسبة يمكن تفاديها باعتماد مبدأ إدارة الجودة الشاملة، من خلال مجلس الجودة الذي يكتشف المشكلات في حينها، ويقوم باختيار وتكليف فريق أو أكثر لتحسينها.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات العاملة داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والحفاظة عليها وتحسينها بشكل يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للمستهلك (الزبون).

### الفرع الثالث: ويليام إدوارد ديمينج *Edwards Deming*

ولد ديمينج *Deming* في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 و عاش حتى عام 1993، وهو يعتبر أول العلماء و المفكرين الذين وضعوا الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، وقد درس في جامعة (وايومنج) وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة (بيبل) الأمريكية، وأثناء عمله في

<sup>1</sup> N.V.R. Naidu, K.M. Babu, Sri G. Rajendra. Total Quality Management. New Age International (P) Ltd., Publishers. New Delhi .2006. P 34



شركة الكهرباء الغربية الأمريكية (هاوثورن)، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وسافر إلى اليابان مع فريق الجنرال (مكارثر) من أجل إعمارها بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية و قدم هناك خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج، وقد كان إحصائياً و أستاذ في الجامعة ومؤلفاً ومحاضراً ومستشاراً، و إليه يعود الفضل في تحسين الإنتاج في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية، إذ يعتبر بمثابة الأب الروحي فهو القائد لإدارة الجودة الشاملة.

ورغم شهرته من خلال أعماله في اليابان حيث أستدعي وألقى عدة محاضرات في منتصف الخمسينات، ومن أقواله الشهيرة لقادة الصناعة في اليابان: "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة الشاملة فسوف تحتكرون أسواق العالم خلال خمس سنوات". وتكريماً له قاموا بتأسيس جائزة للاحتفال بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه لليابان، حيث تعد جائزة ديمينج من أقدم جوائز الجودة في العالم.<sup>1</sup>

وفي عام 1950 قام بتعليم الإدارة العليا في اليابان كيفية تحسين التصميمات و جودة المنتج و الاختبارات و المبيعات من خلال أساليب مختلفة تشمل تطبيقات الأساليب الإحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA) و اختبار الفرضية، وقد قدم عدة إسهامات هامة ليجعل من اليابان دولة معروفة في إنتاج منتجات ابتكارية عالية الجودة وجعلها تمثل قوة اقتصادية كبيرة، و هذا يوضح أنه كان من أهم الأشخاص الذين كان لهم التأثير الأكبر على عمليات التصنيع و الأعمال اليابانية مقارنة بأي شخص آخر من خارج اليابان، ألا أنه قد بدأ يحظى باعتراف واسع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط بعد موته على الرغم من أنه ولد وتعلم فيها. ولقد طور ديمينج أربعة عشرة مبدأ تتعلق بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:

**1 تحديد الهدف من تحسين المنتج:** ويتضمن إيجاد القناعة بتحسين جودة السلع والخدمات المزمع تقديمها.

**2 التكيف مع الفلسفة الجديدة:** وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المنظمة، تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين.

**3 تقليل الاعتماد على الفحص:** والاستعاضة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.

**4 استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة:** والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي بدلا من الاعتماد على التفتيش النهائي.

**5 التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر:** وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.

<sup>1</sup> . محمد سليمان الرفاعي، المرجع السابق، ص 31.

- 6 التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- 7 وضع برنامج للتدريب والتعليم: وذلك من خلال تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج وتقديم معارف ومهارات جيدة تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الإدارية الحديثة، والنظر إلى التعليم بإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في الموارد البشرية، وإعادة الترتيب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط الطويل المدى.<sup>1</sup>
- 8 تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة<sup>2</sup>: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية، وتحسين أدائهم وفق التوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين نحو تحسين الجودة.
- 9 أبعادا لخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- 10 إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً وروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة، الملائمة والإنتاجية العالية.
- 11 استبعاد الشعارات الغير عملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام: لأنها تؤدي إلى إنحاز العمل بصورة جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلى إنهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجياً.<sup>3</sup>
- 12 اعتماد فرق العمل: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدلا من ذلك على تكوين الفرق داخل منظمة الأعمال.
- 13 إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.
- 14 إقامة البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة، لكي تحل محل السياسات القديمة ثم الاستغناء عن الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

### الفرع الرابع: جوزيف جوران Joseph Juran

ولد جوران Juran عام 1904 في رومانيا ثم قدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912 وتخرج من كلية الهندسة من مانيسوتا، ثم عمل أستاذا بجامعة نيويورك. وبعد حصوله على شهادة في الهندسة الكهربائية،

<sup>1</sup> . Mckey, Tand Mackey, K(1992), think quality !The Deming approach does work in libraries, library Journal, 177(9), p 57 - 67

<sup>2</sup> . أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> سمية سيد صديق محمد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها لتحسين أداء الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية، رسالة غير منشورة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الآداب تخصص مكتبات، جامعة المنوفية - مصر -، 2010

بدأ جوران أعماله في شركة هاوثورن للكهرباء الغربية، وقد تم تكليفه بالتحقيق في شكاوى الجودة الداخلية والخارجية. كانت إدارات الإنتاج المختلفة من وقت لآخر غير قادرة على أداء مهامها بشكل صحيح بسبب سوء نوعية المكونات وعدم قدرتها على تجميع الأجزاء<sup>1</sup>. وكان عمل جوران هو العثور على الأسباب المحتملة وتطبيق علاج، وبعد ذلك، في عام 1926، حثت مختبرات جرس الهاتف شركة الكهرباء الغربية على تطبيق بعض الأدوات الإحصائية، بما في ذلك مخطط شيوارت الذي تم اختراعه حديثاً ويعتبر جوران من أهم الرواد والمفكرين الأكثر تأليفاً في مجال الجودة والأكثر ذكراً واستشهاداً من طرف زملائه ولديه العديد من المؤلفات والنصوص، والتي من خلالها أعطى أهمية كبيرة لتعريف مصطلحات الجودة<sup>2</sup>. وكما حدث مع ديمينج فقد تأخر اكتشافه و الاعتراف به من طرف الشركات الأمريكية، وقد دعي إلى اليابان عام 1950 بواسطة نقابة العلماء و المهندسين، وقد تركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم و الرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة والتحسين والتطوير المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، و أهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة و ضرورة وضع الأهداف، وقد تمكن من مساعدة اليابانيين على التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية، وهو صاحب المقولة الشهيرة: "أن الجودة لا تأتي بالمصادفة بل يجب أن يكون مخططاً لها". وقد ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين وتطوير الجودة، وهو يؤمن بأهمية التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بصفة مستمرة ومستديمة على تحسين مستويات الجودة، ولقد قام جوران بتأليف العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها متخصصون باهتمام كبير ومن أشهر كتبه دليل مراقبة الجودة Quality Control Hand Book عام 1951، والذي يعتبر مرجعاً كلاسيكياً لمهندسي الجودة.

كما قام جوران بتأسيس معهد جوران وهو معهد متخصص في إدارة الجودة، ومن إسهاماته في هذا المجال إنشاء مفهوم شركة موجهة نحو العميل، وتقوم فلسفته في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب محدد لإنشاء الشركة الموجهة للعميل، فهو يرى أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة، لذا يرى أن تعريف الجودة يبني على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما:

**التوجه بالدخل:** وذلك بوضع كل ما يريده العميل (المستهلك) أي احتياجاته ورغباته في المنتج وهذا سيؤدي إلى رفع الدخل العائد من المنتج.

**التوجه بالتكلفة:** وذلك بخلو المنتج من كافة العيوب.

ويركز نموذج جوران على ثلاثة عناصر للجودة تسمى ثلاثية جوران للجودة يمكن عرضها كما يلي:

<sup>1</sup> Volker Kruger, Main schools of TQM: "the big five". The TQM Magazine, Volume 13. Number 3. 2001. P 150

<sup>2</sup> Hélène Giroux, De la qualité à la qualité totale : évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité, thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Docteur (Ph.D.) en communication, Université de Montréal, Canada, Décembre 1999, P 175

- تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.
- الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وتحديد الأداء الفعلي للجودة ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقا وتصحيح الانحرافات.
- التحسين المستمر للجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة، ويضم التحسين المستمر إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب، توفير الحلول، إثبات فاعليتها.

### الفرع الخامس: كارو إيشيكافا *Karou Ishikawa*

ولد كارو إيشيكافا *Ishikawa* عام 1915 وعاش حتى عام 1989، وكان والده رئيسا لجمعيتين يابانيتين شهيرتين هما اتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية - الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة، وقد ساعدته مكانة والده العلمية والعملية على أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من داخل وخارج اليابان، وحضور المحاضرات القيمة التي كان هؤلاء العلماء يلقونها، وتخرج إيشيكافا من جامعة طوكيو عام 1939 وقد تخصص في الكيمياء التطبيقية، وحصل في عام 1952 على جائزة ديمينج تكريما له على إسهاماته في مجال الجودة.

لقد تركز عمل *Ishikawa* على ما قام به، *Juran*، *Deming*، *Feigenbaum*، إذ استطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة (*Quality Circles*) والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (*Cause Effect*) ويعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل بالشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين. ولقد نشر مفهوم الجودة بين العاملين ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وأيضا تنتهي بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا خاصة أن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة.

إذن يمكن القول إن *Ishikawa* هو الأب الروحي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى إلى تكوين عدد من العاملين طوعيا يتراوح عددهم من 4-8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها، وأصدر هذا العالم الياباني كتابا أسماه "مرشد إلى السيطرة على الجودة"، كما اقترح أيضا مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشمل هيكل عظميا لسمكة حيث أن العظام والأشواك تمثل مسببات محتملة لمشكلة معينة.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ولقد ركز إيشيكاوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عمليات مراقبة الجودة، من خلال قيامهم بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:

❖ المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن أن يتعلمها ويطبقها ويستخدمها أي شخص في الشركة لتقييم مشكلات الجودة، والتي منها السبب والأثر وتحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، والمدرجات التكرارية، ومخططات التشتت، وأدوات الفحص.

❖ المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن أن يستخدمها الخبراء وخبراء الجودة، وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

❖ المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة، ويستخدمها خبراء الجودة ومستشاريها وتتضمن أدوات بحوث العمليات.

ولقد صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين مراقبة الجودة الشاملة طبقاً للمبادئ التالية:

- تبدأ الجودة بالتعليم.
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات العميل.
- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً.
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- وضع الجودة في المقام الأول.
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
- يجب على الإدارة العليا ألا تغضب عندما يقوم العاملون بإظهار الحقائق لهم.
- يمكن حل 95 % من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة.
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

### الفرع السادس: فيليب كروسبي Crosby

أصبح اسم كروسبي معروفاً بشكل أساسي فيما يتعلق بمفاهيم "قم بأداء عمل ما بشكل صحيح من المرة الأولى" و "اللاعيبوب". فهو يعتبر الطريقة التقليدية لمراقبة الجودة وحدود الجودة المقبولة ورفض المنتجات دون المعيار القياسي على أنها تمثل فشلاً وتمثل ضماناً للنجاح.

ويعتقد كروسبي أن معظم الشركات لها هيكلية وأنظمة تسمح لها بالانحراف عما هو مطلوب فعلياً، وأن شركات التصنيع تنفق حوالي 20 % من إيراداتها لارتكاب الأخطاء وتكرر نفس الأخطاء مرة أخرى، وحسب ما قرره كروسبي أن ذلك يمثل 35 % من النفقات التشغيلية لشركات الخدمات.

ولقد بدأ كروسي حياته المهنية كمراقب للجودة في مؤسسة ITT الصناعية ثم أصبح مساعدا لرئيس هذه الشركة للجودة، و اشتهر كروسي عام 1979 من خلال كتابه Quality is free و الذي كان من أكثر الكتب مبيعا و راجا في ذلك الوقت والذي ركز فيه على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها، و أسس كروسي كلية للجودة في ولاية فلوريدا الأمريكية، ويعد أول من نادى بفكرة "صناعة بلا عيوب" و طور لذلك برنامجا بلا أخطاء، و على هذا الأساس فقد حث المؤسسات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة و هو نسبة صفر من الأخطاء، ويعد كروسي من أشهر العلماء و الرواد البارزين في إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه أخذ منى آخر مختلف عن ديمينج و جوران، فديمينج اهتم بتوجيه العمليات و التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية، و العمل على الحد من الانحرافات بينما ركز جوران اهتمامه على مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة، و مراقبة الجودة والتحسين المستمر للجودة، أما كروسي فركز على التشديد على المخرجات و الحد من العيوب في الأداء، و على ذلك يعتبر أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية.

وبحسب كروسي تنتشر رسالة تحسين الجودة، من خلال إيجاد نواة من الأشخاص المختصين في الجودة ضمن الشركة كما أنه يركز على مبدأ الإدارة من الأعلى إلى الأسفل حيث يعتقد أن الإدارة العليا مسؤولة بشكل كلي عن الجودة. وترتكز عملية تحسين الجودة وفقا له على أربعة مبادئ هي:

- تعريف الجودة: على أنها تلبية للمتطلبات وليس من حيث كونها "أمر جيد" أو "أنيق".
- نظام تحقيق الجودة هو الوقاية وليس التقييم.
- يجب أن تكون اللاعيوب هي معيار الأداء وليس "قدر الإمكان".
- مقياس الجودة، هو ثمن عدم المطابقة، وليس الدلالات.

### الفرع السابع: تاغوتشي Genichi Taguchi

ولد الدكتور تاغوتشي في عام 1924، وبدأ حياته المهنية من معهد البحرية في اليابان بين 1942-1945 ثم مع وزارة الصحة العامة والرعاية الاجتماعية، وبعد ذلك التحق بوزارة التربية والتعليم. بعد ذلك انتقل إلى هاتف نيبون في اليابان. تاغوتشي هو مخترع تقنيات أوا OA مجموعة المتعامد الشهير لتصميم التجريب ونشر كتابه الأول عن الزراعة العضوية في عام 1951، كما زار تاغوتشي المعهد الإحصائي الهندي بين 1954-1955 وكتب كتابا عن تصميم التجارب<sup>1</sup>.

حصل الدكتور تاغوتشي على درجة الدكتوراه من جامعة كيوشو باليابان وأصبح أستاذا زائرا في جامعة برينستون في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1952. وفي وقت لاحق أستاذا في جامعة أوياما عام 1964. ولديه شرف أن يصبح الأستاذ الوطني لليابان، وعمل أيضا في مختبرات بيل الأمريكية.

<sup>1</sup> N.V.R. Naidu, K.M. Babu, Sri G. Rajendra. Ibid. P 35

يستند نموذج تاغوتشي إلى أفكار ومفاهيم الجودة، والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع، ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية، ويرتبط نموذج تاغوتشي بمفهومين

للجودة هما دالة الخسارة Loss Function وخصائص التصميم Design Characteristics. وتوضح فكرة دالة الخسارة والتي يمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيدا عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.

**دالة تاغوتشي للخسارة:** أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة الغير خطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها والمنتج، ويشتمل النموذج على:

- إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يهتم بشكل فعال في جودة المنتج وتقليل التكاليف.
- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.
- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية.

- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات الغير خطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

### الفرع الثامن: ديفيد جارفين *David Garvin*

وهو أستاذ في مدرسة هارفارد للأعمال، وله مجموعة من المساهمات والتي كان لها تأثير كبير على نظرية إدارة الجودة، ومن أبرز مساهماته تطويره لما أصبح يعرف بأبعاد الجودة الثمانية وهي: الأداء، المعالم، المطابقة، الجودة المدركة، الاعتمادية، الجماليات، قوة التحمل، إمكانية الخدمة، وفي عام 1988 قدم جارفين فكرة أساسيات الجودة الشامل وهي: المنتفع، المستخدم، القيمة، التصنيع والمثالية.<sup>1</sup>

### الفرع التاسع: ويليام كونوي *William E. Conway*

يعتبر كونوي من الرواد الحديثين في مجال إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع الآخرين، من رواد الجودة أمثال ديمينج وجوران وأوكروسي، وله إسهامات هامة، فقد قدم فكرة الأدوات الستة والتي يستطيع المدراء من خلالها القيام بعمليات التحسين المستمر، وهذه الأدوات هي: مهارات العلاقات الإنسانية، المسوحات الإحصائية، الأدوات الإحصائية البسيطة، الرقابة الإحصائية على العمليات، التحليل في معالجة المشاكل، وأخيرا الهندسة الصناعية.

<sup>1</sup> . محمد سليمان الرفاعي، المرجع السابق، ص 35

### الفرع العاشر: نموذج هوشن *Hoshin*

وهو نموذج تطبيقي فدارة الجودة الشاملة يستخدم في وضع استراتيجيات المؤسسة، ولقد تم تطويره في الستينيات. يرتكز هذا النموذج بأكمله على مرحلة توقعية يتم من خلالها تحديد رؤية طويلة الأمد للمؤسسة ذات العلاقة مع التطور البيئي.

إن نقطة الانطلاق للتسيير بطريقة *Hoshin* يمكننا اعتبارها استراتيجية التسيير الكلاسيكية، ويتم تقسيم الطريقة من خلال رؤية طويلة الأمد حتى الوسائل توظف وفق هذه الرؤية، ولقد تم تأكيد هذه الرؤية من طرف كتاب آخرين، حيث يتم تقسيم المشروع فيما بعد إلى مخططات سنوية مرفقة بنظام مراقبة والذي يسمح بإجراء تدابير تصحيحية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Weill Michel. Le management de la Qualité. 2dition la Découvert. Paris. 2001. P 72



## المبحث الرابع: نظام إدارة الجودة (شهادة الايزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة

يخلط البعض في كتاباتهم بين مفهومي الايزو وإدارة الجودة الشاملة، ويتحدثون عنهما وكأنهما يعينان الشيء نفسه، مع أن لكل منهما المنبت والأبعاد والمتطلبات والأهداف الخاصة به، ولكن هذا لا يمنع من وجود أوجه الشبه مثلما توجد أوجه للاختلاف.

### المطلب الأول: الجودة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءا من متطلبات السوق العالمية اليوم، حيث لم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مقياس اختياري، وإنما أصبحت جزءا أساسيا لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، الأمر الذي ألزم المنظمات بالسعي المستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة الايزو ISO كأساس لها. و تعد سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، و هي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين الدول وتسويق منتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين المستمر للسلعة، فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء لذلك تعد هذه السلسلة الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع المنظمة لهذه المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

### الفرع الأول: ظهور مصطلح الايزو أو المواصفات الدولية:

تعتبر المواصفات العنصر الرئيسي ضمن الأنشطة المتعلقة ببناء الجودة والمسماة اليوم (MSTQ)، أي المتروبولوجيا والمواصفة والاختبار والجودة. في البداية استخدمت المواصفات لأغراض تجارية من أجل ضمان صحة الأوزان والمقاييس ودقتها (الموازن، مقاييس الحرارة، عدادات الكهرباء وغيرها). كما أن العامل الآخر لوجود المواصفات، هو الحاجة للاهتمام بصحة المواطن وسلامته.

ونظرا لدخول المؤسسات مرحلة الإنتاج الصناعي الكمي من أجل التصدير، فقد بدت الحاجة ماسة إلى وجود مواصفات للمنتجات المصنعة، هذه المواصفات لا يمكن أن تحقق من قبل هذه المؤسسات، إلا باستخدام العمليات الإنتاجية المناسبة التي أصبحت أكثر تقدما وصعوبة من السابق، واختيار التجهيزات المناسبة لها وتأمين المهارات العالية لتشغيلها. لذلك أصبح تطبيق المواصفات، أداة فعالة لنقل التكنولوجيا وتطوير جودة المنتج، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجين المحليين لدخول الأسواق الخارجية والحفاظ على مواقعهم بالسوق الداخلية.<sup>1</sup>

ولقد أدى هذا التطور الصناعي إلى الحاجة لتوفير ما يلي:

- وجود مواصفات معملية في المنشآت للمنتج والعمليات.
- وجود مواصفات قياسية وطنية للمنتجات تساعد الصناعة المحلية على زيادة قدرتها التنافسية وتسهيل التبادل التجاري والإقليمي والدولي.

<sup>1</sup> . د أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 133.

□ التعاون والتنسيق بين الهيئات الإقليمية، والدولية لوضع مواصفات إقليمية ودولية للمنتجات. ولقد اتجهت العديد من المؤسسات إلى الأسواق العالمية لعرض منتجاتها من سلع وخدمات، هذا وقد اهتمت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Standardization Organization والتي تضم أكثر من مائة دولة ممثلين من معظم دول العالم بوضع المستويات القياسية للمنتجات وتصميم المعايير ووضع الأسس والاختبارات المختلفة وذلك بغية زيادة كفاءة وفعالية تجارة المنتجات من السلع والمنتجات من السلع والخدمات على المستوى العامي. وتعتبر المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 إحدى المعايير الدولية للجودة والتي أصدرتها المنظمة الدولية للجودة، والتي أصدرتها المنظمة السابقة، وهي سلسلة من المعايير تستهدف وضع خطوط عامة إرشادية ترتبط بالتصميم، والتطوير، والإنتاج، والاختبار والفحص، وكذلك الخدمات ذات الارتباط الوثيق بالمنتجات، كما تعتبر أيضا من الوسائل المتاحة لتشجيع وإثراء عمليات التحسين والتطوير في جودة المنتجات. وتشير بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية إلى أن الايزو (ISO) ترمز إلى الحروف الأولى من الكلمات التي تتكون منها اسم المنظمة الدولية للتوحيد القياسي السابقة، كما توجد بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية الأخرى تشير إلى أن الايزو (ISO) مقتبس أصلا من المصطلح اليوناني (ISOS) والذي يعني المساوي أو المعادل (Equal).

هذا ويتمثل الهدف الأساسي من إصدار المواصفات القياسية الايزو 9000 في وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة، يتضمن جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المنظمات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتجات من السلع والخدمات، مما ينتج عنه في النهاية إنتاج سلع أو خدمات طبقا للمتطلبات الجديدة.<sup>1</sup>

هذا وقد شاع وانتشر استخدام المواصفات القياسية الايزو 9000 على المستوى العالمي، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى العديد من الأسباب يتمثل أهمها فيما يلي:

- ظهور التكتلات الاقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة.
- سهولة تبني المواصفات القياسية الايزو 9000 على المستوى العالمي.
- زيادة الاهتمام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كثير من المنظمات العالمية.
- سيادة المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- انعكاسات زيادة فعالية الأداء من جراء تطبيق المواصفات القياسية في بعض المنظمات العالمية على كثير من المنظمات الأخرى، التي سعت هي الأخرى إلى الاستفادة من مزايا هذا التطبيق أيضا لديها.

كما تزايدت أهمية المواصفات القياسية الدولية في السنوات القليلة الماضية تزايدا ملحوظا لأن المصدرين اكتشفوا أن التوافق معها وإن لم يكن ملزما إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية، الأمر الذي جعلهم يحصلون على ميزات

<sup>1</sup> . د أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)، مرجع سبق ذكره، ص 66.

تنافسية للوصول إلى الأسواق العالمية، وحسن من مستوى جودة منتجاتهم، الأمر الذي ترتب عليه أيضا زيادة إنتاجيتهم وأرباحهم.

### الفرع الثاني: مفهوم الايزو 9000

هي اتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية لدول العالم المختلفة إذ يضم أيضا هذا الاتحاد الدولي عضوا واحدا من كل دولة، ويتكون الاتحاد الدولي حاليا أكثر من 120 دولة مرتبطة بالاتحاد، ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا.

يمكن اعتبار المواصفات بمثابة الهوية الوطنية اللغة المشتركة التي شرعت مختلف دول العالم باعتمادها كوسيلة هادفة لتمكينها الدخول إلى الأسواق العالمية في ظل التطورات التي شهدتها العالم في إطار العولمة وثورة التكنولوجيا والمعلومات.<sup>1</sup>

وهي مواصفات إرشادية عامة تهتم أساسا بتعريف وتوضيح أوجه الاختلاف بين المفاهيم الأساسية للجودة، بالإضافة إلى تقديم منهج لاختيار واستخدام المواصفات الدولية الأخرى في مجالين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

**المجال الأول:** المجال الداخلي للمنظمة: حيث يتم بناء على ذلك إعادة نظام سليم لإدارة الجودة داخل المنظمة وهو خاص بالمواصفات 9004.

**المجال الثاني:** المجال الخارجي للمنظمة: وهو يتعلق بتحديد وتوضيح عناصر المواصفات الايزو 9001 والايزو 9003 بذلك بالنسبة للأطراف الخارجية التي تقوم بعمليات تقييم المنظمة.

بالرجوع إلى الوراء قليلا، فقد ارتبط وجود التقييس و المقاييس بوجود الحضارات الإنسانية، فقد ظهرت عند البابليين و الآشوريين و المصريين القدماء و الصينيين، و يعتبر فن العمارة و الرسائل و الأرقام و أنظمة المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب أمثلة على التقييس البدائي المستخدم للأغراض العالمية و الاقتصادية، وقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، وقد شجع هذا على بدء التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية، و كانت تلك الجمعية أساسا للمنظمة الدولية للمواصفات و التي نشأت في لندن عام 1946.

ويصعب التجديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساسها عائلة الايزو (9000)، ولكن أول مواصفة حول برامج الجودة، كانت المواصفة العسكرية الأمريكية (Military Quality) ، (Mil - Q9858) وذلك لتأكيد القناعة لدى وكالات المشتريات في قدرة وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية متطلباتها، و توالى المواصفات العسكرية في أوروبا و أمريكا إلى أن شكلت لجنة تقنية عام 1939 باسم (Technical Commission ISO/TC 176) كما تم استحداث لجنة فرعية باسم منظومة الجودة أعطيت الرمز (SC2)، و حددت مهام اللجنة في التقييس في مجال إدارة الجودة الشاملة، و تأكيد الجودة، و التكنولوجيا المساعدة، بما في ذلك القياسات التي تشكل المرشد

<sup>1</sup> . د زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2006، ص 129.

والدليل لانتقاء هذه القياسات، وقد كانت المواصفة القياسية الايزو (8402) و التي صدرت عام 1986 أول المواصفات العالمية في مجال الجودة.<sup>1</sup>

لقد تبنت دول الاتحاد الأوربي اثنتا عشر مواصفات الايزو 9000 كوحدة سياسية في بداية عام 1992، حيث أعلن كل من الاتحاد الأوربي والهيئة الأوربية للتجارة الحرة مبادرة مشتركة وهي المنطقة الاقتصادية الأوربية، نتيجة لذلك سوف يصبح هناك خطة لسوق واحدة، حيث تتطابق فكرة الهيئة الأوربية للتجارة الحرة (EFTA) مع هدف الاتحاد الأوربي، ثم أضاق بعد ذلك سبع دول أخرى إلى الاتحاد وأصبح كيان الاتحاد الأوربي قائما وفعالا منذ تاريخ 31 ديسمبر 1992.

كما تبنت الولايات المتحدة الأمريكية مواصفات الايزو 9000 كلمة بكلمة، وفي السلسلة التي أصدرتها (ANSI) American National Standards Institute، بالتعاون مع (ASQC) American Society For Quality Control وأطلقت عليه سلسلة جودة 90-جودة 94:94 - Q 90.

كما أسس المعهد الأمريكي للقياسات (ANSI) في عام 1918، ليمنع الازدواجية والصراع حول عملية تطوير المواصفات القياسية تطوعيا، كما يعتبر هذا المعهد عضوا في منظمة الايزو كما أن الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC)، تعتبر ممثل الولايات المتحدة الأمريكية في منظمة الايزو من خلال مشاركتها في وحداتها ولجانها التنظيمية.<sup>2</sup>

ولقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) منذ إنشائها عام 1947 ولغاية عام 1997، 10900 مواصفة في المجالات التالية: الهندسة الميكانيكية -المواد الكيميائية الأساسية - المواد الغير معدنية - الفلزات - والمعادن - ومعالجة المعلومات - والتصوير - والزراعة - والبناء - والتكنولوجيات الخاصة - والصحة -والطب - والبيئة والتغليف والتوزيع.

### الفرع الثالث: فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO)

يمكن تحديد فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000 على أساس الجهات التي تستفيد منه وهي كالتالي:

**مستهلكي المنظمة:** وتمثل فوائد الايزو من هذا الجانب في:

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا المستهلكين.
- إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

**العاملين في المنظمة:** وتمثل فوائد الايزو من هذا الجانب في:

- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.

1. أ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص242.

2. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM (سلسلة الايزو-جائزة ديمنج اليابانية-معايير بالدريج الأمريكية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص 77.

- تمكن المواصفات من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء.
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الروح المعنوية الرضا عن العمل.
- المنظمة: وتمثل فوائد الايزو من هذا الجانب في<sup>1</sup>:
  - دخول أسواق عالمية جديدة.
  - إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.
  - زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.
  - تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الشائعات والتالف والمعاد تصنيعه ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
  - يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
  - تحقيق زيادة في أرباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.
  - اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار.
  - اعتبار الايزو برنامجاً راسخاً للنمو.
  - يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.
  - تقليل تكاليف الصيانة

### الفرع الرابع: متطلبات تطبيق الايزو 9000

- إن من متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 هي:
- مسؤولية الإدارة: وهنا يتم تحديد المسؤولية عن سير العملية الإدارية، وإجراء المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفاتها.
  - نظام الجودة: يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية الخدمة، وكذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من الكفاءة والفعالية.
  - مراجعة العقود: للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الجمهور، وللتأكد من وضوح متطلبات الجمهور ومدى واقعيتها.
  - ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والحفاظة عليها.
  - ضبط الوثائق: اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال واجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.

<sup>1</sup> د يوسف حجيح الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 317

- المشتريات: تحديد متطلبات وثائق المشتريات وتحديد آليات اختيار الموردين وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم.
- مراقبة المواد الموردة بواسطة العميل: التأكد من نوعية المواد وشروط استخدامها وأن تراعي الدقة والنظام في حالة استخدام أكثر من مادة مشتراه في عمليات التصنيع.
- السيطرة على العملية الإنتاجية: ويتم ذلك من تاريخ بدء العملية الإنتاجية بما في ذلك التخطيط واتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية وتوافر المواصفات في المنتج.
- السيطرة على العمليات: وهنا لا بد من اتباع آلية معينة للتأكد من توافر المتطلبات ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من تأكد ورقابة.
- التفتيش والاختبار: تتناول عمليات التفتيش الاختبار لكافة العمليات المتعلقة بفحص واختبار المواد الأولية إلى الوصول للمنتجات النهائية.
- السيطرة على قياسات التفتيش ومعدات الاختبار: يجب أن يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة دوريا بفحص وقياس واختبار المعدات المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار وأن يتم ضبطها ومعايرتها.
- نتيجة التفتيش والاختبار: يجب اظهار وتوثيق نتيجة الفحص للمنتج.
- الرقابة على المنتجات الغير مطابقة: وتتناول تحديد المنتجات التي لا تطابق المقاييس الدولية على أنه في حالة وجود أية مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية: تؤكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية على أنه في حالة وجود أي مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى.
- المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم: إن وجود نظام فعال للجودة يتطلب توافر أنظمة فاعلة في عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم.
- رقابة سجلات الجودة: وذلك عن طريق الفحص والتقويم الفعلي للمنتجات والخدمات، ومقارنتها بالمتطلبات والمواصفات الأصلية التي تحقق رضا العملاء.
- تدقيقات الجودة الداخلية: وذلك من خلال التأكد من أنشطة ومهام الجودة التي تعمل على تحقيق خطط الجودة المطلوبة.
- التدريب: يجب توافر العنصر البشري المدرب تدريباً هادفاً لكي يتم تحقيق فاعلية تنفيذ نظام الجودة المزمع اعتماده في المؤسسة<sup>1</sup>.
- خدمات ما بعد البيع: لكي يحقق نظام الجودة درجة عالية من الكفاءة والفاعلية لذا يجب أن تمتلك المؤسسة نظاماً يتضمن الإجراءات المتخذة بتوفير الخدمات وخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> د. سوسن شاكر مجيد، د. محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2015، ص 146

■ الأساليب الإحصائية: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

### الفرع الخامس: ما هو معيار الجودة

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها، فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي مت توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة، أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في نفس الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحا للاستخدام.

وتحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض و بما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبيا لذا مازالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و م(معيار نظام الجودة) و هو يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائما مع المتطلبات المحددة للمعيار/الزبون، ويخول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة، و تصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها و من خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة.

ويتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة، يعرف مقياس نظام إدارة الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/ المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام "الايزو 9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة، بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

لقد أجريت عدة تعديلات على نظام الجودة وفقا للمواصفات الايزو 9000، فخلال الفترة 1986 -1987، أصدرت اللجنة الفنية 6 معايير، أولها ISO 8402 الخاص بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير ISO 9000 الخاص بنظام الجودة وضمن الجودة. وفي قد أجري التعديل الأول في سنة 1994 بإصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 وكانت تضم<sup>1</sup>:

ISO 9000: و هي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

<sup>1</sup> د. محمود حسين الوادي، د عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر، الأردن، 2008،

**ISO 9001**: تتعلق بنظام الإنتاج في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع و تتضمن 20 فقرة

**ISO 9002**: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة.

**ISO 9003**: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع و اختبار جودتها و تضمنت 12 فقرة.

**ISO 9004**: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها للحصول على شهادة ISO 9000 أو ISO 9001 أو ISO 9002

التعديل الثاني في سنة 2000، حيث جرى فيها إلغاء المعيار ISO 9002 ISO 9003 والإبقاء على ISO 9001 كمواصفات وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح هذه الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد. والتعديل الثالث في خريف 2008 حيث تم تعديل المواصفات 9001 الإصدار الرابع<sup>1</sup> 2008.

ولقد أصدرت المنظمة ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000، و ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية ذات علاقة بأنظمة إدارة البيئة. وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام.

**1. مواصفات الايزو 9001**: تعتبر الايزو 9001 أشمل وأعم وثيقة في سلسلة الايزو وكلها، ويتم تطبيقها على المنظمات التي تعمل في مجالات التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات، كما أنها تحدد نظام الجودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتجات. بالإضافة إلى ذلك في الايزو 9001 يتعامل أيضا مع العديد من النواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات<sup>2</sup>.

وفي ضوء ذلك فإن الايزو 9001 تشمل كل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية من عمليات التصميم والتطوير، والإنتاج، والتركيب، والتفتيش وحتى خدمات ما بعد البيع. وتؤكد هذه المواصفة على أن هذه المواصفة الدولية لا تفرض نظاما موحدة للجودة على مستوى المنظمات إنما هي أساليب إرشادية وتوجيهية في تطبيق نظام الجودة الذي ينبغي اعتماده<sup>3</sup>.

هذا وتتضمن مواصفة الايزو 9001 20 عضوا من عناصر الجودة، كما أنها توضح أهمية تصميم المنتجات والذي يعد من الأمور الحيوية والجوهرية بالنسبة للمستهلكين الذين أصبحوا يطلبوا منتجات بلا عيوب.

**2. مواصفة الايزو 9002**: يطبق الايزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا، ويعرف بتأكيد الجودة فلي الإنتاج والتركيب والخدمة، وهي تخص المنظمات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب وذلك دون التصميم

<sup>1</sup> د. مصطفى كمال السيد طاييل، مرجع سبق ذكره، ص 248

<sup>2</sup> د أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: الايزو 9000:2000. دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. 2010. ص 69



أو خدمات ما بعد البيع، حيث تكون المنتجات من السلع والخدمات قد تم تصميمها وفحصها وتسويتها، كما تضم هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر الجودة.

وبناء على ذلك فإن هذه المواصفة تهتم أساسا بالمحافظة على نظم الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم جودة للمنتجات الجديدة.

**3. مواصفة الايزو 9003:** وهي تخص المنظمات التي يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار، وهذه المنظمات لا تحتاج إلى نظم إدارة الجودة الشاملة، وذلك كما هو الحال بالنسبة لموردي البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار المنتجات الجاهزة والتي ترد إليهم من مصانع تطبيق نظام الجودة الشاملة.

**4. مواصفة الايزو 9004:** يتضمن التعليمات الإرشادية المتبعة للحصول على المعايير السابقة<sup>1</sup>. وتعرف مواصفة الايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر، وتقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام هذه الجودة، المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما، وبذلك تعتبر مواصفة الايزو 9004 دليلا ومرشدا لإدارة الجودة، داخل المنظمة بغية التخلص من أوجه القصور والعمل على منع حدوثها، حيث توضح مجموعة العناصر الأساسية الخاصة بكافة وظائف وأنشطة تأكيد الجودة بالمنظمة.

وفي ضوء ذلك فإن المواصفة 9004 تعد مواصفة إرشادية فقط، بينما تعتبر المواصفات الأخرى وهي 9001, 9002, 9003، مواصفات تعاقدية تشتمل على صيغة التزام من المورد أو المنظمة اتجاه العميل.

**5. مواصفة الايزو 14000:** ويختص في نظم الإدارة البيئية المتكاملة للأكيد على الحفاظ على البيئة وترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على صحة القوى العاملة<sup>2</sup>. فلقد أصدرت المنظمة الدولية لاحقا مواصفة جديدة لحماية البيئة، شملت على عدة معايير يستوجب على المنظمة تبنيتها من أجل حماية البيئة، وبالتالي يمكن الحصول على شهادة الايزو 14000 والتي سميت International Environmental Management System، ويمكن أن نقول بأن هذه المواصفة العالمية توفر للمنظمات إطارا متكاملًا يكون على شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف إلى حماية البيئة، وهذه المعايير يجب على المنظمات توفيرها في سلعتها وخدماتها، وفي عمليات التصنيع التي تنفذها. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المنظمة التي تحصل على هذه الشهادة أو المواصفة، تكون بمثابة الدعاية لها في المجتمع المحلي والدولي، حيث تعزز الثقة بها وخاصة للمستهلك، كما يكون أداؤها بشكل عام متماشيا ومتوافقا مع قوانين حماية البيئة العالمية.

**6.** ولقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) مجموعة مواصفات (ISO) (10000) كإضافة لسلسلة (ISO) (9000)، وقد تناولت هذه المواصفات المضافة الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق وتنفيذ (ISO 9000)، وقد تضمن هي كذلك مجموعة من المواصفات الفرعية المتعلقة بالمراجعة الاستقصائية للجودة وأجهزة القياس والفحص والتعليم والتدريب... إلخ.

<sup>1</sup> . د رعد عبد الله الطائي ود عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البازوري العلمية، 2008، ص 352.

<sup>2</sup> . د سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 218.

هل يحل معيار الايزو ISO محل جميع المعايير الأخرى؟ الجواب هو لا لأنه يجب التفريق بين نوعين من المعايير: "معايير النظم"، "معايير المنتجات".

الصف الأول: يدخل فيه كل معايير ضمان الجودة والتي تم تطويرها على مدار السنوات الماضية من طرف مختلف المؤسسات المختصة من مختلف البلدان، فهي عامة ولا تشير إلى أي وقت محدد أو منتجات وخدمات محددة. الصف الثاني: معايير المنتجات، وهي الأكثر دراية من طرف المستهلكين، وهي تنطبق على فئات مختلفة من السلع والخدمات مثل معايير التي تنطبق على صناعة السيارات، أمن الأجهزة الكهربائية، نقل المواد الخطرة... إلخ، وبعض هذه المعايير تمثل الحد الأدنى من المتطلبات للبقاء في السوق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة (TQM)

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000، وإدارة الجودة الشاملة تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية ISO/TC 176 التحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حيث أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساساً مهماً تم الاستناد عليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، وهذه المبادئ هي:

- ❖ **التأكيد على المستهلك:** ويقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمة تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها، وذلك من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، سواء أكان ذلك من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، سواء أكان ذلك قبل عملية الإنتاج أو بعدها.
- ❖ **التأكيد على القيادة:** ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنشأة أو المنظمة.
- ❖ **مشاركة العاملين:** ويقصد بذلك أن العاملين على جميع المستويات الإدارية ما هم إلا أساس استمرارية العمل في المنظمة، لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ستمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنظمة.
- ❖ **مدخل العملية:** ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- ❖ **اعتماد مدخل النظم في الإدارة:** بمعنى أن فهم وتحديد إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> GILLES CHAMPOUX, ISO-9000 dans les petites et moyenne entreprises manufacturières du QUÉBEC, Mémoire Présenté à l'université du QUÉBEC à trois - rivières , comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME La et de leur environnement , canada, JUILLET 1996, P 44

- ❖ اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيدا عن المدى والتخمين.
  - ❖ اعتماد مبدأ التحسين المستمر: حيث أن التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة ينبغي أن يظل هدفا ثابتا ومستمرا في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة المذكورة.
  - ❖ اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: حيث من المتعارف عليه أن من بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقبات مختلفة، الغرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين، وتوحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما.
- إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة الايزو (ISO 9000) ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة TQM. وللشارة قد بنت المنظمة الدولية للمواصفات الايزو 9000: 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.
- وغالبا ما يثار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيها يطبق أول؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأنه يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الايزو من غير أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والعكس يمكن للمنظمة أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون حصولها على شهادة الايزو<sup>1</sup>. وفي الواقع فإنه قد تحصل المنظمة على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد (المنظمة) على معايير داخلية خاصة بها مثل تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة ديمينج Deming أو مالكوم بالدريدج Malcom Baldrige أو غيرها.
- وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة (ISO) كخطوة أولية ثم تنطلق بعد ذلك نحو تطبيق غدارة الجودة الشاملة. وفي هذا المجال يشير LAL بأن الشركات التي لا تمتلك برنامجا إدارة الجودة الشاملة ولم تتحصل على شهادة المطابقة (ISO 9000) يجب عليها بداية العمل على انشاء نظام رسمي للجودة من خلال تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة لخلق الاستقرار على مستوى بيئة الاعمال الداخلية للمنظمة، ولتحقيق مستوى ثابت من الجودة لمنتجاتها<sup>2</sup>.
- كما كشفت نتائج الدراسات الاستطلاعية بأن المواصفات الايزو (ISO) تعتبر الأرضية التي يمكن للمنظمة ان تستند إليها للبدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبأن المدراء بهذه المنظمات قد أدركوا بأن الخطوة المنطقية المالية للحصول على شهادة المطابقة هي البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محسن طه صادق، مراجعة الجودة وفقا للمواصفات العالمية الايزو ودورها في ترقية الصادرات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2007، ص150.

<sup>2</sup> د. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار آية، الطبعة الأولى، 2011، عمان-الأردن، ص 118.

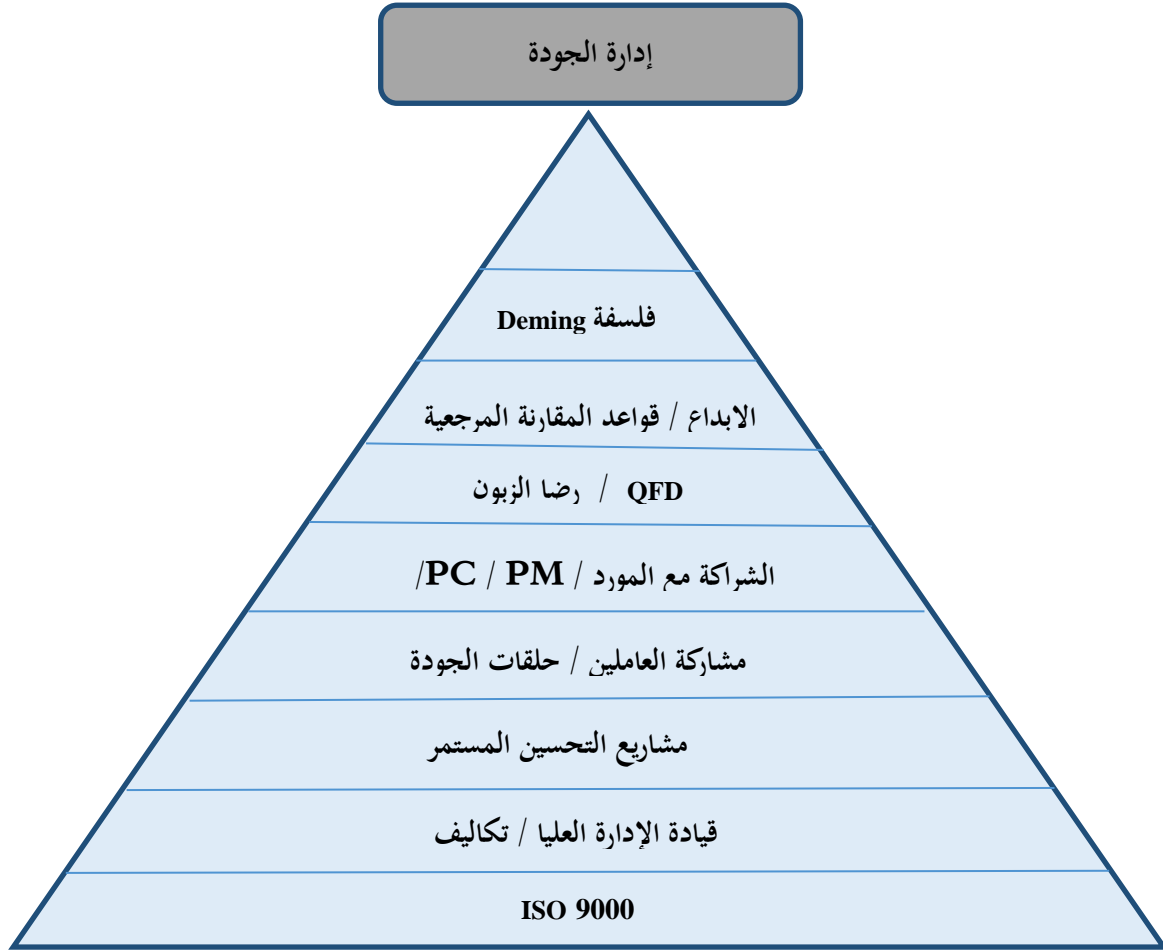
وهذا ما يؤكد أيضاً معهد الإدارة بلندن حيث أنه أدرج إمكانية الحصول على شهادة المطابقة في الخطوة الثامنة من الخطوات الثلاثة عشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على حسب المعهد بأن الحصول على شهادة المطابقة قد يعتبر أحد خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إذن نلاحظ بأنه يجب على المنظمات أن تستخدم مواصفات الايزو 9000 كوسيلة أو كخطوة أولية للمضي في طريق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن طريق الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة طريق طويل، ويعتبر اعتماد سلسلة مواصفات الايزو الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح وحجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة و تحصلت على جوائز الجودة مثل جائزة **Deming** في اليابان، أو جائزة **Malcom Baldrige** في الولايات المتحدة الأمريكية، أو جائزة **European Quality Price** في أوروبا و غير متحصلة على شهادة المطابقة (ISO 9000) فإنها مطالبة بالحصول على شهادة المطابقة، لأن الحصول على هذه الشهادة يضمني الصفة الرسمية على أنظمة جودتها و يعطيها طابعا دوليا، ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه للنظام القائم على أساس المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة، وعليه فإن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للوفاء بمتطلبات الايزو 9000 الأمر الذي يوفر عليها الكثير من الوقت و التكاليف، وهذا ما يؤكد بعض الكتاب بأن مواصفات الايزو 9000 تناولت كافة المتطلبات الواجب توفرها في النظام الإنتاجي أو الخدمي بكافة عناصره، وبأن هذه المواصفات تعتبر أحد الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبأن الشركات قد تحصل على شهادة الايزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي هي مرحلة طويلة ليس لها محطة وصول، غايتها استمرارية التحسين و التطوير.

وهكذا تعتبر الايزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظرا لما تتضمنه من أنظمة لإدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في مختلف أقسامها، وتساعد أيضاً على خلق ثقافة تنظيمية تركز الاهتمام بالجودة. وهذا لا يعني أبداً أن المنظمة لا يمكنها الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بالاعتماد على مواصفات الايزو 9000، ولكن تطبيق هذه المواصفات يوفر مسارا أو خطأ واضحاً لإدارة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام أو أجزاء المنظمة. وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بالمواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) بإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم: 1-3 مواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) هي القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة



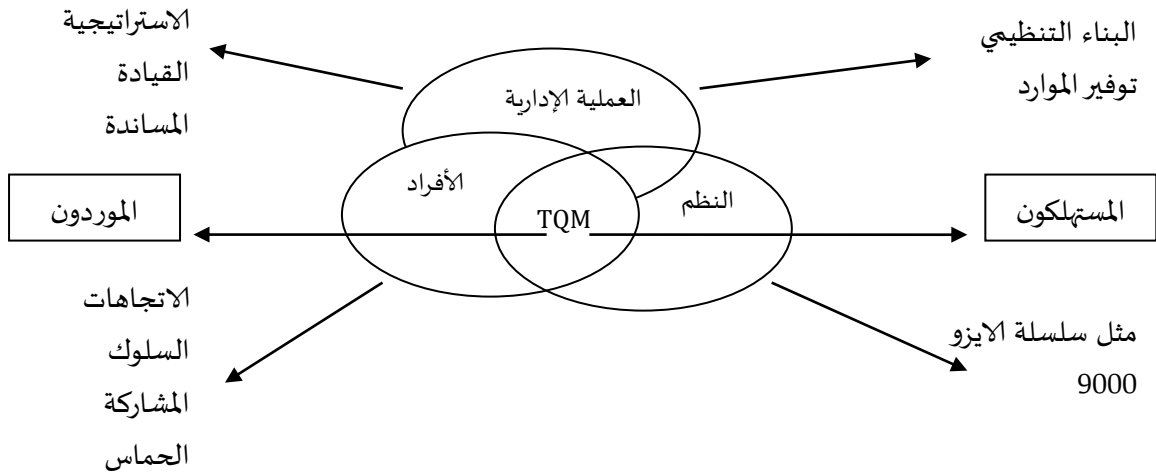
المصدر: د. لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 121.

و بالتالي يمكن أن نصل إلى حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الايزو 9000 فالشركات يمكنها أن تحصل على شهادة الايزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمحمور اهتمام الايزو قد لا يكون بالتركيز على تحديد وإشباع حاجات العملاء، و لا العمل على مشاركة و حماس العاملين في إدخال تحسينات مستمر، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد و أن تكون تلك الأمور من أساسيات بنائها، و لا يمكن الادعاء أنهما نظامان مترادفان و متطابقان، فهناك شركات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات الايزو و لكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة، و على ذلك يمكن القول أن سلسلة شهادات الايزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و هي الخطوة على الطريق و لكن لا يمكن الادعاء أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على سلسلة تلك الشهادات إذ يمكن لشركة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة بدون أن تحصل على شهادات الايزو، و العكس صحيح إذ يمكن للشركة أن تحصل على شهادة الايزو بدون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، و لذلك فإن الاختيار يكون متاحا أمام الشركة، إذ يمكنها أن تحصل على شهادة الايزو

أولاً، و عندئذ يتبعها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، أو العكس و بعض الشركات تحاول أن تسعى إلى تحقيق الاثنين معا ونفس الوقت.

وبالتالي نجد أن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، كما أن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن المنشآت الحاصلة على شهادات الايزو تستطيع أن تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعيا. كما يرى بعض الكتاب أن المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 هي نظم إدارة الجودة التي تركز على الإجراءات والتعليمات الرسمية المكتوبة لتوجيه الأفراد لتنفيذ نظام الجودة، ولكن مجرد وجود هذه الإجراءات والتعليمات قد لا يضمن تنفيذها، حيث يبقى هناك تساؤل: هل تتماشى هذه الإجراءات والتعليمات المكتوبة ويلتزم الأفراد بتنفيذها؟ ولكي تتم الإجابة على هذا السؤال تتم المراجعات من داخل ومن خارج المنظمة لمعرفة هل يحقق العاملون متطلبات النظام واتخاذ الإجراءات الصحيحة، وبناء على ذلك فإن المواصفات القياسية الدولية الايزو تركز على النظام الفني والطريقة التي يتم بها التشغيل<sup>1</sup>. ويقدم الشكل رقم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية الايزو 9000.

الشكل رقم 1-4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو



المصدر: حامد زعزوع السنوسي، دراسة تحليلية لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم من أجل الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 1998، ص 101

يتضح من الشكل رقم: 1-4 أن المواصفات القياسية الدولية تمثل الجزء الفني من نموذج إدارة الجودة الشاملة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد نظام فني، إن إدارة الجودة الشاملة نظلم اجتماعي Social System، حيث يتضمن هذا النظام الأفراد سواء الإدارة أو العاملين، ولهؤلاء الأفراد سلوكهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم،

<sup>1</sup> John S. Oakland, **Total Quality Management**, (London: Butterworth Heinemann 1989). P 299.

وتطلعاتهم، وطرق تفاعلهم مع الآخرين. وبالتالي فإن الجودة تتحقق من خلال التركيز على النظم الاجتماعية، وليس فقط مجرد وجود نظام في.

ويوضح كتاب آخريين على أن المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 تمثل الجزء الفني فقط من نموذج إدارة الجودة الشاملة، وعندما تستخدم المنظمات هذه السلسلة كنظم لإدارة الجودة يجب أن تأخذ في الحسبان أن يتضمن هذا النظام جميع الأنشطة التي قد لا تتضمنها سلسلة الايزو 9000.

وبناء على ذلك يمكن اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الايزو جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة.

**المطلب الثالث: الاختلافات الرئيسية بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)**

لقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها سوبا Subba على 500 شركة دولية حاصلة على شهادة الايزو، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الايزو 9000 ورفع مستوى جودة العناصر التالية: القيادة الإدارية، المعلومات والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتأكيد الجودة والعلاقة مع الموردين ثم اتجاهات العملاء وأخيراً نتائج الجودة ويمكن تحديد أوجه الشبه بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أن مواصفات الايزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
  - أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
  - أن مواصفات الايزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.
- وقبل الخوض في تفاصيل التفريق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية:
- ❖ أن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ أن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو، حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا تحتاج إلا إلى لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو.
  - ❖ أن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.
  - ❖ أن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الايزو، فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمات لضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> د. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 379

ولقد طرحت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة سؤالاً على درجة كبيرة من الأهمية، وهي بصدد المقارنة بين كل من هذه الإدارة والمواصفات القياسية، وقد تمثل هذا السؤال في: هل المواصفات القياسية الايزو 9000 غاية في حد ذاتها، أم هي وسيلة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

وقد أجاب عن هذا السؤال العديد من الباحثين والدارسين والكتاب حيث اعتبروا شهادات الايزو وسيلة وليست غاية، وأوضحوا أنها وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيوب والحد من تكاليف الإنتاج، وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل بدورها في نهاية الأمر وسيلة أخرى أيضاً لكسب رضا العملاء، مما ينعكس ايجابياً على نجاح المنظمات في أعمالها.

كما أن حصول المنظمات على شهادة الايزو العالمية، لا يعني وصولها إلى حد الكمال، وإنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنتاج المنتجات من السلع أو الخدمات، ما هي إلا إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل كفاء وفعال. وفي ضوء ذلك فإنه توجد العديد من الفروق الجوهرية بين كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الايزو 9000، ويمكن توضيح أهم الفروق فيما يلي:

### الفرع الأول: الغرض أو الهدف

- ❖ إدارة الجودة الشاملة: التدريب والتوظيف لجميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعهدهم بالعمل من أجل إرضاء المستهلك واستمرار التحسن والتطوير للجودة.
- ❖ الايزو 9000: تنمية ومراجعة الأساليب والطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة الشاملة، مع التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل المحددة لهم.

### الفرع الثاني: العناصر الأساسية

- ❖ إدارة الجودة الشاملة: تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجلس الجودة، وفرق تحسين الجودة، وقياس التكلفة، والتدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة.
- ❖ الايزو 9000: وتتضمن سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفات، ومراجعة مستمرة لكل عنصر، وجود موقع محدد.

### 1) المزايا:

- ❖ إدارة الجودة الشاملة: تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها وعملاتها، تؤكد على إشراك العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء، الالتزام الكامل من جميع أفراد المؤسسة.
- ❖ الايزو 9000: معترف بها دولياً، والتقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفات المحددة، تساعد على تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من بناء نظام للجودة من خلاله.

### 2) مسؤولية الجودة:

- ❖ إدارة الجودة الشاملة: الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بداية من المدير المسؤول وحتى أصغر عامل في المؤسسة.



❖ الايزو 9000: الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة الجودة.

3) الزمن المطلوب والنتائج المتوقعة:

❖ إدارة الجودة الشاملة: تحتاج إلى ثلاث سنوات من أجل تطبيقها. ولا تثمر نتائج سريعة حيث تستغرق لسنوات من أجل تنفيذها وهي عملية لا تنتهي.

❖ الايزو 9000: الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهر إلى سنتين. أي أنها لا تحتاج إلى وقت طويل ونتاجها تظهر بعد الحصول على الشهادة بفترة قصيرة.

4) فيما يتعلق بالتركيز على العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة تركيزا مطلقا على العملاء، ولكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات الايزو مركزة على العملاء، حيث تركز على العمليات الداخلية خاصة التصنيع والبيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.

5) المواصفات الدولية ISO 9000: تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد، أي الشركة المنتجة أو البائعة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر الزبون.

6) فيما يتعلق بالارتباط باستراتيجية المنظمة: تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الارتكاز الأساسي لاستراتيجية المنظمة، بينما لا ترتبط مواصفات الايزو 9000 بذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.

7) فيما يتعلق بالتطوير والتحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهذه العمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات الايزو 9000 ذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق معينة.

8) فيما يتعلق باهتمامات كل منهما: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الايزو 9000 بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمنظمة، كما تهتم أيضا إدارة الجودة الشاملة بكل إدارات المنظمة ووظائفها ومستوياتها المختلفة، بينما يكون اهتمام مواصفات الايزو 9000 في هذا الصدد جزئيا حي تركز على إدارات أو أقسام محددة بعينها.

9) فيما يتعلق بمشاركة العاملين: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمنظمة، بينما لا يكون ذلك ضروريا بالنسبة لمواصفات الايزو 9000.

10) فيما يتعلق بمن يتولى المسؤولية: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية كل الأفراد العاملين بالمنظمة في كافة المستويات والوظائف والأقسام، بينما يتولى مسؤولية مواصفات الايزو 9000 إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة.

- 11** فيما يتعلق بالتغيير المطلوب: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في مفاهيم وثقافة الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك في النظم ومراحل التشغيل المعمول بها في تلك المنظمة، بينما لا تتطلب مواصفات الايزو 9000 إجراء أية تعديلات جوهرية في الأوضاع السائدة بالمنظمة<sup>1</sup>.
- 12** يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخص منظمة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة، فعلى الرغم من أن مركزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة إلى أخرى، فلكل منظمة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، وهذا بعكس نظام الايزو إذ أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تطبيق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة. فوجود عدم اتفاق بين الرواد الأوائل أمثال: Juran، Crosby، Deming حول نموذج واحد لإدارة الجودة الشاملة على خالف مواصفات الايزو التي تعبير عن نموذج واحد لأنظمة الجودة متفق عليها عالميا، وبالتالي يسهل عملية التقييم على مدى التوافق معها على مستوى عالمي، على خلاف إدارة الجودة الشاملة أي الأمر يعتبر صعبا نظرا لكون هذا الأخير له مفاهيم متعددة ومتباينة على المستوى العالمي<sup>2</sup>.
- ونظرا للاختلاف الكبير بين الرواد حول نموذج واحد لإدارة الجودة الشاملة فإنه يصعب التأكد من مدى تطبيق المنظمات لهذا النموذج، وهذا على خلاف مواصفات الايزو التي يمكن قياسها بسهولة حول مدى تطبيقها والدليل على ذلك حصولها على شهادة المطابقة.
- 13** تقوم المنظمة الدولية للمواصفات ISO بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الايزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، وتلزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الايزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقررها، بينما هناك استقلالية أكبر لدى المنظمات التي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل أو إضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.
- 14** شهادة الايزو للمؤسسات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما الشركات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا وعالميا.
- 15** لا يعطي نظام الايزو مبادئ المشاركة، والعمل الجماعي، والتعاون والقيادة الفعالة الاهتمام الكافي والمطلوب في حين تعتبر هذه الأمور من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- 16** إن مواصفات الايزو 9000 تعمل على حفظ وصيانة نظام الجودة على النحو الذي حددته متطلبات هذه المواصفة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التطوير المستمر في كل مجال من مجالات المنظمة عن طريق تعاون ومشاركة جميع العاملين فيها، وهذا ما لا تؤكد عليه مواصفات الايزو 9000.

<sup>1</sup> د. أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> د. لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 124

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

17) إن الفرق بين منهج أنظمة إدارة الجودة في عائلة الايزو 9000 ومنهج أنظمة إدارة الجودة في نماذج التميز، يمكن في مجال تطبيقها، فعائلة مواصفات الايزو توفر متطلبات لأنظمة إدارة الجودة ونصائح لتحسين الأداء، ونماذج التميز تتضمن معايير تسمح بالتقييم المقارن لأداء المنظمة (مقارنة أداء المنظمة مع باقي المنظمات).

### الجدول رقم 1-2: أوجه الاختلاف بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة

الايزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ليس من الضروري التركيز على المستهلك.</li> <li>□ لا ترتبط باستراتيجية موحدة.</li> <li>□ تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات.</li> <li>□ مشاركة العاملين ليس ضروريا.</li> <li>□ لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار.</li> <li>□ يمكن أن يكون التركيز جزئيا.</li> <li>□ قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.</li> <li>□ من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ التركيز المطلق على المستهلك</li> <li>□ ترتبط باستراتيجية الشركة</li> <li>□ تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم، والأدوات، والأساليب.</li> <li>□ التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.</li> <li>□ تحسين مستمر، وتعميق لمفهوم الجودة الكلية، وعملية لا تنتهي.</li> <li>□ تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها.</li> <li>□ كل فرد مسؤول عن الجودة.</li> <li>□ تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات.</li> </ul>

المصدر: د. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 380

### خلاصة:

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تبقى على قيد الحياة لفترة أطول من أي نظام آخر، كون أن هذا المدخل يقوم على نظريات وممارسات معترف بها، وتقوم على مبادئ أثبتت نجاحها في تحسين أداء المنظمات.

لقد بدا الاهتمام الحقيقي بالجودة في منتصف القرن الماضي، فظهرت العديد من المفاهيم والمصطلحات عكست التطور السريع لمصطلح الجودة، ويعد التفتيش ورقابة الجودة، ورقابة الجودة الشاملة وتوكيد الجودة هي المراحل التي مرت بها الجودة إلى ان وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

ولقد تبلورت مفاهيم عديدة لإدارة الجودة الشاملة، واختلفت باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين، وتتمثل أهميتها في الفوائد العامة والخاصة التي تجنيها المنظمات المطبقة لهذا المنهج، وأهم ما يميزها هو تركيزها على الزبائن الداخليين والخارجين للمنظمة.

ويتطلب نجاح هذا المنهج توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات وتطبيق مجموعة من المبادئ، من خلال المرور على مراحل وخطوات معينة ومنتالية، ولقد أسهم في هذا النجاح التجارب والدراسات التي قام بها العديد من الرواد والمفكرين في حقل الجودة، وباستخدام مجموعة من العوامل والأدوات الإحصائية المساعدة على ذلك.

# الفصل الثاني

تشخيص الأخطاء وإدارة الأخطاء

المتوازن

### تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال. بشكل عام، و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء. إلا أن المجال لازال واسعا لمزيد من البحث و الدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة و أنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع.

و على الرغم من تعدد و اتساع الأبعاد و المنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، و استمرار المنظمات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، و تشعب و تنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، ز بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه مازال مستمرا.

### المبحث الأول: عموميات حول الأداء وإدارة الأداء

إن معنى الأداء ينصرف إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتضمن جوانب كثيرة من الأفعال تتحدث عن ما تسعى إليه جميع الوحدات الاقتصادية في تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتخفيض تكاليف إنتاجها إلى أقل ما يمكن و العناية بنوعية الإنتاج و جودته إلى الدرجة التي تجذب جمهور المستهلكين إليه، و الاهتمام بتنمية عناصر الإنتاج و السعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية و على رأس ذلك القوى البشرية و تحديث المكنات والآلات و المعدات و الموجودات الثابتة الأخرى بما يتلاءم مع الإدارة الإنتاجية و استخدام النظم المحاسبية الكفؤة و نظم المعلومات و الارتقاء بوسائل التدريب و الدراسات و البحوث بما يعزز قدرات الوحدة و يرتفع بإمكاناتها التشغيلية و التسويقية و الإدارية.

وتنهض الوحدات الاقتصادية العامة بمسؤوليات أخرى إضافة إلى تحقيق الإنتاج الأعلى بالتكاليف الأقل بالنوعية الأفضل، ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف اجتماعية قد تكون مباشرة ولكن يبقى هدف المشروع الأول تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الغايات الأخرى.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء

إن مصطلح الأداء غالبا ما يتم تقديمه في الكتابات كاهتمامات الفاعلين في المؤسسة، وكلمة الأداء في الحقيقة هي كلمة متعددة المعاني ولها تفسيرات عديدة<sup>1</sup>. قبل تحديد الأداء في مجال الإدارة، نتطرق أولا للمعنى هذه الكلمة، فالأداء في اللغة الحالية يعني النجاح أو الإنجاز، وبالتالي يعني نتيجة عملية أو إجراء ما، وفي مجال الإدارة فإن الأداء يعني تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. إن المتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقى في معالم هذه الحضارة، إن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفرعون وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من المحاصيل الزراعية، وفق اعتبارات نوعي التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف. وسوف نحاول في هذا المبحث أن نقدم مفهوما دقيقا للأداء وهذا بعد التطرق إلى التطور التاريخي الذي مر به هذا المفهوم، لنعرج بعدها تعريف عملية تقييم الأداء وتطورها التاريخي هذي كذلك مع شرح أهم خطواتها.

<sup>1</sup> Philippe VERNAZOBRES, La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40. Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Fédération, Septembre 2006. France, P 2

<sup>2</sup> VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialisée HEC - École des Mines de Paris, école des mines de Paris, France, 2003, P 16

## الفرع الأول: نظرة تاريخية للأداء

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العلم الصناعي كمنظمات الأعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى. والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالشروط والظروف الاجتماعية والإنسانية.

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

**1. الاتجاه الاجتماعي السياسي:** في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية، لقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولي لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة آخذة بالازدهار والتوسع والنمو.

لقد شهدت هذه المرحلة تحقيق نتائج ممتازة بوتيرة متصاعدة، وانصب البحث على جعل عملية استخدام الموارد أكثر كفاءة وكذلك أن تكون المنظمات الحكومية مستوعبة للمفاهيم الاقتصادية وتعطي نتائج جيدة بتكاليف أقل.

إن الاتجاه السياسي الاجتماعي طور في غالبه في هذه المرحلة من طرف إدارات المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية منها، وأن الطابع الغالب على تفكير الكما أن المدخل المؤذي إلى ذلك يمكن أن يتم من خلال انتخاب أو اختيار أعضاء في هذه الإدارة أقدر على تحمل المسؤولية وأغنى تجربة وهم يمارسون أعمالهم الإدارية بروح التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته.<sup>1</sup>

**2. الاتجاه الفكري التطوري:** إن معطيات تطور الظروف والشروط الاجتماعية السياسية مثلت وشكلت قاعدة لتطور سريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية وكذلك الإدارة العامة، ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء، اعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطور هما فكري وفي أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة، وهكذا فانه في إطار هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

**المعرفة épistémologie:** حيث حاول علماء الاجتماع اكتشاف كيفية قيادة ميدانية وعملية في العلوم الاجتماعية وليس مجرد طرح تصورات نظرية في هذه المجالات يصعب التحقق من الفرضيات الواردة فيها. وهكذا مثلت الأطروحات لترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية لفحصها والتأكد منها بداية لبروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية والمحاسبية والرياضية المساعدة على القياس.

**التفكير الإحصائي pensée statistique:** فالبداية الحقيقية لتطور الفكر الإحصائي الحديث كانت منذ عام 1800، رغم أن جذور هذا الفكر تمتد إلى أكثر من ذلك، كان الأمر مركزاً على استخدام هذا الفكر الإحصائي لمساعدة

<sup>1</sup> . أ. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، 2009، دار وائل للنشر، ص24.



المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في المجالات الاجتماعية، حيث تقليل الخطأ في المشاهدات الإحصائية والعينات، ومن ثم تطوير الاحتمالات و الإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طورت من إمكانية القياس و التحليل وانعكست إيجابيا على البحوث الإنسانية والاجتماعية، و هكذا أصبح الإحصاء علم ذو تطبيقات ووسائل فنية لإجراء البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية في القرن العشرين

**العلوم الاجتماعية sciences sociales:** حيث ساهم باحثون رواد في تطوير العلوم الاجتماعية منهم John Stuart Mill، Adam Smith الذين يعتبرون من مؤسسي علم الاقتصاد مثلما يعتبر Auguste Conte مؤسس لعلم الاجتماع. إن بداية ظهور التخصص الواضح لهذه العلوم رافقه ازدهار في تكوين ونشر المقالات العلمية في المجالات الأكاديمية المختلفة، وفي هذه المرحلة بالذات بدأ الاهتمام الجدي بالجوانب المنهجية Méthodologie عند كتابة البحوث وهذه تم إقامتها على قاعدة معرفية سريعة التطور والتغيير.

**3. اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:** إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات قياسات فنية، وهكذا فإن الأداء من النواحي الفنية أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات، إن هذه الجوانب الفنية لا تعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة والتي شكلت حركة علمية انطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس، ويندرج في أدناه أهم تلك الأساليب باختصار:

**المسوحات الاجتماعية enquête sociale:** فقد بدأت المسوحات و الاستقصاءات في المجال الاجتماعي تتطور في اتجاهات عديدة منها تجميع معطيات حول ظواهر محددة كال فقر و الهجرة و الإنفاق الادخار غيرها، ولقد تطور هذا الأسلوب الفني المسمى المسوحات وخاصة بعد أن ازداد الاهتمام بتجميع بيانات حول الظروف الاجتماعية، ومن المعلوم أن هذه المسوحات كانت تنصب في البداية على معرفة الوضع الاجتماعي في مناطق محددة من خلال أخذ عينات ممثلة لهذه المناطق و فق أسلوب إحصائي معتمد، وهنا فقد تعتمد النتائج على المسوحات كمدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة من خلال المشاهدات الميدانية ثم تجري عمليات جمع البيانات لها بطرق مختلفة.

**الإحصاءات statistiques:** إن تطور الفكر الإحصائي من جانب واستخدام المسوحات من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير، فمثلا يمكن عرض الإحصاءات الخاصة ببعض جوانب السياسات الضريبية أو الأداء الحكومي أو الإيرادات الضريبية ودورها في الارتقاء بالخدمات المقدمة إلى غير ذلك، ولقد تم توحيد جوانب عرض المعلومات والأساليب في هذه الإحصائيات الحكومية ووضعت لها معايير محددة لتساهم في فهم أفضل عند دراستها وتحليلها.

**المحاسبة ومحاسبة التكاليف comptabilité et comptabilisation des coûts:** لقد كان الهدف من الركون إلى المحاسبة ومعطياتها مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء. وكانت البداية من خلال الاهتمام بوضع الموازنات الخاصة بالأنشطة في ضوء تطبيق معين ومحدد يقود إلى تحقيق نتائج

وأهداف مرغوبة، وهنا تم التركيز من خلال وسائل محاسبية على بعدي الفاعلية والكفاءة في آن واحد على الأداء في المنظمات الحكومية، ولقد مثلت الوسائل المحاسبية أدوات مهمة للسيطرة على النفقات وتوجيه استخدام الموارد وقياس نتائج الأداء بمؤشرات مالية مكلفة، ومع بداية القرن العشرين أصبحت محاسبة التكاليف جزء مهم جدا من العلوم المحاسبية.

**الكشوفات والعروض الإيضاحية exposition:** لقد حاولت بعض الأجهزة الحكومية الأوربية والأمريكية الكبرى عرض نفسها وكأنها شركات أعمال عملاقة تمارس أنشطة لا يمكن القيام بها إلا من خلال المبادئ العامة للأعمال وإسناد الوظائف إلى رجال أكفاء وأصحاب خبرة في العمل والإدارة ومتحمسين لخدمة مدتهم. كذلك عرضت بعض المدن الأوربية من خلال هذه المعارض تطور الأداء فيها من خلال استعراض الموازنات لعدة سنوات وبشكل تعاقبي مع تعليقات موضوعية علمية عليها. وهكذا جاءت هذه العروض وكأنها تقييم موضوعي لأداء الأجهزة الحكومية وكلف المنفعة والإنجازات المتحققة وكيفية استفادة أفراد المجتمع منها وأيضا الاحتياج لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظمات الحكومية.

**تحليل السياسة l'analyse des politiques:** إن كون الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتم بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قوية وكبيرة بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات المحلية أو الفدرالية في الولايات المتحدة وكذلك العديد من دول أوروبا، وهنا يمكن محاورة العديد من السياسات وتحليلها في إطار قدرتها على معالجة العديد من القضايا الأساسية التي تواجه البلد مثل الجريمة المنظمة ز الفقر والبطالة وغيرها. إن هذه البدايات لتحليل السياسة مثلت القاعدة الأولية لما أصبح يعرف لاحقا بالاهتمام بالتنوع الشاملة في مجال الصناعة القرارات العامة، إن هذا التحليل للسياسة لا يخلو من وجود ضمني أو صريح لمؤشرات الأداء في المنظمات الحكومية وأي إدارات أخرى مستخدمة لهذه الأساليب في التحليل رغم أنها لم تكن قد وضعت على أسس علمية منهجية منظمة كما هو الحال عليه اليوم.

**معدلات التوظيف Évaluation des employés:** إن القياسات التي طورت من قبل إدارات المدن والمنظمات والمكاتب التي تشكلت لا تعنى فقط بالمؤشرات العامة للأداء الحكومي بل شملت أيضا مؤشرات التوظيف الفردي، لقد كانت في البداية متواضعة جدا حيث تم الإشارة فقط إلى بعض المؤشرات العامة ثم تطورت إلى مؤشرات للعديد من الجوانب الخاصة بالمجتمع والمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والأفراد. إن الترابط والعلاقات بين هذه المستويات قوية جدا، حيث أن تطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع. ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

**الإدارة العلمية Management scientifique:** إن المدخل الذي جاء به تايلور والممثل في الدفع بالأجور بالقطعة لتحسين إنتاجية العمل في الورشات يختلف عن باقي أنظمة الأجور بالقطعة لكونه حاول إيجاد معايير أداء يتم

تحديدها من خلال الفحص الميداني المستمر وليس المقارنة المعيارية المرجعية من خلال نتائج تحقق من أول أداء في المنظمات. ومن الملاحظ أن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمم في باستخدامها في المنظمات الحكومية لتحسين كفاء استخدام الموارد و الارتقاء بالإنتاجية في حوالي 1910، وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطور مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها، و إن العديد من هذه المؤشرات جاءت متأثرة بالأفكار والأطروحات التي أوردتها الإدارة العلمية، كما أن هذه الأخيرة و من خلال دراسة الوقت والحركة قدمت منهجية علمية ونظامية للعملية التخطيطية ووضعت معايير تقترب من الواقع الفعلي، ولقد ارتبطت الإدارة العلمية و مفاهيمها بشكل كبير بالإنتاجية و أساليب تحسين الأداء في منظمات الأعمال وحاولت المنظمات الحكومية الاستفادة من هذه الأفكار لتحسين العمل والارتقاء بالنتائج.

بطاقة الأهداف **Carte de score**: لبطاقة الأهداف فوائد عديدة يقع في مقدمتها دورها المتصاعد في قياس الأداء بأسلوب كمي محدد، و بطاقة الأهداف تعني أي وسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة، وفي العادة تكون تلك البطاقة متكونة من عناصر عديدة تقاس في نقاط تعكس أهميتها النسبية في إطار المجموع. ويوجد مصدرين واضحين لطاقة الأهداف الأول ضمنى من خلال مقارنات بين العديد من المؤشرات التي يمكن الحصول عليها في إطار مشاكل واقعية، الثاني مرتبط بعمليات الفحص اليومية الجارية في المنظمات والإدارات الحكومية لغرض تكوين قياس قائم على معرفة القيم ونسبة التمثيل الحقيقية لكل عنصر من عناصر بطاقة الأهداف. والملاحظ أنه في الثلاثينيات من القرن الماضي وما بعدها انصب الاهتمام في بطاقة الأهداف بالتحرك في قياس الأداء من طرق المسوحات إلى واقع الحاجات الفعلية للتقييم. لذلك مثل هذا المدخل بداية حقيقية لقياس الأداء في المنظمات الحكومية وشركات الأعمال.

**4. الأعمال والقطاعين العسكري والحكومي:** إن تتبع التطور الحاصل في مجال الإدارة والتنظيم في العالم الصناعي، يجد أن هذا التطور لا تقتصر المساهمة فيه على قطاع دو آخر فلا يمكن القول أن تطور إدارة الأعمال والمنظمات وانجازاتها جاء فقط من خلال الممارسات الميدانية لهذه الأعمال أو ورجال الأعمال البارزين ومدراء المنظمات الرائدة أو الباحثين في كليات الأعمال أو مراكز البحوث المتخصصة، وإنما جاء بفعل مساهمات عديدة يقف في طليعتها القطاع العسكري والمنظمات الحكومية. والسؤال المطروح هو كيف وبماذا ساهمت المؤسسة العسكرية في تطوير إدارة الأعمال والممارسات الإدارية الأخرى؟

يمكن القول أن المؤسسة العسكرية في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الصناعية الكبيرة هي منظمات ذات موارد مالية و مادية عملاقة و ذات خبرات بشرية هائلة، وقد سمحت هذه الموارد بالقيام بتطوير آليات عمل و أساليب تخطيط و ترشيد الاستخدام جاءت تطبيقاتها الأولى في إطار هذه المؤسسة العسكرية ثم انتقلت إلى باقي القطاعات بالأخص منظمات الأعمال فالأساليب الإحصائية وبحوث العمليات مثل أسلوب **Pert** وغيرها كلها

جاءت من هذه المؤسسة، وكذلك إعداد الموازنات والموازنات الصفرية و آليات تقييم الأداء المؤسسي ساهمت في إيجادها المؤسسة العسكرية.

من جانب آخر فإن مدرء هذه المؤسسات جاء كثير منهم من القطاع العسكري بعد انتهاء فترة عملهم بالمؤسسة العسكرية، ورغم أن التنظيم في المؤسسة العسكرية يتسم بطابع الثبات والاستقرار فإن الاتجاهات الحديثة في التنظيم والتي ركزت على فرق العمل وفرق المهام، ومرونة الأساليب جاءت هي الأخرى من المؤسسة العسكرية، ونفس الشيء بالنسبة للأداء والرقابة وفق آليات مالية ومحاسبية ساهمت في إنضاجها المؤسسة العسكرية وكيف لاحقا استفاد منها قطاع الأعمال.

### الفرع الثاني: مفهوم الأداء

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكتابات الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر XIII<sup>o</sup> وبالضبط إلى كلمة "parformer" والتي تعني "التام" أو "التنفيذ"، وفي القرن الخامس عشر XV<sup>o</sup> ظهر في اللغة الإنجليزية والتي تعني "تحقيق أو انجاز عمليو أو مهمة" مع النتائج الناتجة عنها والتي يمكن أن تعزى إليها<sup>1</sup>. إنه وبسبب غياب إجماع حول مصطلح الأداء، يمكن أن نعتبرها كلمة متعددة المعاني، فمثلا قام Bourguignon 1995 بتحليل هذا المصطلح ورأى أنه يمكن التعبير عن الأداء بثلاثة معاني أهمها والأكثر شيوعا هو تعريف الأداء بأنه النتيجة أو المحصلة لعمل ما وليست العمل في حد ذاته.<sup>2</sup> أما فيرون أنه من أجل تعريف الأداء يجب الإجابة على السؤال التالي: متى يمكن أن تكون المؤسسة أو المنظمة في حالة نجاح؟ وبالنسبة لهذا الكاتب فالجواب قد يمثل للوهلة الأولى بسيطا ولكنه يحمل في طياته مفهوما معقدا يرتبط أساسا بالتعريف الذي نمحه لكلمة النجاح<sup>3</sup>. وفي العادة يستخدم مصطلح الأداء للدلالة على مستوى معين من التميز<sup>4</sup>، ولكن رغم ذلك يبقى مبهما. ويعتبر مفهوم الأداء مفهوما جوهريا ومحوريا لجميع المؤسسات، حيث يمثل اهتمام علماء الإدارة والقاسم المشترك بينهم، ضف إلى ذلك إلى أنه البعد المهم لكل مؤسسة وسبب وجوده، وعلى الرغم من توسع أبعاده ومواصلة المؤسسات الاهتمام مختلف جوانبه، إلا أن مفهوم الأداء مازال مجالا خصبا للبحث والدراسة نظرا لارتباطه الوثيق بمختلف التغيرات والعوامل البيئية، فالأداء مفهوم واسع ومكوناته متجددة بتجدد مكونات المؤسسة، ويجب الإشارة إلى أن الاختلاف في مفهوم الأداء راجع إلى الاختلاف بين المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها لدراسته وقياسه وعلى الرغم من هذا

<sup>1</sup> RANDRIANANTOANDRO DINAH Heriniaina Nambintsoa, la gestion de la qualité pour une meilleure performance : cas des organismes à but non lucratif à MADAGASCAR, Grand Mémoire Pour l'obtention du Diplôme d'Études Approfondies, université D'ANTANANARIVO, Juillet 2012, P 30

<sup>2</sup> Chaker Haouet, Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N° 2008-01, laboratoire orléanaise de gestion, France, P 15

<sup>3</sup> Jonathan Pottiez, évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique : Tom 1 revue de littérature et cadre théorique, Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, université des sciences et technologie de Lille, France, 2011, P 200

<sup>4</sup> Scarie Nivyintizo, déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction du BURUNDI, mémoire présenté à l'université du QUÉBEC à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, canada, 1995, P 42

الاختلاف إلا أن الباحثين يجمعون على أن الأداء هو ذلك النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف وأيضا بلوغ الأفراد أو فريق العمل أو المنظمة ككل للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

وتعود كلمة الأداء في الأصل إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها بكلمة (PERFORMARE) والتي تعتبر تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، قد اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح PERFORMANCE وأعطتها مفهومها الحالي<sup>2</sup>. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مصطلح الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى تعريف واحد ويمكن أن نذكر بعض التعاريف المهمة:

❖ حسب A. Kherr Khem: يعبر الأداء حسب هذا الكاتب على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" فمن خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة<sup>3</sup>.

❖ حسب Steers الأداء هو: "قدرة المنظمة على استخدام وتطوير الموارد النادرة والقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية"<sup>4</sup>.

❖ الأداء مفهوم واسع يعبر عن طريقة المؤسسة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها كما أن أهميته تتمثل في كونه عن قابلية المؤسسة الاقتصادية في خلق نتائج مقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فهو يشمل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة الاقتصادية الوصول إليها وبالتالي فإن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حمزة مقيطع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: دور التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 - 2011، ص30.

<sup>2</sup> جزار مسجل العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص96.

<sup>3</sup> الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 - 2010، جامعة الجزائر، ص217.

<sup>4</sup> Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, Canada, 2011, P 26

<sup>5</sup> مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012 - 2013، ص30.

### الفرع الثالث: مكونات الأداء

يعرف الأداء أيضا بأنه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد، حيث يشير هذا التعريف أيضا إلى أن الأداء يتكون من متغيرين آخرين هما الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى متغير آخر ثالث وهو الملاءمة<sup>1</sup>، حيث أن: الأداء = الكفاءة + الفعالية + الملاءمة.

❖ **الفعالية Efficacité:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر<sup>2</sup>. وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفاعلية هي عمل الأشياء الصحيحة:

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج} / \text{الأهداف}$$

❖ **الكفاءة Efficience:** وتعرف على أنها القدرة على خفض قيمة الفاقد في موارد المؤسسة المتاحة، وهذا من فعل الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وفق معايير محددة وبالتالي فهي تعبر عن علاقة بين مدخلات ومخرجات أي قيمة المخرجات المتحصل عليها في المؤسسة من خلال حجم المدخلات المستعملة. وهي تربط بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، وتسمح بالإجابة على بعض الأسئلة مثل: هل النتائج مرضية مقارنة بالوسائل المستخرجة<sup>3</sup>.

كما يعبر عنها كونها تمثل مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة مع النتائج (المخرجات) التي تحققها المؤسسة، ورغم اختلاف المفاهيم إلا أن جميع الباحثين يؤكدون ويتفقون على أنها القيام بعمل الأشياء بشكل صحيح. إضافة تعاريف باللغة الأجنبية.

$$\text{الكفاءة} = \text{النتائج} / \text{الوسائل}$$

❖ **الملاءمة:** وهي التخصيص الأمثل للموارد وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد لتعبئة في وقت قصير. إضافة تعاريف باللغة الأجنبية.

$$\text{الملاءمة} = \text{الوسائل} / \text{الأهداف}$$

<sup>1</sup> شنن نبيل، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتحسن الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009 – 2010، ص 05.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 51.

<sup>3</sup> Kichou Djedjiga, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en sciences économiques, université de Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU, 2014/2015, P 105

### الفرع الرابع: مقومات الأداء الجيد

إن مقومات الأداء الجيد يقصد بها المستلزمات والمتطلبات التي يجب توفرها للحكم على كفاءة وفعالية أداء المنظمة وتمثل فيما يلي:

❖ الإدارة الاستراتيجية: وهي تلك الطريقة أو الأسلوب الذي تقوم من خلاله الإدارة العليا للمنظمة بإنشاء استراتيجيات المؤسسة خاصة على المدى الطويل وتحديد أهدافها، وتحقيق الأداء المرجو من خلال التقييم المستمر للاستراتيجيات والتنفيذ الدقيق والمناسب لها.

❖ الشفافية: ويقصد بها حرية الحصول على المعلومات ومعرفة آلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهي حق ضروري في ميثاق أخلاقيات المؤسسة نظرا لكونها تؤدي إلى خلق مدال من الثقة وتساعد على معالجة المشاكل.

❖ إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: والذي يجب تطبيقه من طرف المنظمة كوسيلة لتقييم الأداء، فأى عامل أو موظف يمنح وظيفة أو مهام معينة يمنح كذلك مسؤوليات وصلاحيات لإنجاز هذه المهام وبالتالي سوف يكون مسؤولا، ويتم مساءلته لتقييم الأداء انطلاقا من معايير تم وضعها مسبقا<sup>1</sup>.

❖ تطوير النظم العالمية: إن وجود نظام محاسبة سليم وفعال يمكن من الحصول على المعلومات المحاسبية والمالية بشكل صحيح، والتي تساهم في عملية مراقبة الأداء المالي ويسهل عمليات التدقيق التي تقوم بها خاصة الجهات المكلفة، كما ان توفر هذا النوع من النظم يساهم في إعداد الموازنات الخاصة بالمؤسسات والتي تسمح لمتخذي القرار بالحكم على مدى فعالية استخدام الحوار المتاحة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

### الفرع الخامس: إدارة الأداء

لقد أصبح تعظيم الأداء أولوية بالنسبة لمعظم المنظمات اليوم، حيث أن إدارة الأداء هي عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، والهدف العام من إدارة الأداء هو إنشاء ثقافة عالية للأداء حيث يستعمل الأفراد والفرق في التحسين المستمر للعمليات والأعمال مهاراتهم ومساهماتهم في إطار توفر القيادة الفعالة<sup>2</sup>.

1. **المفهوم والأهمية:** إذا ما أرادت منظمة الأعمال أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء، فمن المفترض أن تنظر إلى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل نظام شمولي.

إن أحد الأسباب الرئيسية لإخفاق معظم جهود إدارة الأداء هو عدم ارتباطها بإجراءات وعمليات المنظمة، وبالتالي من المهم قيام منظمة الأعمال بفهم إدارة الأداء من حيث ماهيتها ومدخلها وتحدياتها<sup>3</sup>.

**المفهوم:** هناك مجموعة كبيرة من التعاريف التي وردت في هذا المجال يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

<sup>1</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty, From Performance Appraisal to Performance Management, Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 3, Issue 5 (Sep.-Oct. 2012), P 04.

<sup>3</sup> الأستاذ وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- ❖ هي عملية استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل.
- ❖ وإدارة الأداء في تكاملها الرأسي تربط بين أهداف المنظمة والفريق والفرد، وفي تكاملها الأفقي تربط بين العناصر والسياسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية<sup>1</sup>.
- ❖ إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال<sup>2</sup>.
- ❖ حسب **Briscoe** و **Claus** إدارة الأداء هي النظام الذي تقوم من خلاله المنظمات بتحديد أهداف العمل، وتحديد معايير الأداء، وتعيين وتقييم العمل، وتوفير التغذية المرتدة للأداء، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير وتوزيع المكافآت<sup>3</sup>.
- ❖ يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: "منهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام في المنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها، وتطوير قدرات الفرق والمساهمين والأفراد"<sup>4</sup>.
- ❖ تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة، ويمكن وصفها كما يلي:
- ❖ عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ز منح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أدايتهم، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم من قبل مدراءهم بالمنظمة.
- ❖ عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين فاعلية المنظمة.
- ❖ عملية معينة تنصب حول كيفية سلوك المدراء والأفراد والفرق عندما يعملون معا لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيدا عن إطار النظام البيروقراطي.
- ❖ عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عنها من نتائج).
- ❖ عملية تشتمل على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا (على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية والمنظمية).

<sup>1</sup> د. أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطور الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت 2-4 أكتوبر 2002، ص 4.

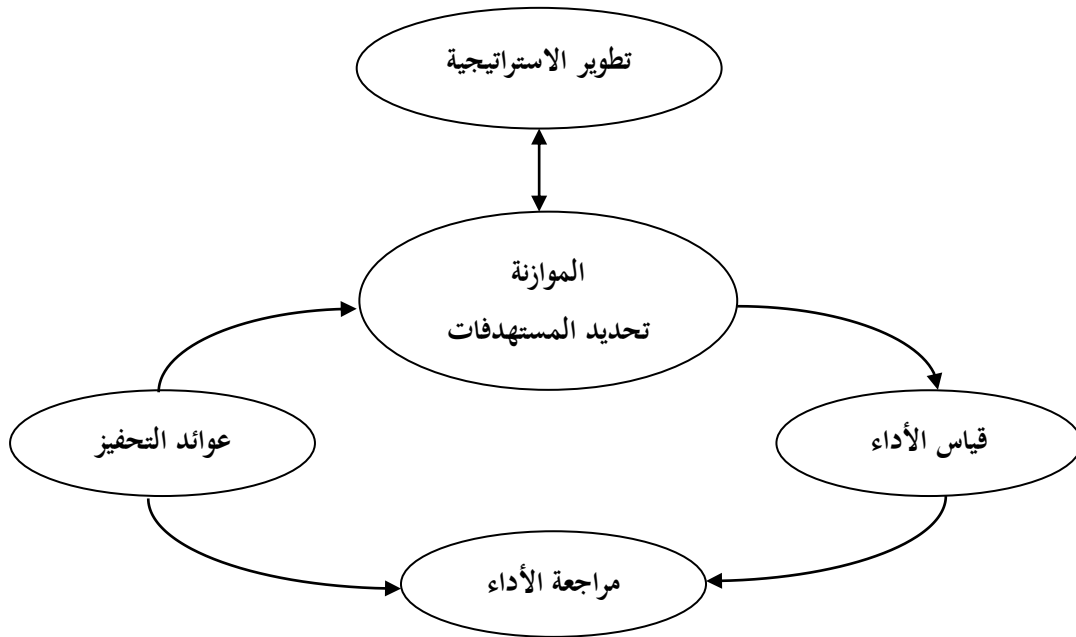
<sup>2</sup> عريوة معاد، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير غير منشورة بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، جامعة فرحات عباس بسطيف، جوان 2011، ص 22.

<sup>3</sup> Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Performance Management An evidence-based guide to delivering high performance, fifth edition, Kogan Page, Great Britain, 2015, P 10

<sup>4</sup> Michael Armstrong, STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION, 3<sup>RD</sup> Edition, kogan page, 2006, P 142.



الشكل رقم: 1-2 تتابع العمليات الفرعية في إدارة الأداء

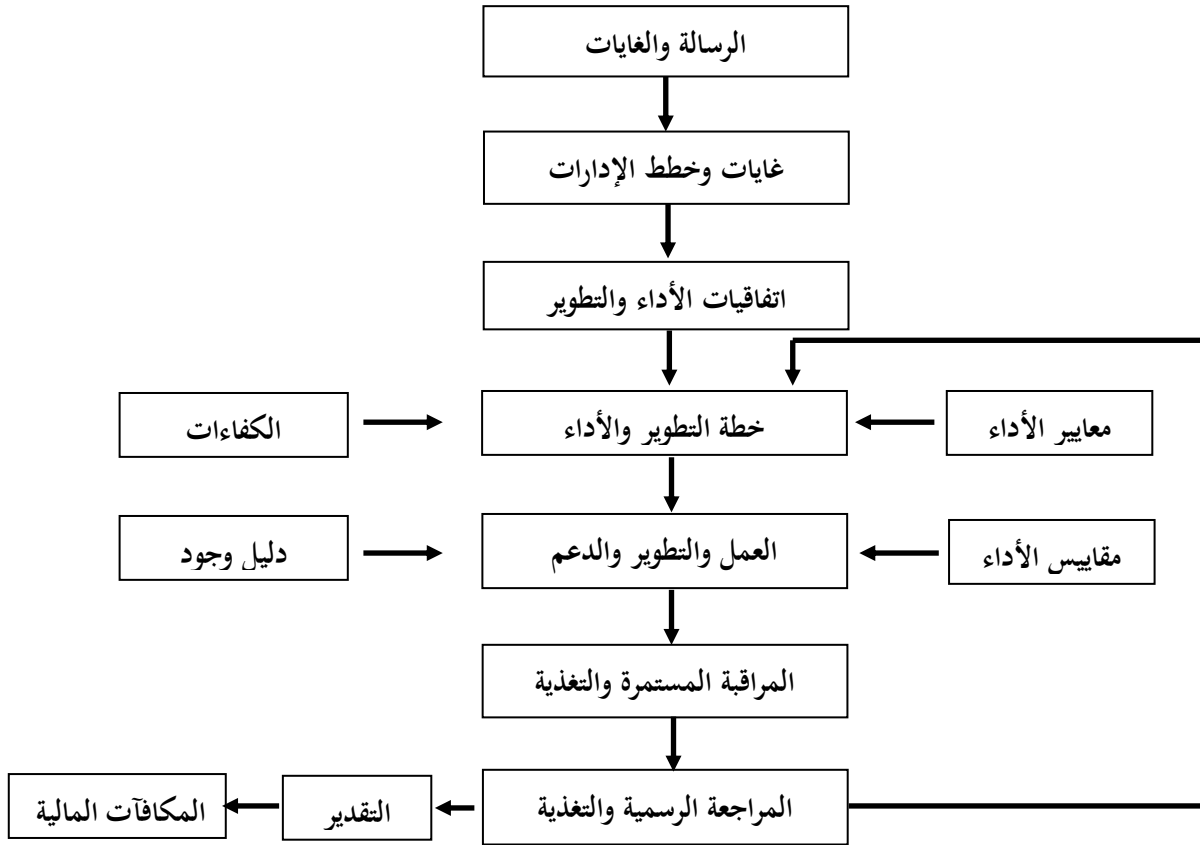


المصدر: الأستاذ وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 115.

2. سلسلة إدارة الأداء ومداخلها: إن الهدف من عملية إدارة الأداء هو تحسين الأداء، في البداية على مستوى الموظف الفرد، وفي نهاية المطاف على مستوى المنظمة<sup>1</sup>، وفي إطار سلسلة إدارة الأداء ومداخلها سيتم التركيز أولاً على العمليات والخطوات والإجراءات اللازمة لسلسلة إدارة الأداء، وثانياً على أهم مداخل إدارة الأداء. ويبين الشكل التالي سلسلة العمليات أو الإجراءات التي تنفذ في إدارة الأداء والنتائج المحتملة عنها، وسوف يتم توضيح كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء.

<sup>1</sup> Angelo S. DeNisi and Robert D. Pritchard, Performance Appraisal, Performance Management and improving Individual Performance: A Motivational Framework, Management and Organization Review 2:2, 2006, P 255.

الشكل رقم: 2-2 سلسلة إدارة الأداء



المصدر: الأستاذ وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 118.

**الرسالة والغايات:** وهذه تعتبر نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء، والهدف منها ضمان توحيد كل نشاط من الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.

**الغايات وخطط الإدارات:** وهذه تتفق بشكل مباشر مع غايات المنظمة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه بنظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المنظمة.

**اتفاقيات الأداء والتطوير:** إن اتفاقية الأداء تحدد العمل الذي يراد إنجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة.

**خطة التطوير للأداء:** إن جانب تخطيط الأداء والتطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، ومعرفة كيفية التي يقوم من خلالها مدراءهم بتوفير ما يحتاجونه.

**العمل والتطوير والدعم:** عملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الانخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها. فهي نشاط يرتبط بكل من العمل والعاملين ويركز على ما يتعين القيام به وكيفية القيام به وما يتحقق عنه، بي أنها تعنى أيضا بتطوير العاملين - من خلال مساعدتهم على التعلم - وتزويدهم

بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم الآن وفي المستقبل. وينبغي أن ينصب بالتأكيد على إدارة الأداء طيلة أوقات السنة وهذا بطبيعة الحال سوف يشتمل على عمليات المراقبة المستمرة، والتغذية العكسية، فضلا عن المراجعات الرسمية.

**المراقبة المستمرة والتغذية العكسية:** لربما أن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بناء على ذلك، ويمكن القيام بالمراجعات الغير الرسمية المؤقتة حسب الحاجة كالمراجعات الشهرية والفصلية وغيرها حيث يمكن استخدام هذه المراجعات لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر، والأهم من ذلك هو مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكييفها للظروف المتغيرة. ويمكن أيضا مراقبة سير التقدم الحاصل في تنفيذ خطة التطوير الشخصي خلال السنة.

**المراجعة الرسمية والتغذية العكسية:** يمكن القيام سنويا بعدة لقاءات مراجعة رسمية ما بين المدراء والأفراد، غير أن ذلك يمكن أن يحدث بشكل متكرر أكثر، لربما مرتين في السنة أو حتى بشكل فصلي في البيئات ذات التغيير السريع. إن عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كل ما كان يحدث منذ المراجعة الأخير، غير أن ذلك سوف يستند على أساس الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء. هذا وإن الحوار خلال لقاءات المراجعة الرسمية يجب أن يركز على تحليل ومراجعة النقاط المهمة التي تنبثق عن الفترة موضع الدراسة بذلك فإن النقاشات التي تتخلل اللقاءات سوف تحدد النجاحات والأمور التي لم تكن تتماشى وفق الخطة الموضوعية، بهدف التعلم من الدروس من أجل بناء مستقبل أفضل وهذا يجب أن يكون عبارة عن شأن مشترك أو قضية مشتركة ولربما يتخلل ذلك عنصر التقييم الذاتي من قبل الفرد. من المفترض تتبع جذور المراجعة عن واقع ما يقوم به الفرد فعلا إذ يجب أن تكون ذات أطروحات ملموسة، وليست نظرية، وتسمح للمدراء والأفراد معا بأن يحصلوا على نظرة موضوعية وإيجابية حول الإمكانيات التي يصبح فيها الأداء أفضل في المستقبل وكيفية حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف أو تلبية المعايير من قبل الفرد لوحده وبشكل مشترك مع المدير.

لقد اقترح بعض المؤلفين البريطانيين أمثال **U. Bititci**، **A. Carrie** و **T. Turner** قائمة طويلة من الخصائص التفصيلية لأنظمة إدارة الأداء الحديثة، حيث يرون أن نظام قياس الأداء المتكامل ينبغي أن<sup>1</sup>:

- يعكس متطلبات أصحاب المصلحة لتعظيم رضاهم،
- تعكس الموقف الخارجي / التنافسي للمنظمة،
- التركيز على المعايير التنافسية لأسواق المنظمات من أجل تيسير الاستراتيجيات والإجراءات الرامية إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة،

<sup>1</sup> Bartłomiej NITA, Requirements for Performance Management Systems: A Delineation of the Comprehensive Set of Criteria, European Financial and Accounting Journal, 2008, vol. 3, no. 3, P 14.

- توفير مدخلات لتطوير الاستراتيجية،
- نشر الأهداف الاستراتيجية من خلال مسار منطقي لعمليات الأعمال لضمان مواءمة الاستراتيجية والإجراءات المعايير،
- التركيز على المجالات الحرجة من الأعمال لتحقيق أقصى قدر من تأثير جهود التحسين،
- تيسير المساومة على الموارد لضمان توفير الموارد اللازمة للعمليات والأنشطة ذات الأهمية الحاسمة بالنسبة للأداء العام،
- تسهيل تخطيط الأداء الذكي والمنطقي على أساس إدارة القيد،
- تعزيز الإدارة الاستباقية من خلال التركيز على المقاييس أو المعايير الرائدة لتسهيل أسلوب الإدارة أكثر استباقية،
- استيعاب كل من المؤشرات الكمية والنوعية،
- قياس القدرة التنظيمية والتعلم حيثما كان ذلك ملائماً،
- ضمان استخدام المؤشرات بشكل صحيح،
- تعزيز فهم العلاقات غير الرسمية بين مختلف التدابير،
- تسهيل الإبلاغ البسيط وإظهار الاتجاهات حيثما أمكن، من خلال دينامية وتغيير استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

### المطلب الثاني: خصائص الأداء

من أجل الإسهاب في مصطلح الأداء، سوف نتطرق من خلال هذا العنوان إلى أنواع الأداء، أبعاده، ومكوناته، وما هي مختلف العوامل المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح مشكلة كغيره من باقي التصنيفات التي تتناول مختلف الظواهر الاقتصادية، وهذا بسبب عدم وجود معيار دقيق وعملي في نفس الوقت والذي يمكن الاعتماد عليه لتصنيف الأداء وتحديد أنواعه، ولكن ونظراً لكون مصطلح الأداء بشكل وثيق بالأهداف فإنه يمكن اعتماد بعض المعايير ف تحديد أنواع وتصنيفات الأداء وهي معيار الشمولية، معيار الأجل والطبيعة.

وحسب المعيار الأول وهو معيار الشمولية يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين هما:

- الأداء الكلي: وهو يتمثل في الإنجازات التي تم إنجازها وكل من ساهم فيها من وظائف وأنظمة فرعية في المؤسسة، حيث لا يمكن أن ننسب تحقيقها إلى عنصر، ويهمل عنصراً آخر، وضمن هذا النوع من الأداء يمكن التكلم عن كيفية تحقيق أهداف المؤسسة الشاملة كالاتمرارية والشمولية والأرباح والنمو... إلخ.

■ الأداء الجزئي: وهو الإنجازات التي يتم تحقيقها على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي سنقسم بدوره إلى أنواع أخرى تختلف باختلاف المعيار المستخدم، فمثلا حسب المعيار الوظيفي نجد أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين والتخزين... إلخ.

وهنا يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هي نتيجة التفاعل بين أداء هذه الأنظمة الفرعية. أما حسب المعيار الثاني وهو معيار الطبيعة فيمكن أن نميز بين أنواع مختلفة من الأداء، وهذا طبعا بسبب الأهداف المستهدفة أي يمكن أن نميز بين الاقتصادي والاجتماعي، التقني، السياسي... إلخ. ويقول أحد الباحثين حول هذا التصنيف أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فقط، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار الأداء الاجتماعي الذي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة. ومما سبق يمكن القول أن الأداء الاقتصادي يمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة والذي يتجلى من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح، وتدنية التكاليف أو المخرجات أما للأداء الاجتماعي فهو يمثل قيودا مفروضة على المؤسسة من طرف المجتمع الداخلي (الأفراد العاملين) والخارجي، وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون متزامنا مع الأداء الاقتصادي، أي الأداءين متزامنين ومتلازمين والمؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق أكبر مستوى من أداء النوعين معا<sup>1</sup>.

إلى جانب أنواع الأداء السابقة أي الاقتصادي والاجتماعي، يمكن تناول أنواع أخرى، وهي الأداء التقني، والثقافي، والأداء السياسي للمؤسسة. (وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب مثلا في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي يخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي لاستصدار امتيازات لصالحها (مثل تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مركز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء

سوف نحاول الآن تحليل الأبعاد التي يتضمنها مصطلح الأداء، فنجد أن البعض يعتمد على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنظيمي والاجتماعي باعتبار أن مصطلح الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

أ. البعد الاقتصادي: ويرتكز هذا البعد على نظرية المنظمة لتايلور وفايول<sup>2</sup>، حيث من خلال هذا البعد تقوم المؤسسة بتلبية رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، وغالبا ما يتم قياس الأداء في هذا البعد باستخدام المؤشرات المالية.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2011، ص 90.

<sup>2</sup> Nancy Heppell, Ibid. P 27

ب. البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي يكون لدى المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس مدى فعالية الطرق والإجراءات التنظيمية المتبعة وأثرها على الأداء المنجز، ضف إلى ذلك أن هذا النوع من القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة، ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

إذن مما سبق يمكن أن نقول أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية أن تلعب دورا مهما في تقييم الأداء حيث تسمح للمؤسسة باكتشاف الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب قبل أن يتم اكتشافها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ج. البعد الاجتماعي: يستند هذا البعد على مدرسة العلاقات الإنسانية (Maslow، Mayo، McGregو)، ويركز هذا البعد على جوانب الأداء التنظيمي المرتبطة بالموارد البشرية، وحسب Morin المفهوم الرئيسي لهذا البعد هي قيمة الموارد البشرية بما في ذلك القيمة المضافة من خلال نوعية اليد العاملة في العمل وفي المنظمة<sup>2</sup>. ويشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق رضى الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، حيث أن رضى العمال يعكس وفاءهم للمؤسسة، وتتجلى أهمية هذا البعد في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر على المدى البعيد إذا اهتمت المؤسسة بالبعد الاقتصادي وأهملت البعد الاجتماعي لموظفيها، وخاصة وأن المتعارف عليه في التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة مرتبطة بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، لذا فمن الأحسن للمؤسسة أن تهتم بهذا الجانب.

د. البعد البيئي: ويقصد بها اهتمام المؤسسة ببيئتها وتنميتها وتطويرها.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

كما أشرنا سابقا أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات المؤثرة سواءً بالسلب أو بالإيجاب، وبما أن تحسين الأداء سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الأنظمة الفرعية هو الهدف الرئيسي فإن مختلف الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصرها مما يسهل من تقليص آثارها السلبية واستغلال آثارها الإيجابية، ولقد اتجه أغلب الباحثين إلى تصنيفها انطلاقا من معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية ثم قاموا بتقسيم الخارجية إلى عوامل أخرى اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وتكنولوجية، أما الداخلية قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية وتنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52

<sup>2</sup> Nancy Heppell, Ibid, P 27

<sup>3</sup>. عبد المللك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 90.

1. **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموع القيود والمتغيرات التي هي خارجية عن رقابة وسيطرة المؤسسة، حيث أن آثارها قد تكون فرص يمكن للمؤسسة استغلالها وبالتالي تحسين أدائها، وقد تكون تهديدات تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، وهذا ما يفرض على المؤسسة التكيف معها ويمكن تقسيم العوامل الخارجية إلى:

1.1 **العوامل الاقتصادية:** يعتبر هذا النوع من العوامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة، خاصة ذات الطابع الصناعي، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة، ومن جهة أخرى إلى كون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف موارد المؤسسة، ومستقبل مختلف منتوجاتها. وتنقسم هي بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة مثل السياسات الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، التضخم، معدل نمو أسعار الفائدة... إلخ، وإلى عوامل اقتصادية قطاعية وتتميز هذه العوامل الأخيرة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير، حيث أن تأثير العوامل الاقتصادية العامة يكون نسبيا وفي المدى الطويل<sup>1</sup>.

2.1 **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر أداء المؤسسة أيضا بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية وهذا نظرا للعلاقة الوثيقة بين المؤسسة والمجتمع الداخلي وهم الأفراد العاملون في المؤسسة، والمجتمع الخارجي، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، التيارات الفكرية والسياسات، الدين طبيعة الحياة... إلخ.

3.1 **العوامل السياسية والقانونية:** تؤثر العوامل السياسية والقانونية بشكل كبير على أداء المؤسسة، ومن هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي للبلد الذي تتواجد فيه المؤسسة، ومن الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... إلخ، ضف إلى ذلك أداء المؤسسة يتأثر بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة وعلاقتها الدولية.

4.1 **العوامل التكنولوجية:** وهنا يجب الإشارة أن العوامل التكنولوجية قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على حجم التكاليف وعلى جودة المنتجات وبالتالي على أداء المؤسسة ومن أهم العوامل التكنولوجية نجد البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، المعارف العلمية... إلخ.

2. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مجموع المتغيرات والعناصر الداخلية للمؤسسة والتي تتفاعل فيما بينها وبالتالي تؤثر على أداء المؤسسة. غير أنها وعكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير التحكم فيها والسيطرة عليها وإحداث تغييرات عليها في بعض الأحيان مما يؤدي إلى زيادة آثارها الإيجابية على الأداء أو الحد من آثارها السلبية، ويتميز هذا النوع من العوامل بصعوبة عددها وحصرها بدقة وتداخلها، لذا سوف نقوم بتجميعها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

1.2 **العوامل البشرية:** وهي مختلف المتغيرات التي تؤكد على الموارد البشرية في المؤسسة وهي:

<sup>1</sup>. رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2، 2013 - 2014، ص 18.

- هيكل اليد العاملة.
  - مستوى تأهيل الأفراد.
  - درجة التوافق بين العمال وبين المناصب التي يشغلونها.
  - نظام الأجور والمكافآت.
  - مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.
- 2.2** العوامل التقنية: ويقصد بها مختلف المتغيرات التي تؤثر في الجانب التقني للمؤسسة وتضم<sup>1</sup>:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
  - نوعية المنتج وشكله.
  - درجة التوافق بلين منتجات المؤسسات ورغبات الزبائن.
  - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
  - مستويات الأسعار.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**3.2** العوامل التنظيمية: ويقصد بها توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد داخل المؤسسة على حسب تخصصاتهم أي تقسيم المهام على الأفراد على حسب مهاراتهم وإمكاناتهم. حيث أن مستوى التنظيم داخل المؤسسة ومواكبة التطورات والمستجدات في طرق وأساليب العمل، ونظام الحوافز والتدريب والتكوين له تأثير كبير هو كذلك على أداء المؤسسة لذا يجب على المؤسسة أن تكسب مرونة تسمح لها بمواكبة التطورات والمستجدات التي تظهر في هذا المجال.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يمكن اعتبار نظم قياس الأداء على أنها أدوات تقييم ونظم إدارة مصممة لتوفير تغذية راجعة مفيدة بشأن الأداء من أجل تعزيز عملية صنع القرار وتحسين الأداء البراجمي والتنظيمي<sup>2</sup>. السؤال الرئيسي الذي يواجهه المديرون العامون وغير المهنيين في هذا الصدد ليس ما إذا كان ينبغي رصد الأداء ولكن كيفية تصميم وتنفيذ نظم القياس التي توفر معلومات مفيدة يمكن استخدامها لتحسين أداء البرنامج دون خلق خلل ونتائج عكسية في العملية-في قصيرة، والنظم التي تضيف قيمة.

<sup>1</sup>. ريعة أحمد الصغير، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer. HANDBOOK OF PRACTICAL PROGRAM EVALUATION, Third edition, Jossey-Bass, 2010, United States of America, P 100



### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن النقاش الدائر اليوم هو حول الأداء ما إذا كان ينطوي على سلوك أو نتائج أو كليهما. ويشار إلى الأداء على أنه القيام بالعمل، فضلا عن كونه مرتبط بالنتائج التي تحققت، فالأداء هو بناء متعدد الأبعاد، وقياس يختلف اعتمادا على مجموعة متنوعة من العوامل التي تتألف منه<sup>1</sup>. ويرى الكثير من الباحثين إلى أن عملية تقييم الأداء هي مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، وهذا انطلاقا من كونها تركز على متابعة الإنجازات الحقيقية في المؤسسة وهي عملية تتم من أجل الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ والإجابة عليها هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في إطار عملية تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات التي وضعها سابقا، ومن ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة أما الرقابة فالإضافة إلى عملية تقييم الأداء فإنها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها والإجراءات التي يجب اتخاذها لمعالجتها<sup>2</sup>.

وقبل التطرق إلى عملية التقييم وجب التفريق بين التقييم والتقوم، فتقييم الأداء يبحث في مجال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمستويات أداء موضوعية ممكنة القياس كمعايير ومؤشرات الأداء لأهداف محددة، بينما يعني تقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء العامل لعمله وفهمه عمله<sup>3</sup>، كما أن الفرق بينهما أيضا يكمن في أن تقييم الأداء يركز هدفه على نشاط الإدارة الخاضعة للتقييم وأهدافها وقياسها بالمعايير والمؤشرات المفتوحة، بينما يركز التقويم على تحليل وتوصيف الوظائف وتقديمها.

كما يجب التفريق بين التقييم **Evaluation** والقياس **Mesure** واللذان كلاهما يهدفان إلى اكتشاف مواطن الضعف والقوة وتحسين كفاءة المؤسسة وتطويرها فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس هو عبارة عن وسيلة للتقييم أي هو إحدى وسائل التقييم، إن التقييم أعم وأشمل من القياس لأنه يشمل عملية القياس بالإضافة إلى حكم معين مع اتخاذ الإجراءات التي تكفل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وهذا راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نجد:

❖ "هو عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤكد على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> John Isaac Mwita, Performance management model A systems-based approach to public service quality, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 No. 1, 2000, P 21

<sup>2</sup> عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup> فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية (Performance Acountability in gouvernement institution)، الطيران المدني نموذجاً، دار آيلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>4</sup> شتن نيل، مرجع سبق ذكره، ص 8.

❖ "وهو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لعملية تقييم الأداء

توفر عملية تقييم الأداء الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية: كيف تعمل المؤسسة بكفاءة؟ كيف تحقق أهدافها؟ إل أي مدى تحسنت المؤسسة في الفترة الأخيرة؟ بالإضافة إل أن قياس الأداء يضمن الحصول ردود أفعال للمسيرين حول فعالية التدخلات المخصصة للتحسينات في إطار التعلم والتطوير (النمو). وبصف عامة قياس الأداء يمثل جهاز يتكون من ميكانيزمات وإجراءات ومقاييس للأداء والتي يجب أن تتماشى مع مهمة المؤسسة وأهدافها. مثلا: آثار وظيفة الصيانة على معوقات الإنتاجية وعلى حياة المنتج والتكاليف...إلخ.

في أغلب الأحيان نجد أن المسيرين يهتمون كثيرا بالمعلومات الخاصة بالجانب المالي، والسبب يعود إلى أن المساهمين يهتمون بالجانب أو الأداء المالي أكثر. فعلى سبيل المثال فان العالمان (1989) **Tuttle et Evier** بينوا أن الأداء في المدى البعيد يتكون من الأبعاد التالية: المردودية، الإنتاجية، نوعي الحياة في العمل، الإبداع، الفعالية، الكفاءة، والجودة. عالم آخر (1984) **Harper** بين أن هناك سبع أبعاد لقياس الأداء يمكن ذكرها كما يلي: الإنتاجية، التكلفة الوحودية، السعر، مزيج المنتجات، توزيع المدخلات، نسبة التكلفة<sup>2</sup>.

إن التطور التاريخي لردود الأفعال حول الأداء تطورت على نطاق قريب وقد لوحظت ملاحظات رسمية للأداء الفردي أول مرة في مصنع روبرت أووين **Robert owens** في نيويورك خلال سنوات 1800. معلقا قطعة خشبية ذات لون معين على آلة حيث تدل على نوع التقسيم الذي قام به المدير القائد في اليوم الماضي (لون أبيض بالنسبة للممتاز -أصفر، أزرق، أسود للسعي).

القرن 20 قادنا إلى جانب تايلور **F. Taylor** وحرك الإدارة العلمية، حيث أن التقليد النفسي خلال سنوات 1930 استخدم مقاربات شخصي غرفت ردود أفعال على الأداء المستخدم انطلاقا من تنقيط ورسوم بيانية. حيث تم استخدام معيار مختلط للأداء، ينقط السلوك في مقاييس (سلم ليكرت)، وساهمت في منح أد للتوظيف وتحديد احتياجات التسيير في ميدان التوظيف.

<sup>1</sup>. أد السعيد بريس، د. نعيمة بجاوي، أهمية الكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقسيم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011 - 2012، ص 30.

<sup>2</sup> Kongkiti Phusavat, Pornthep, and Richard Dwight, Performance measurement: roles and challenges, Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 5, 2009 pp. 646-664, p 649.

حيث أن التطورات اللاحق لم تعد تعتمد على السلم المتوسط من خلال سلم 5 نقاط، لتنتقل إلى اختيار الأحكام القسرية لتجنب التقييمات المركزية، حيث أضافت هذه التقييمات بيانات مفصل وملاحظات من أجل دعم التقييم<sup>1</sup>.

خلال سنوات 1940 استخدمت المناهج السلوكية المطورة مقاربات تحفيزية، هذه السلالم تتضمن سلوكيات مترسخة خاصة بالتنقيط، سلالم (مقاييس) خاصة بالملاحظات السلوكية (BOS)، مقاييس خاصة بتقييم السلوكيات (BES)، الحوادث الخطير والمحاكاة الوظيفية.

كل هذه الأحكام استخدمت من أجل تحديد مستويات خاص بمعايير الأداء لأسئلة محددة مثل: خدمات العملاء، نقوم بتقسيم بعض العوامل مثل: ممتاز-متوسط - يجب تحسينه-رديء. يتم وضع تنقيط رقمي لهذه التقييمات ويتم إضافتها إلى التعليقات الخاصة بالمقيم، ولكنها تطورت بشكل أساسي وساهمت في تحديد احتياجات التكوين المرتقبة، والأهم تحديد الكفاءات لوضعه في الإدارة الخاصة بالرقابة أو المستقبل في منصب التسيير.

يؤكد العاملان **larker et Ittner** (1998) أن أنظمة القياس مهمة جدا لأنها تلعب دورا كبيرا في انجاز المخططات الاستراتيجية، تقييم انجاز أهداف المنظمة وتحقيقها، وإنشاء خطط التعويض الخاصة بالإطارات. أما **Mechant** (2006) هو أيضا وضع أن تقييم الأداء جد مهم من أجل تقييم المديرين لأجل تحقيق أهدافهم التنظيمية من خلال مجموعة متنوعة من الحوافز المرتبطة بتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ولقد ظهرت العديد من الإبداعات في مجال نظم قياس الأداء وهذا بسبب الخوف من الخسارة المالية والمحاسبية، في عام 1951 أنشأت شركة جنرال إلكتريك "مشروع القياس" الذي "كان يهدف إلى تطوير مقاييس الأداء التي يمكن تطبيقها على أساس لامركزي". وفي أوائل القرن العشرين استخدمت دوبونت **Dupont** هرم النسب المالية، التي ربطت مجموعة واسعة من النسب المالية للعائد على الاستثمار وهرم النسب المالية له هيكل هرمي صريح يربط المقاييس على مستويات مختلفة من التصنيف، ولكنه انتقد بسبب الإفراط في التأكيد على الأداء المالي التاريخي وتشجيع الأجل القصير. ومن أوائل الأطر أيضا التي حظيت باعتراف واسع النطاق على نطاق واسع، مصفوفة قياس الأداء وتصنف مصفوفة قياس الأداء التدابير بأنها "تكلفة" أو "غير معلنة" و "داخلية" أو "خارجية". كما تدعم تقنية سمارة **SMART** (تقنية القياس والإبلاغ الاستراتيجية) التي وضعتها مختبرات وانغ **Wang** **Laboratoires** الحاجة إلى تضمين مقاييس الأداء الداخلية والخارجية. ويضيف مفهوم المقاييس المتتالية في المنظمة، بحيث تعكس المؤشرات على مستوى المصالح ومراكز العمل الرؤية المؤسسية وأهداف وحدة العمال الداخلية

<sup>1</sup> Peter Prowse ad Julie Prowse , The dilemma of performance appraisal, **MESURING BUSNISESS EXCELLENCE** VOL 13 NO 04, 2009, pp 69-77, P 69

<sup>2</sup> Mahfud Sholihin, Richard Pike and Musa, **Mangena, Reliance on multiple performance measures and manager performance**, Journal of Applied Accounting Research, Vol. 11 No. 1, 2010 pp. 24-42, q Emerald Group Publishing Limited, P 26

والخارجية). كما طور براون **Brown** (1996) مفهوم ربط المقاييس من خلال العلاقات بين السبب والنتيجة. في نموذج العملية الكلية للمنظمة، وقال انه يظهر صلات واضحة بين خمس مراحل في عملية الأعمال ومؤشرات أدائها. وتعرف هذه المراحل بأنها المدخلات، ونظام المعالجة، والمخرجات، والنتائج، والهدف على التوالي. فنموذج براون يفترض مجموعة خطية من العلاقات بين المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والأهداف<sup>1</sup>.

وللتغلب على هذه القيود قام كل من **Kaplan et Norton** (1996) باقتراح مؤشرات غير مالية من أجل تكملة المؤشرات المالية بحجة أن مؤشرات مثل: إبداع المنتج- قيادة المنتج- وولاء العملاء يمكن أن تكون أحسن مؤشرات للمردودية في المستقبل من المردودية السنوية و حسب العالمان **larker et Ittner** (2000) فان الامتيازات التي تضمنها المؤشرات الغير مالية للأداء هو خلق صل قريب مع الاستراتيجيات التنظيمية على المدى الطويل و تضمن الحصول على المعلومات الكمية الغير مباشرة للأصول الغير ملموسة، كما أنها يمكن أن تكون أحسن مؤشر للأداء المالي المستقبلي كما أنها تسمح بتحسين المسيرين.

ويقيم أداء المؤسسة بشكل متفاوت على حسب الفاعلين من زبائن، موظفين، مساهمين، مقرضين، مسيرين، إذ لكل واحد منهم أهداف مختلفة، حيث نميز بين الأداء الخارجي والذي يتوجه بصفة عامة للجهات الفاعلية التي تربطها علاقة تعاقدية مع المؤسسة، والأداء الداخلي والذي يخص بشكل أساسي الفاعلين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات لها أهمية كبيرة وبارزة وفي جوانب ومستويات عدة يمكن توضيحها كما يلي:

- تساعد عملية التقييم على التحقق من قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، لأنه ولكي نستطيع معرفة توافق الأداء المنجز مع الخطط فإنه يجب توفر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية التقييم وهي من أهم الأساليب لمعرفة ذلك، لأنها تسمح بتوفير تغذية عكسية عن مدى تحقق الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج مختلفة عن الأهداف، فإن المؤسسة بإمكانها تحليل الخلل ومن ثم معالجته.
- عملية تقييم الأداء تساهم في حل مشاكل المؤسسة، وهذا من خلال توفير معلومات وبيانات حقيقية يمكن الرجوع إليها أثناء اتخاذ قرارات سلبية حول المؤسسة.
- عملية تقييم الأداء تركز على كيفية استغلال الموارد المتاحة لمؤسسة وبالتالي عملية تقييم الأداء تعمل على ضمان أحسن استغلال الموارد البشرية والتقليل من النفقات.

<sup>1</sup> Andy Neely, Business Performance Measurement : Unifying theories and integrating practice, Second edition, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America, 2007, P 146

<sup>2</sup> Brigitte Doriath, Christian Goujet. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ème édition. Edition DUNOD. Paris. 2007. P 173

- عملية تقييم الأداء تبين مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال توفير أكبر قدر من المنتجات وبأقل التكاليف واقتصاد المال والجهد مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وبالتالي تحسين القدرة الشرائية.
- عملية تقييم الأداء تسمح بتحسين وتطوير الاتصالات الداخلية للمؤسسة بين أفرادها وبين عملائها أي تحسين الاتصالات الخارجية وتحسين جو مناخ العمل بين جميع المؤسسات.
- عملية تقييم الأداء تسمح بمعرفة مدى مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وهذا عن طريق تقييم العاملين وربط أدائهم بتقييم أداء المؤسسة ككل<sup>1</sup>.
- تسمح عملية التقييم بمعرفة ما يجب عمله لتحقيق الأداء العالي، فمماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة، والتي في حال اتباعها سوف تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل عملي وعقلاني.

### الفرع الرابع: أهداف عملية تقييم الأداء

- إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو العمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسات، فالمؤسسات التي لا تستطيع قياس أدائها لا تستطيع مراقبته ولا إدارته وبالتالي لا تستطيع تحقيق أهدافها، ولهذا يمكن تلخيص أهداف عملية التقييم فيما يلي<sup>2</sup>:
- يتم الاستفادة من عملية التقييم من أجل اتخاذ القرارات خاصة على مستوى العملية الإنتاجية ومعرفة أداء العاملين، هل هو في المستوى المطلوب أو أقل منه.
- معرفة مدى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية للأقسام والوحدات والاقترحات المقدمة بخصوص العاملين المقصرين في عملهم كإخضاعهم لدورات تدريبية.
- مكافأة الأفراد المتفوقين في عملهم عن طريق صرف المكافأة والحوافز والزيادة في رواتبهم.
- زيادة علاقة المحبة بين المشرفين والمرؤوسين.
- وضع الأفراد العاملين في المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلة.
- يساعد على معرفة مكان وموقع المؤسسة من المنظمات الأخرى.
- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

<sup>1</sup>. ريفعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup>. كزار محمد حسن محمد، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية، (راسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 103.

### المطلب الرابع: متطلبات عملية تقييم الأداء ودوافعها

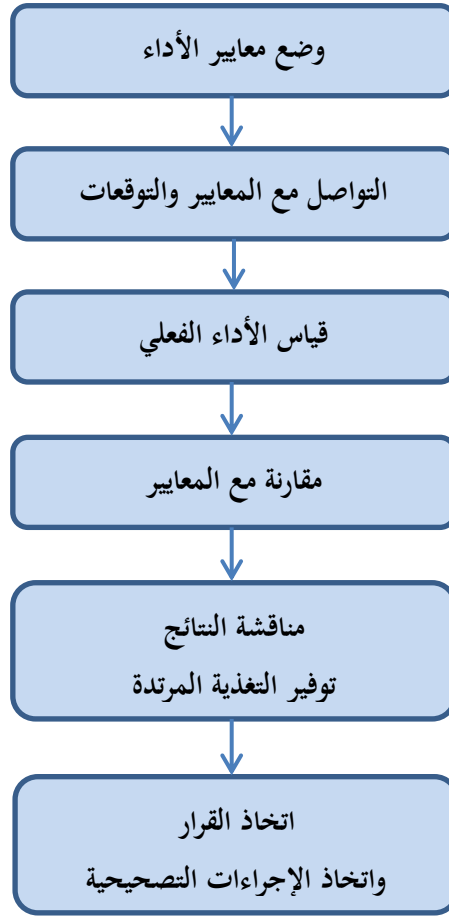
لقد اتضح مع مرور الوقت أنه ينبغي على جميع المؤسسات قياس مدى فعالية أنظمتها ونتائج أعمالها، لأن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها، لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها مراقبته، وبالتالي لن تستطيع قيادته وإدارته. وقبل التطرق إلى باقي أهم الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى القيام بعملية تقييم الأداء، فإنه يجب أولاً مراعاة الشروط الجوهرية والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: المتطلبات الأساسية لعملية التقييم

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تدخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة، وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذلك وضاعت الجدوية المطلوبة من اتخاذ المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام رابطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها. لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

الشكل رقم: 2-3 عملية تقييم الأداء



Source : Fadil Osmani, Gelina Maliqi. Performance Management, Its Assessment and Importance. International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management. Social and Behavioral Sciences 41 (2012). P 436

### الفرع الثاني: دوافع عملية التقييم

كما وقد أشرنا سابقا إلى الهدف من عملية تقييم الأداء هي الوصول إلى التحسين المستمر للمؤسسة ومواصلتها في تحقيق أهدافها، وعندما نتحدث عن دوافع عملية التقييم فإنه بإمكاننا الحديث عن دوافع هذا التحسين المستمر للأداء والتي نلخصها فيما يلي:

- التقييم من أجل التحسين: حيث تعترف الأدبيات الاقتصادية بوجود علاقة بين تطوير نظم القياس وتقييم الأداء، وبين تحسين وتطوير المنظمة، وتقديم الأداء يسمح بتحديد القوى الداخلية والخارجية للمنظمة التي تؤثر على نشاطها، ويجب على أنظمة القياس والتقييم السماح بتسليط الضوء على المناطق الحرجة للفرص والتهديدات وتحديد رافعات التحسين.
- معدلات التغيير السريعة: وهنا نقصد مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها، حيث تكون البيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فالبيئة هي مصدر الحصول على الموارد الأولية ورؤوس

الأموال واليد العاملة، والمؤسسة هي المستهلك من جهة، ومن جهة أخرى هي المستهلك لمخرجات المؤسسة، فكلما تعددت المتغيرات البيئية وتغيرت كلما أدى هذا إلى عدم التأكد وبالتالي تعمل المؤسسة على مواجهة هذا الظرف وهذا الغموض عن طريق تحسين أدائها.

■ الحفاظ على المكانة: ويقصد بها الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق بين بقية المؤسسات المنافسة في السوق في نفس المجال وهنا يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال تطبيق استراتيجيات تسمح بخلق قيمة مضافة والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين والمرتبين تطبيقها، فالمؤسسة يكلف لها المزج بين الأصول المادية وبين المهارات للحصول على ميزة تنافسية.

■ الاهتمام بالجودة: فكما قلنا سالفًا كان للمتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة، تدفع المؤسسة إلى البحث عن الطريقة والأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها ومختلف مواردها من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء وهذا بالتركيز على تحقيق الجودة الشاملة والتي تعتبر ركيزة هدف تحسين الأداء.

■ المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع بين مختلف المؤسسات في السوق، في سبيل الحصول على الريادة والزعامة، وهذا من خلال تحقيق استراتيجيات تسمح لها بتحسين أداءها، وهذا من خلال التحسين المستمر لاستراتيجياتها والتكيف مع متغيرات البيئة<sup>1</sup>.

ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم أدائها حتى ولو لم تصل إلى النتائج المرجوة، ولكن المعلومات المتحصل عليها سوف تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ولهذا نجد أيضا من دوافع عملية التقييم<sup>2</sup>:

- الرقابة: أي أن تقييم وقياس الأداء يسمح بتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التنظيم الذاتي: فعملية التقييم تسمح بمعرفة أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوبة.
- التحسين المستمر: أي تسمح بمعرفة مصادر العيوب والانحرافات، ومنع حدوث الأخطاء وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- تقييم الأداء أي أن عملية تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بالتعرف على مدى قدرتها على تحسين أدائها وبلوغ أهدافها.
- تساعد عملية التقييم عن مدى استفادة المديرين من الإمكانيات المالية والمادية الموضوعة تحت تصرفهم والتعرف عن سوء التصرف والإهمال.

وأخيرا وحسب هاتري *Hatry* فان الغرض الأساسي لقياس الأداء هو تحسين البرامج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup>. كزار محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> Robert D. Behn, Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review September/October 2003, Vol, 63, No, 5. P 588



وفي الأخير نستخلص أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة تتمثل في التعرف على مدى كفاءة استغلال الموارد وعوامل الإنتاج ومتابعتها من خلال المقارنة بين النتائج المحققة وبين ما تم التخطيط له.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء

لقد أصبح اليوم تقييم الأداء عملية مهمة في المؤسسة ولها وزن كبير نظرا لما توفره من بيانات ومعطيات مهمة تشرح حالة المؤسسة وهذا انطلاقا من استخدام مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، ورغم اتجاه الكثير من المؤسسات الحديثة إلى استخدام المؤشرات الغير مالية والاعتماد عليها، غير أن هناك اختلاف كبير بين المنظمات من حيث استخدام هذه المؤشرات وهذا راجع إلى مجموعة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بهذه المؤشرات ولعل أبرز المتغيرات ما يلي<sup>1</sup>:

❖ حجم المؤسسة: لقد بينت جل الدراسات أنه وضع زيادة حجم المؤسسات فإن درجة التعقيد في عمليات المنظمة الداخلية تتزايد وهذا ما يصعب من عملية وضع مقاييس ومؤشرات موضوعية عن الأداء الحالي والحقيقي للمؤسسة، ولعل هناك طرف ثان إلى جانب حجم المؤسسة وهو طبيعة نشاطها، فإذا أخذنا مؤسسة خدمية وكبيرة الحجم مثلا في نفس الوقت فإن هذا سوف يصعب من عملية تحدد مؤشرات لقياس الأداء خاصة بها، نظرا أولا لكبر حجمها وثانيها لطبيعة أصولها ملموسة خاصة علاقتها مع الزبائن والموردين. ولقد بينت الدراسات أنه ومع زيادة حجم المؤسسة فإنها سوف تبعد عن استخدام المؤشرات الغير مالية تتجه نحو المؤشرات المالية والمحاسبية وهذا سبب تعقد الهيكل التنظيمي الخاص بها وأيضا علاقتها مع الزبائن بدون أن ننسى مشكلة الاتصال والمراقبة داخل المؤسسة.

❖ البيئة الخارجية للمؤسسة: من المعلوم أن المؤسسات ما هي إلا نتاج للتفاعل الذي يحدث بين العناصر المختلفة للبيئة، ونتيجة لتنوع الحاجات والموارد تظهر مؤسسات مختلفة، حيث تحاول كل واحدة من هذه المؤسسات أن تستغل أي عنصر أو مورد متاح مثل الطاقة، العادة الأفكار، الد العاملة، لبقائها ونموها، وتتميز هذه البيئة بعدة صفات منها عدم الثبات وعدم القدرة على السيطرة والتحكم فيها ومختلف تأثيراتها المتبادلة، ولقد اتفق أغلب المنظرين في هذا المجال على أن المؤسسات تلجأ إلى الاعتماد على المؤشرات المالية لقياس وتقييم أدائها كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل تعقيدا والعكس مع زيادة التهديدات بظهور منافسين جدد أو منتجات جديدة سوف تلجأ المؤسسة إلى استخدام المؤشرات الغير مالية لقراءة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل صحيح مما يسمح لها بالتكيف معها ومسايرتها.

❖ استراتيجية المؤسسة: لقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين تقييم وقياس الأداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة المنافسة، وهذه الدراسات وإن اختلفت من حيث وجهات النظر إلا أنها تركز على نفس القواعد ونفس المبادئ ومن أجل توضيح العلاقة بين استخدام مؤشرات الأداء

<sup>1</sup>. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 – 2012، ص 41.

والاستراتيجيات المتبعة، فسوف نقوم بتوضيح ذلك انطلاقاً من نموذج بورتر Porter والذي يقدم 3 استراتيجيات وهي:

- ◀ استراتيجية التمييز: والتي تبحث عن التميز والانفراد بخصائص ذاتية عن طريق تقديم قيمة مضافة غير موجودة في منتجات المنافسين وتستخدم خاصة في حالة المنافسة الشديدة.
- ◀ استراتيجية التكاليف المنخفضة: وتسمى أيضاً استراتيجية التغلغل وهي سياسة سعرية تقوم على وضع نظام تسعيري قيادي في السوق أي أن السعر أو التكلفة التي تقدمها المؤسسة في السوق هي الأحسن.
- ◀ استراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة على قطاع معين من السوق، فتحاول فهم احتياجاته وبالتالي تلبية رغباته وضممان ولاء الزبائن<sup>1</sup>.

❖ حيث أشار الباحثون ومنهم بورتر Porter إلى أن المنظمات التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة يجب أن تستخدم مؤشرات مالية جد متطورة من أجل التحكم في التكاليف وبالتالي التمكن من تقديم المنتج في السوق بالسعر المناسب. في حين أن المنظمات التي تعتمد على استراتيجية التمييز يجب عليها اللجوء إلى استخدام مؤشرات غير مالية من أجل معرفة رغبات وحاجات الزبائن ومتطلباتهم وبالتالي تقديم منتج متميز عن باقي المنتجات المنافسة في السوق

<sup>1</sup>. مزغيش عبد الحليم/ المرجع السابق، ص 44.

### المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء ومؤشراته

لقد تم تطوير العديد من نظم قياس الأداء على مر السنين، في قطاع الأعمال التجارية أو الشركات الخاصة، حيث ركزت هذه النظم أساساً على المقاييس المالية والمحاسبية، والإبلاغ عن الماضي (أي مدى نجاح استراتيجية المنظمة في الفترة الزمنية السابقة)، ولم تقدم إلا القليل من التوجيه بشأن كيفية توجيه هذه الاستراتيجية في المستقبل. وفي السنوات الحديثة، وللتعامل مع هذه البيئة الحيوية الجديدة، تم اقتراح أنظمة جديدة لقياس الأداء، والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة الإدارة التي تجمع بين البيانات المالية التاريخية مع معلومات نوعية كبيرة في المجالات غير المالية، لقيادة الشركة إلى النجاح في المستقبل<sup>1</sup>، وقبل التطرق إلى هذه الأداة الحديثة وجب أولاً التطرق إلى أسس عملية التقييم ومختلف المؤشرات المستخدمة في ذلك، ثم تناول مختلف أدوات القياس التقليدية والحديثة.

### المطلب الرابع: أسس عملية تقييم الأداء مداخلها

سوف نحاول في هذا العنصر أن نتناول كيفية إنجاز عملية التقييم عن طريق دراسة خطواتها، ولكن قبل ذلك يجب أن نشير إلى أهم القواعد والأسس التي تحكم عملية تقييم الأداء.

### الفرع الأول: القواعد الأساسية لعملية تقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس والقواعد التي يمكن تلخيصها كالآتي:

**1. تحديد الأهداف:** إن عملية تقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية يتطلب أولاً التعرف على الأهداف التي تري المؤسسة تحقيقها، والتي يجب أن تحدد بشكل واضح ودقيق، وهذا طبعاً عن طريق الاستعانة بمجموعة من المعلومات والبيانات، وتحديد قيم الأرباح والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وأيضاً حجم ونوع السلع التي تنتجها وغير ذلك. فعند القيام يرسم السياسات، فإن المؤسسة لا يتوقف دورها على تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة، بل يجب أن يشمل ذلك جميع الأهداف التحصيلية للمؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد، أيضاً أهداف رئيسية وأخرى فرعية، وهذا من أجل تغطية كل قسم أو فرع من المنظمة، وأنه يجب أن يتم تحديد هذه الأهداف بطرق علمية وبدون أن ننسى ضرورة الإشارة إلى أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

**2. وضع الخطة التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يجب الانتهاء من المرحلة السابقة، أي تحديد أهداف المؤسسة بدقة، فإنه من الضروري رسم خطة واضحة ومتكاملة لتحقيق تلك الأهداف. وتتضمن هذه الخطة مختلف الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، وما هي الأساليب والطرق الفرنية والتنظيمية والإدارية التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في إدارة واستغلال تلك الموارد، وأيضاً تحديد طبيعة

<sup>1</sup> Kladogeni Anthoula, Hatzigeorgiou Alexandros. Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority organization. European Research Studies. Volume XIV, Issue (2), 2011. P 67

<sup>2</sup> د. د. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية (Key performance indicateur) دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 53.

الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة، وطرق إعداد اليد العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب هذا الأمر وضع خطط أخرى فرعية مساندة للخطة العامة، حيث تمثل كل خطة جزءاً أو نشاطاً فرعياً في المؤسسة ولكن بشرط أن يتم إعدادها في ظل الأهداف العامة للمؤسسة مع مراعاة الوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها. وأن يساهم الأفراد العاملون في وضع هذه الأهداف وأن تكون واضحة ومفهومة لهم، نظراً لكونهم هم المكلفون بإنجازها وأيضاً جهودهم هذه سوف تخضع للقياس والتقييم، كما يجب أن تكون خطة العمل المرسومة هذه منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

**3. تحديد مراكز المسؤولية:** من الشروط الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء، هو توفر خطة واضحة تبين كيفية تحديد المهام وكيفية تفويض السلطات داخل المؤسسة والمقصود هنا بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة أو مكلفة بإنجاز عمل ما.

حيث يكون لهذه المراكز الحق في اتخاذ القرارات التي تخص إدارة وتسيير جزء من نشاط المؤسسة، مع تحديد الأهداف التي سوف يتم الحصول عليها، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تتطلب توضيح مهام واختصاصات كل فرع في المؤسسة أي كل مركز الأهداف وما هي طبيعة العلاقة التنظيمية التي تربط ما بين هذه المراكز وما هو مدى تأثير كل مركز على باقي المراكز الأخرى.

ويستحسن التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عنصرين مهمين هما<sup>1</sup>:

◀ إجراء عملية تقييم الأداء العام بالشكل المطلوب يتطلب عملية القيام بتقييم أداء كل مركز من المراكز الفرعية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحكم على أداء العاملين.

◀ إن حدث وأن وقعت فجوة في الأداء أو انحراف ما، فإنه يمكن للمؤسسة التعرف على أسباب ذلك بالرجوع إلى مراكز المسؤولية التي وقعت فيها هذه الانحرافات ومعالجتها وهذا ما سوف يساهم في اقتصاد الجهد والوقت.

**4. تحديد معايير الأداء:** إن عملية تقييم الأداء تتطلب وضع معايير لهذا الغرض والتي هي مجموعة من الأسس والمقاييس التي يمكن استعمالها لقياس إنجازات المؤسسة، فلقد فرضت الحاجة التي نتجت عن توسع نشاطات المؤسسة إلى وجود هذه المؤشرات بعد أن كانت قليلة وكان بإمكان المؤسسة إدارتها ومتابعتها.

أما حلياً ونظراً لتوسع وكبر حجم المؤسسات أصبح لزاماً عليها تقييم المهام والمسؤوليات على مراكز المسؤولية، ومع تنوع وتشعب تلك المهام والمسؤوليات تشعبت مؤشرات الأداء وتنوعت، وهذا ما أدى بالمختصين إلى وضع المئات من المؤشرات والمقاييس، ولكن تبقى الحرية لكل مركز مسؤولية أن يتبنى المؤشرات والمعايير الخاصة بها حيث يجب<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. د. مجيد الكرخي، تقويم الأداء الإداري في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup>. حاب الله شريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وق أهراس)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 – 2009، ص 90.

◀ اختيار المؤشرات الأكثر انسجاما وتناسبا مع الأهداف المرسومة.

◀ اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا للأفراد العاملين حتى يتمكنوا من تطبيق هذه المؤشرات والوصول إلى نتائج جيدة ومعبرة والتمكن من معالجتها.

◀ القيام بترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، وهذا نظرا لكون أن هذه المؤسسة تختلف عن بعضها البعض نظرا لاختلاف نشاطاتها وظروفها.

5. وجود جهاز مناسب لتقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تتطلب توفر جهاز مراقبة فعال يهتم بمراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسة وتدوين النتائج التي تم التوصل إليها<sup>1</sup>، ومقارنة الأداء المنجز مع الخطط، وهذا ما يتطلب وجود نظام مراقبة فعال يسمح بذلك.

### الفرع الثاني: مراحل عملة تقييم الأداء

يجب أن نعرف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته<sup>2</sup>. ويجب الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية تمر بمجموعة من المراحل والخطوات والتي تختلف باختلاف مستويات عملية التقييم فمثلا عملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد العاملين تختلف عن خطوات عملية التقييم على مستوى المؤسسة ككل ولكن عموما هناك خمس مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. جمع المعلومات والبيانات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مورد مهم ورئيسي وهو المعلومات والبيانات على مختلف المستويات، والتي تسمح بوضع المعايير التي من أساسها يتم تقييم الأداء فبدون هذه المعلومات لا يمكن أن يكون هناك تخطيط وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك مراقبة للأداء ويمكن الحصول على هذه المعلومات انطلاقا من المصادر التالية:

- الملاحظة الشخصية: وه من أقدم طرق جمع المعلومات، والتي تتمثل في نزول المهتمين بجمع المعلومات إلى الميدان وتدوين ملاحظاتهم حول ما يجري على أرض الواقع، غير أنه ما يعاب على هذه الطريقة هو اقتصرها على تقديم معلومات نوعية فقط دون كمية، ضف إلى ذلك أنها تحتاج إلى وقت كبير.
- التقارير الشفوية: وتتم عن طريق اللقاءات والمقابلات الشفوية والتي يتم فيها مناقشة الخطط والإنجازات بين العمال ومسؤولياتهم كما يتم التطرق إلى مختلف المشاكل واقتراح الحلول خلالها.
- التقارير الكتابية: وهي أهم مصدر لجمع المعلومات ليس في المؤسسات فقط، وإنما في كل الميادين حيث تمكن المعلومات والبيانات المتحصل عليها من هذه الطريقة من تشريح حالة المؤسسة بدقة وبالتالي تقييم أدائها

<sup>1</sup>. ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> Charlotte LAGADITIS, L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en Management International, Haute École ICHEC, BRUSSELS management SCHOOL , Bruxelles, 2011-2012, P 24

بشكل موضوعي، وهي أنواع فمنها ما هو وصفي والآخر كمي، ومنها ما هو جزئي لبعض أجزاء المؤسسة والآخر كلي يغطي كل المؤسسة مثل معدلات الربحية، الإنتاجية، الميزانية، حجم المبيعات... الخ.

ويجب الإشارة إلى أن مختلف المصادر المذكورة هي مكلفة لبعضها البعض من أجل إجراء عملية تقييم الأداء.

**2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقة المعلومات وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يجب أن تتميز هذه المعلومات بالثقة والاعتمادية، وتوضيح ذلك وتأكيد يمكن اللجوء إلى بعض الطرق والوسائل الإحصائية لتبيان ذلك.

**3. قياس الأداء وإجراء عملية التقييم:** خلال هذه الخطوة يتم فيها دراسة ومقارنة الأداء المنجز وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمقاييس المناسبة لهذا الإجراء، على أن تشمل عملية تقييم الأداء العام للمؤسسة، أي جميع مراكز المسؤولية وهذا من أجل الوصول إلى حكم عام وموضوعي، يمكن الاعتماد عليه في باقي الخطوات.

**4. مرحلة اتخاذ القرار وتحديد الانحرافات:** يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء المنجز أو الفعلي مع ما كان مخططاً له أو مع أداء آخر خلال فترات سابقة، حيث يتم اكتشاف الانحرافات<sup>1</sup> والفجوات التي حدثت في الأداء، حيث يتم تحديد أسباب ذلك وأيضاً تحديد العوامل داخلية مثل القرارات الخاطئة التي اتخذت في عملية مسار أو العوامل الخارجية أي ظاهرة خارجية غير متحكم فيها وأيضاً أسباب أخرى مثل: الرسم الخاطئ للأهداف من البداية، ضعف في التنفيذ أو عدم توفر الموارد المتاحة لذلك.

وبعد الانتهاء من ذلك يتم إجراء دراسة لأجل إيجاد الحلول السريعة واللازمة لذلك ومعالجة الأخطاء التي أدت إلى هذه الانحرافات إلى هذه الانحرافات من أجل دفع المؤسسة نحو الأفضل.

**5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العملية التصحيحية للانحرافات:** والتي حدثت في الخطة وتحسين نظام الحوافز وربطها بنتائج التقييم وتزويد الإدارات والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم، من أجل الاستفادة منها في رسم الخطط المستقبلية وزيادة عملية المراقبة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب وأدوات تقييم الأداء

لقد أشرنا سابقاً إلى أن عملية تقييم الأداء هي عملية متشعبة وتزداد صعوبتها مع زيادة حجم المؤسسة ونشاطاتها بسبب زيادة تعقد الهيكل التنظيمي، ولقد أشرنا سابقاً إلى أنه ولنجاح عملية تقييم الأداء فإنه يجب توفر مجموعة من القواعد والأسس والتي من بينها وجود نظام فعال، ولدراسة هذه الأنظمة أو الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء، سوف نقوم بتقسيمها إلى قسمين الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة.

<sup>1</sup> لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات الغير ربحية (دراسة ميدانية، مؤسسة البصر الخيرية العالمية -السودان)، بحث مقدم

لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 72.

<sup>2</sup> د. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في المؤسسات الاقتصادية باستعمال النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### الفرع الأول: الأدوات التقليدية لتقييم الأداء

اعتمد هذا النوع على الجانب الكمي أو النموذج المحاسبي فلقد كان يركز على تقييم الأداء بالعمل على المؤشرات المالية وكان يعتمد على المحاسبة التحليلية والموازنات والتي كانت تستخدم لإيجاد الانحرافات بين الأداء المخطط والأداء المنجز.

كما أن القرارات المتخذة كانت تعتمد على المعطيات والمعلومات الكمية بدون أن تأخذ بعين الاعتبار معلومات أخرى مثل رضى العملاء، حصص السوق، الإبداع... إلخ. ومن بين أهم الأسباب التي كانت تدفع إلى استخدام هذه المؤشرات دون غيرها هو الاعتقاد أن المؤشرات الكمية كافية لإعطاء صورة واضحة عن حالة المؤسسة وأيضاً الاعتقاد بأن المؤسسة التي تحقق أرباحاً ولها سيولة وأموالاً كبيرة هي المؤسسة التي تستطيع البقاء والاستمرار.

**1. خصائص أدوات التقييم التقليدية:** تمتاز أدوات تقييم الأداء ببعض الخصائص والمميزات التي يمكن أن نوضحها في النقاط التالية:

◀ استخدامها للمؤشرات الكمية والمالية فقط<sup>1</sup>.

◀ إهمال الجوانب والمؤشرات الغير كمية مثل رضى العملاء، الإبداع، والابتكار، النمو والتعلم.

◀ تعتمد على الأهداف القصيرة المدى والمتوسطة وإهمالها للأهداف البعيدة المدى.

◀ الاعتماد على المعلومات الداخلية وإهمالها لمعطيات البيئة الخارجية.

**2. طرق وأدوات تقييم الأداء التقليدية:** إن أدوات تقييم الأداء حسب النموذج التقليدي متعددة ومتنوعة ولكن كلها تستند وترتكز على الجانب المالي، ولهذا سوف نكتفي بتقديم الأساليب التالية:

**1.2 أسلوب الموازنات:** إن مصطلح الموازنة Budget استخدم لأول مرة في التاريخ المالي في إنجلترا 1688 حيث كان حينها وزير المالية يعد تقديرات الموازنة لعرضها على مجلس العموم البريطاني، وأول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية هو De Gazeux حيث أدرج في كتابه سنة 1825 فصلاً كاملاً عن الموازنة التقديرية<sup>2</sup>، ويمكن تعريفها كما يلي:

◀ هي أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كلية وقيمة البرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة، منسقة يرتبط بها المسؤولون والمنفذون، وذلك في ضوء متطلبات الوحدة وظروفها واتخاذها هدفاً يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية والرقابة عليها وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصحيحة لمعالجة الانحرافات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بعض المؤسسات) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة سطيف، 2011 - 2012، ص 10.

<sup>2</sup>. درويش مصطفى الجخلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي (دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 40.

<sup>3</sup>. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 18.

ولقد استخدمت الموازنات كوسيلة للرقابة لأول مرة عام 1912، ويرتكز عمل الموازنات في إيجاد ومراقبة الانحرافات بين الأداء المخطط والأداء المنجز، والبحث عن أسباب هذه الانحرافات<sup>1</sup>.

◀ وتعتبر الموازنات وسيلة من وسائل التخطيط والتي هي وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة، ولكون هذه الأداة تسمح باكتشاف المشكلات قبل حدوثها والعمل على تفادي وقوعها مستقبلا. وأيضاً هي وسيلة من وسائل الرقابة والتي هي أيضاً وظيفة رئيسية في الإدارة، حيث يمكن من خلالها تحديد الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو مصمم والبحث عن أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها وبالتالي يمكن القول أن الموازنة يمكن الاعتماد عليها لتحديد معايير الأداء، والتي يتم بها تقييم أداء المسؤولين من مراكز المسؤولية والتأكد من مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة<sup>2</sup>.

**2.2 لوحة القيادة:** هي وسيلة أو أداة تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات عن الوضعية الحقيقية والحالية للمؤسسة، وخلال زمن معين، حيث تسمح هذه الأداة بجمع المعلومات والبيانات عن كل نشاط في المؤسسة وفي الوقت المناسب عن طريق قياس الانحرافات بين المؤشرات المختلفة ما بين الوضعية المتنبئ بها الوضعية الحالية. وهي أيضاً "مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>.

ولقد ظهرت فكرة لوحة القيادة لأول مرة في الثلاثينات وبالضبط سنة 1932، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المتحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور بعدها هذا المفهوم في سنة 1948 بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد اختلفت تسمياتها من جدول المراقبة إلى جدول التسيير ثم لوحة القيادة ولكن ورغم اختلاف المسميات إلا أن المعنى واحد.

**3.2 أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة EVA:** إن التقييم المالي انتقد بشدة في أواخر 70، حيث لم تكن عملية التقييم تأخذ في الحسبان قيمة المساهمين، وبالتالي إهمال جهات أخرى معنية بالمؤسسة مثل العملاء، وابتداء من 90 كانت العودة القوية للمساهمين والتي رافقتها اقتراحات التحسين التقني لهذه القياسات. وهنا ظهرت القيمة المضافة<sup>4</sup> EVA، وهي من الوسائل المستخدمة لقياس الأداء المالي، وهو من المؤشرات التي لاقت رواجاً كبيراً في هذا المجال، حيث يعد هذا الأسلوب امتداداً وتطويراً لبعض المؤشرات والمقاييس المحاسبية التي كانت مستعملة في الخمسينات والستينات.

<sup>1</sup>. أبو سعيد بريش، د. نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup>. محمد موسى محمد النجار، المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup>. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014 - 2015، ص 12.

<sup>4</sup> Françoise Giraud, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2 e édition, Gualino éditeur, EJA - Paris - 2004, P 80



تعتبر الاقتصادية المضافة EVA الشكل المطور لمفهوم "الربح المتبق"، فحسب الكثير من الباحثين ما هي إلا إعادة بعث وإحياء هذا المفهوم، غير أن الفرق بينهما هو أن مقياس أو مؤشر "الربح المتبقي" جاء في خدمة المسير في المؤسسات في سنوات الستينات من القرن الماضي وكوسيلة أو أداة لتنفيذ الأداء الداخلي للمؤسسة بينما العمل مؤشر EVA لخدمة المساهمين خلال الثمانينات والتي تم استعمالها كوسيلة اتصال يتم استعمالها لإيصال المعلومات إلى المساهمين حول أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن القيمة المضافة هي مؤشر لتقييم الأداء ووسيلة للتسيير والتحفيز أيضا، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين وبالتالي دمجهم نحو تقديم أداء أفضل.

**3. الانتقادات الموجهة لأنظمة التقييم التقليدية:** لقد تعرضت أنظمة تقييم الأداء التقليدية إلى العديد من الانتقادات التي دفعها إلى التوجه نحو دمج المؤشرات والمقاييس المالية والغير مالية واستخدامها معا خاصة في ظل بيئة متغيرة وتتميز بعدم التأكد، فأنظمة القياس والتقييم التقليدية تحتاج إلى مزيد من التعديل والتطوير لاعتمادها خاصة على مؤشرات ومقاييس لا تتناسب مع منظومة المؤسسة الحديثة، ويمكن تلخيص أهم الانتقادات الموجهة لهذه الأنظمة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقديم معلومات غير كاملة إلى المديرين وصناع القرار بمعلومات وبيانات مختلفة ولكنها بيانات تخص الماضي ولا تهتم بالمستقبل، فحاج قياس وتقييم الأداء لا يمكن أن ينجح في المستقبل أن المعلومات الماضية لا يمكن اعتمادها لإدارة الأداء في المستقبل لأنها لا تتناسب مع الظروف الحالي.
- اهتمام أنظمة القياس التقليدية بالمقاييس والمؤشرات المالية وإهمالها لجوانب أخرى والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة مثل رضى العملاء، مدة التسليم، جودة المنتج، المهارات، التعلم، الإبداع... إلخ.
- التركيز على المدى القصير وإهمال المدى الطويل ما يؤدي إلى إهمال المؤسسة لجوانب مهمة مثل البحث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب والتكوين والتحفيز وبتلافي عدم القدرة على تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
- ضعف الاهتمام ببيئة العمل، حيث تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العمل والمنافس وبالتالي لا يمكنها إعطاء إشارات إنذار مبكرة عن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية لأن تركز المؤسسة منصب على الداخل وليس الخارج.
- التركيز على التقارير الشهرية أو الثلاثية (ربع سنوية) أي كما قلنا سابقا مركزة على المدى القصير ويمكن أن تكون المعلومات مظللة وتفتقد للمصداقية لأنها لم تأخذ في عين الاعتبار المدى الطويل.

<sup>1</sup>. عبد المليك مزهود، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 – 2010، ص 56.

<sup>2</sup>. كزار محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

### الفرع الثاني: أدوات القياس الحديثة

بالنسبة لناير Mc Nair فانه من بين نقائص أنظمة تقييم الأداء أنها لا تأخذ في الحسبان الاستعمال المفرط أو المبالغ فيه للمؤشرات المالية، ولكن تأخذ في الحسبان صعوبة ربط المعايير الغير مالية مع الأداء المالي<sup>1</sup>. وبالتالي نظرا للانتقادات والعيوب السابقة والتي كانت موجهة لأنظمة القياس التقليدية التي كانت تهتم بالجوانب المالية فقط، وإهمالها للجوانب الأخرى ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس ونظم قياس وتقييم أخرى تهتم بالنقص الذي كان مسجلا في الأنظمة القديمة ومن بين أهم النظم الحديثة نجد:

**1. أسلوب أصحاب المصالح:** إن مصطلح أصحاب المصلحة ليس حدي النشأة حيث استخدم من طرف القدامى، إلا أن استخدامه الأكاديمي خاصة في مجال إدارة الأعمال كان عام 1708 حيث شاع استخدامه في مجال الودائع والمراهنات<sup>2</sup>.

ولقد ذكر مصطلح أصحاب المصالح لأول مرة عام 1963 كمفهوم استخدم للتمييز بين حملة الأسهم وبين الأفراد الآخرين الذين لهم تأثير على بقاء واستمرار الشركة، ولقد تعددت تعاريف هذا المصطلح من بينها نجد تعريف Freeman الذي عرف أصحاب المصالح بأنها "تلك الجماعات التي دون دعمها للشركة سوف تزول"<sup>3</sup>، أي بشكل آخر فإن أصحاب المصالح هو الأفراد والجماعات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة.

حيث أن أصحاب المصالح ينقسمون إلى صنفين: الصنف الأول: وهم المجموعة الرئيسية وتتكون من المساهمين، العملاء، الموردون والموزعون، العمال والموظفين بدون أن ننسى المجتمع المحلي فهذا النوع الأول له تأثير كبير على تحقيق أهداف المؤسسة ولهم علاقة وطيدة بها.

النوع الثاني من أصحاب المصالح هم: المنافسون، الحكومات، الدائنون، البيئة والطبيعة، المنظمات الغير حكومية، ووسائل الإعلام فعناصر هذه المجموعة الثانية غير مؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة ولكنها قد تتأثر وقد تشكل مخاطر وأضرارا ناتجة عن تحقيق الأهداف.

ويقترح هذا الدخول أنه يجب على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع على الأقل مقياس لقيم الأداء لكل صنف من أصحاب المصالح والتي يجب أن تقابلها تحقيق أهداف.

**2. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:** تعود جذور بطاقة الأداء المتوازن إلى الخمسينات من القرن الماضي حيث فام Ha. Simon مع مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استخدام المعلومات المحاسبية، وخرجوا بنتيجة وهي أن

<sup>1</sup> Eric CAUVIN, Pierre-Laurent BESCOS. Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 1, mars 2005, p. 5 – 25. P 06

<sup>2</sup> أد سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 13، العدد 48، سنة 2007، ص 02.

<sup>3</sup> د. ماهر الأمين، سامية أحمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسة المحاسبة الإدارية البيئية (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص 114.

المسير لا يمكن أن يتخذ قراراته استنادا إلى معطيات تستند على المعلومات المحاسبية فقط، وتم اختراع معطيات وجوانب أخرى يجب أن توفر في نظام المعلومات<sup>1</sup>.

ولقد ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 على يد العالمان Kaplan et Norton بعد إجرائهما بحثا على 12 منظمة ما بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فبعد نشر مقالهما 1992 اعتمدت الكثير من الشركات وبسرعة بطاقة الأداء المتوازن كونها تعكس رؤى أعمق وأوسع في قوتها وإمكاناتها<sup>2</sup>، ولقد تم اعتمادها من قبل الشركات العامة و الخاصة الغير ربحية، حيث تم إضافة مؤشرات غير مالية في عملية تقييم الأداء، توزعت ما بين الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهذا طبعا بدون نسيان المؤشرات المالية التي كانت موجودة من قبل. وبطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة مجموعة من القياسات المالية والتشغيلية مصنفة إلى أربعة محاور تغطي النتائج المالية، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتنظيمي. وحسب Kaplan et Norton يسمح هذا النموذج لأي مؤسسة بربط أعمالها مع استراتيجياتها<sup>3</sup>. وهي تبين الطريقة التي من خلالها يتم الجمع بين الموارد الملموسة والغير ملموسة للمنظمة من أجل زيادة النتائج المالية. وبصفة عامة هو نظام للتخطيط والتسيير الاستراتيجي الذي يمكن استعماله من أجل مهام المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية<sup>4</sup>.

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظمات الأعمال إلى مجموعة من القياسات الاستراتيجية المترابطة"<sup>5</sup>. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقسيم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية<sup>6</sup>. وبطاقة الأداء المتوازن هي بطاقة مؤشرات تعمل الإدارة على وضعها مسبقا تحدد فيها مؤشرات القبول للأبعاد المختلفة، بحث يتم الحكم على الأداء الفعلي في ضوء مدى تحقق هذه المؤشرات<sup>7</sup>، وكما قلنا سابقا نظرا لكون الأنظمة التقليدية لقياس الأداء لم تعد كاملة لإعطاء صورة واضحة وموضوعية عن أداء المنظمات قدم العالمان ثلاثة مؤشرات غير مالية جديدة بالإضافة طبعا إلى المؤشرات المالية، قد سميت بالأبعاد أو المنظورات وهي<sup>8</sup>:

<sup>1</sup> أد أحمد السعيد بريش، د. نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, Harvard Business School, 10-074, P 02

<sup>3</sup> Christophe Germain et Stéphane Trébuq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186, P 39.

<sup>4</sup> Mohamed BOUKHARI, PERFORMANCE ET RESTRUCTURATION: LE CAS SAÏDAL, Les cahiers du CREAD N°101-2012, P 102

<sup>5</sup> د. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات الغير هادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الحلقة، العدد الثالث والعشرون، أوت 2015، ص 160.

<sup>6</sup> نعمات محمد، زين عبيد زين، إدارة التكلفة في قياس وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة حالة على شركة أرياب للتعددين المحدودة)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 63.

<sup>7</sup> د. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2011، ص 107.

<sup>8</sup> كرار محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- البعد المالي: وهذا المنظور موجه لتحقيق عدة أهداف منها استمرارية المنظمة، زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح. وتحدد مقاييس المنظور المالي ما إذا كانت الاستراتيجية وتنفيذها تلعب دورا في تحسين ربحية الشركة أم لا. وعادة ما يتم تحديد الأهداف المالية فيما يتعلق بالربحية والنمو وقيمة المساهمين. وينبغي أن تحدد الشركات أهدافها المالية في إطار من الاستدامة والنجاح والازدهار الاقتصادي<sup>1</sup>.
- بعد العملاء: ويجب الإجابة على سؤال مهم هو: كيف يرانا العملاء؟ وهذا المنظور موجه لتحقيق أربعة أهداف أيضا وهي: دقية مواعيد التسليم، تحسين جودة الخدمة، تخفيض التكاليف ورفع الجودة.
- بعد العمليات الداخلية: ويجب الإجابة على السؤال التالي: ما هو الشيء الذي يجب أن نتفوق فيه؟ أيضا من خلال هذا المنظور يتم تحقيق أربعة أهداف وهي: خفض زمن دورة الإنتاج، تحسين الجودة، تنمية مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية.
- بعد الابتكار والتعلم: وهو موجه لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: تحسين جودة الخدمات، زيادة كفاءة العمليات، تطوير وتقديم منتجات جديدة، وسوف نتطرق إلى هذه الأداة بالتفصيل في المباحث القادمة. ويهتم هذا البعد بالكفاءات والقدرات الداخلية، ويشمل المؤشرات التي تعكس خلق القيمة للعملاء من خلال الابتكار، ومن خلال الاستغلال الجيد للمهارات المتعددة عن طريق زيادة التعلم التنظيمي ومن خلال طرق ووسائل أخرى طويلة الأمد تسمح بتطوير الموارد الغير ملموسة للمنظمة<sup>2</sup>.
- ويعتبر الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة استراتيجية في تطوير نظام إدارة الأداء. وقد تم التسليم بأن المقاييس المالية التقليدية لا تتنبأ بأداء المنظمة في المستقبل لأن المقاييس المالية هي مؤشرات متخلفة تستهدف الأداء السابق. ومن خلال إدراج التدابير غير المالية، يسعى النموذج إلى تزويد المديرين بمعلومات أكثر صلة من المعلومات التي توفرها المقاييس المالية بشأن الأنشطة التي يديرونها حاليا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, Ako Efteghar. Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS. VOL 5, N°01, MAY 2013. P 976

<sup>2</sup> Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients », مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2013/09، P 25

<sup>3</sup> Toong Khuan Chan, Poh Tin Hiap. A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance. Journal of Construction in Developing Countries, Supp. 1, Universiti Sains Malaysia. 2012. P 25

الجدول رقم: 2-1 مقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على أساس توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

المصدر: د. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سبق ذكره، ص 56

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تقييم الأداء

لقد بينا سابقا أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية هي من أصعب المهام في المنظمة ويرجع أصل هذه الصعوبة إلى تعدد الأطراف التي لها مصلحة في المؤسسة وتعدد الأبعاد المؤثرة على نشاط المؤسسة ككل وهذا ما سوف يخلق مشكلا آخر وهو نوعية المقاييس والمؤشرات التي يجب استخدامها لقياس أداء كل عنصر. ولقد ارتكزت أدوات التقييم التقليدية كما أشرنا إليه سابقا على مجموعة من المقاييس المالية أو المحاسبية، وأهملت جوانب أخرى يجب مراعاتها، حيث نجد اليوم أن أدوات التقييم الحديثة غطت هذا المشكل وهذا بإضافة 3 أبعاد أخرى تتمثل في بعد أو منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو. وما يجب أن نضيفه نحن هو أنه يجب تطوير مؤشرات تضم كل الأبعاد السالفة الذكر ولكن بدون أن ننسى جوانب أخرى مثل: المستثمرين، الدائنين، المقرضين، الموردين، والمجتمع، وبالتالي كان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بنجاح هذه المؤسسة في عملية اختيار المؤشرات التي سوف تعتمد عليها لذلك.

### الفرع الأول: مفهوم مؤشرات الأداء وخصائصها

تمثل المؤشرات الوسيلة الأكثر استعمالا واستخداما لتجميع المعلومات المحاسبية والغير محاسبية في جميع وظائف المؤسسة، وتسمح بمراقبة التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، كما تسمح بتقديم معلومات محددة عن الأداء لأن الهدف الرئيسي من انشاء هذه الأدلة تحسين أداء المؤسسة في المدى القصير والطويل<sup>1</sup>. لقد استخدمت المؤسسات منذ أمد طويل مؤشرات الأداء المالية بصفة عامة مثل الربح الصافي، أرباح كل سهم، العائد على رأس

<sup>1</sup> Naciri Oumaima, Alami Ayoub, Brahim Herrou, Mohamed Hammoumi. Démarche de construction d'un système d'indicateur de performance pour le pilotage du processus production appliquée à une station de conditionnement des fruits et légumes destinés à l'export. 11<sup>ème</sup> Congrès international de Génie industriel- CIGI2015 Québec, Canada. 26-28 octobre 2015. P 03

المال المستثمر والتي هي من بين المؤشرات التقليدية المعروفة والمستخدمه في الشركات، وفي ظل محيط جد متقلب بين كل من وأن هذه المؤشرات غير كافية لفهم جميع جوانب الأداء في المؤسسة. وحتى الشركات نفسها اعترفت بأن عليها التكيف مع النظم الحالية لقياس وتقييم الأداء، ولقد بين هذا وآخرين في سنة 1997 من خلال دراسة بينت أن 80% من الشركات الامريكية تريد تغيير نظم القياس لديها وتطوير نظم القياس لديها هو التحدي الرئيسي الذي يواجه الشركات من أجل تحقيق التنمية.

وتتعدد مفاهيم ومؤشرات تقييم الأداء وتنوعت ويمكن أن نذكر أهم التعاريف التي رأيناها تقدم نظرة واضحة ومهمة بهذا المفهوم:

❖ مؤشر الأداء هو "معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقسيم الإنجاز الذي تم تحقيقه"<sup>1</sup>.

❖ "هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد مقبول في استراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

❖ "المؤشر هو مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يستخدم لإثبات فعالية التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلا ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج والتي من المهم أن تكون موضوعية وعملية وملائمة وتحديثها بانتظام"<sup>3</sup>.

❖ "هو البيانات الكمية التي تقيس فاعلية كل أو جزء من عملية ما أو نظام بالمقارنة مع معايير معينة، أو مخطط أو هدف محدد في إطار استراتيجية العمل"<sup>4</sup>.

وبالتالي نستخلص أن المؤشر هو مقياس لمستوى الأداء الذي يجب أن يكون يمكن بها قياس الانحرافات بين الأهداف المخططة أو المرسومة مع الأهداف المنجزة، أي مدى فاعلية تحقيق الأهداف، وهو أيضا وسيلة يعتمد عليها من أجل الحكم على مدى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.

وتتطلب عملية التقييم القدرة على الحكم على الأداء، والحكم الجيد على الأداء بدوره هو مسألة استخدام معايير واضحة<sup>5</sup>، ومن أجل وضع مؤشرات أداء مناسبة يجب على المؤسسة مراعاة الخصائص التالية:

<sup>1</sup>. شنن نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup>. أد السعيد بريش، د. نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup>. عبد الوهاب بن محمد حنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمينتس العالمية سوريا، 2009، ص 16.

<sup>4</sup> MATTHIEU LAURAS, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR, L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, France, 2004, P 114

<sup>5</sup> Michael Armstrong, PERFORMANCE MANAGEMENT: key strategies and practical guidelines, 3 rd edition, Kogan Page, Great Britain, 2006, P 103

- دراسة أكثر الطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسة لإنجاز أعمالها وتحديد بدائلها من أجل اتباع أكثر الطرق كفاءة.
- تقسيم العمل إلى مجموعة من الخطوات وتحليلها من أجل تبسيطها.
- دراسة كل الظروف المحيطة بالعمل والتي من شأنها أن تؤثر على العمل من حيث وقت أو تكلفة الإنجاز.
- وضع معدل أداء لكل منصب ولكل موظف في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي المنظمة والذي يجب أن يساير إدارة الأداء.
- أن تكون مؤشرات الأداء متناسبة مع رؤية المؤسسة وغاياتها ولها علاقة مع أهدافها الاستراتيجية.
- أن تكون واقعية في حدود إمكانيات المؤسسة، فليس من المعقول وضع مؤشرات لا تؤخذ بعين الاعتبار أن العمل لا يمكن يتضمن أعطال وعدم وجود تلف في الإنتاج وإلا فإنها سوف تصبح غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع.
- التأكد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية متوازنة، بحيث يجب أن تعالج مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة جميع وجهات نظر مثل: التركيز على العملاء، الأداء المالي، التعلم والنمو، العملية الداخلية، رضا الموظفين والبيئة / المجتمع<sup>1</sup>.
- أن تتسم مؤشرات الأداء بالوضوح والدقة لتجنب اللبس والابتعاد عن المؤشرات التي يصعب التعامل معها وإلا سوف يفقد المؤشر قيمته وأن تكون قابلة للتحقيق.
- تطوير مؤشرات بطريقة تشاورية مع العاملين والمسؤولين لكي يلقي هذا المؤشر القبول وبالتالي يخلق لديهم الحماس والجدية في العمل لأنه عدم قبول المؤشر سوف يدفعهم إلى اختلاق عدة مشاكل وذرائع من أجل مقاومته وإفشاله.
- ويجب أن تكون المؤشرات كمية ونوعية على السواء، وأن تكون بسيطة وشاملة<sup>2</sup>.
- أن يوضع أكثر من مؤشر لقياس كفاءة ونشاط معين وعدم الاكتفاء بمؤشر واحد، ويجب أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا.
- أن يتم تقديم المؤشرات وتحديثها بصورة دورية ومنتظمة.
- ويمكن أن نضيف أن أقوى مؤشر هو ذلك الذي يمكن التعبير عنه عدديا إما على شكل أرقام أو نسب مئوية وكلما كان المؤشر أكثر بساطة ازدادت فعاليته كما ينبغي ان يكون المؤشر ذو صلة بالهدف الذي تقيسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> DAVID PARMENTER, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, Ed John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2007, P 86

<sup>2</sup> Zdravko Krivokapić, Jelena Jovanović. Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System. Strojniški vestnik - Journal of Mechanical Engineering 55(2009)4, P 268

<sup>3</sup> Josephat Stephen Itika, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Public Administration and Management series, vol. 2, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, 2011, P 100.

### الفرع الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء

عادة ما يشار إلى مقاييس الأداء المتصلة بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الخريطة الاستراتيجية بأنها تدابير استراتيجية تجمع فيما أصبح يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، فهي متوازنة لأنها تتألف من تدابير مالية وغير مالية فضلا عن تدابير رائدة ومختلفة<sup>1</sup>. ولقد قلنا سابقا أن عملية تقييم الأداء ازدادت صعوبة خاصة مع تعدد المؤشرات المستخدمة في التقييم، وهذا طبعاً راجع إلى المتغيرات الكثيرة التي تؤثر على المؤسسة وهناك عدة تصنيفات لهذه المؤشرات غير أن أغلب التصنيفات نقسمها إلى قسمين: مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

**1. المؤشرات المالية:** وهي تلك المؤشرات التي تركز في حسابها على المعلومات الكمية المالية والمحاسبية للمؤسسة مثل: معدل الربح المحقق، معدل العائد على الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ويعتبر هذا النوع من أهم المؤشرات استعمالاً، وما يميز هذه المؤشرات هو سهولة حسابها<sup>2</sup>. وإمكانية قياسها وتحليلها لأداء المؤسسة خلال فترات زمنية متعددة، ولكن ما يعاب على هذا الموضوع من المؤشرات هو أن يقدم معلومات تاريخية تخص الماضي وتبتعد عن التقييم الحالي والمستقبلي للمؤسسة وبالتالي المعدلات المحصل عليها لا تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة، وما يعاب عليها أيضاً، إنها تتميز بالبطء في مواجهة المنافسة وتركز على تحقيق النتائج في المدى القصير مهمله المدى الطويل، كما أنها قد تكون مظلمة ولا توضح العلاقة بين النتائج التي تخص الأداء وبين مسببات هذا الأداء.

**2. مؤشرات الأداء الغير مالية:** نظراً للسلبيات التي تتميز بها مؤشرات الأداء المالية أصبح من الضروري تطوير مؤشرات ومقاييسها جديدة تقوم على تحقيق كل أهداف المنظمة التشغيلية، وبالتالي فإن ظهور المؤشرات الغير مالية فرضتها ظروف عدم قدرة المؤشرات المالية على التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وعجزها في تفسير مجموعة من الظواهر والتغيرات، ضف إلى ذلك عدم قدرتها على تغطية كل الأطراف القائمة في المؤسسة، ومن بين أهم هذه المؤشرات نجد المتعلقة بإرضاء الزبائن والموردين، والجودة والمنافسة، ويمكن أن نذكر أهم المؤشرات الخاصة بهذا التصنيف، مثل مؤشرات الجودة، مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد، مؤشرات أداء التسليم، مؤشرات البحث والتطوير، مؤشرات التكلفة... إلخ<sup>3</sup>.

من أهم إيجابيات هذه المؤشرات هو تمكنها من ربط أهداف المؤسسة مع استراتيجياتها، والتركيز على الزبائن غير أنها هي كذلك لم تخل من بعض الانتقادات مثل تعارضها في بعض الأحيان مع المؤشرات المالية، وعدم وجود رابط أو علاقة بين مؤشرات الأداء والأسباب التي أدت إلى النتائج المحققة مما يقلل من موضوعية ومصداقية تلك المؤشرات.

<sup>1</sup> GARY COKINS, PERFORMANCE MANAGEMENT: Finding the missing pieces (to close the intelligence GAP), Ed John Wiley & Sons, Inc, 2004, P 42.

<sup>2</sup> مريم شكري محمود ندم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> لقمان معروف فضل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 78.



وفي الأخير يمكن أن نستخلص بان نجاح المنظمة الحديثة مرتبط طبعاً بمواكبة التغيرات البيئية التي تمس أيضاً العمليات الداخلية، وهذا ما يتطلب توفر جهاز قياس فعال يسمح باكتشاف العيوب والانحرافات بشكل مبكر وبالتالي معالجتها وهذا ما يقتضي خلق تكامل بين المؤشرات المالية وغير مالية ولعل من أهم الأجهزة والأدوات التي توفر هذا التكامل نجد بطاقة الأداء المتوازن والتي سوف نتطرق إليها بإسهاب في المباحث السابقة.

### الفرع الثالث: مجالات استخدام مؤشرات الأداء والآثار الناجمة عن غياب استخدامها

إن تقييم الأداء هو عملية مراجعة منهجية تستخدم لمساعدة منظمة ما من أجل أن تصل إلى هدف معين، ويساعد تقييم الأداء إدارة ومراقبة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية وقياس أدائها فيما يتعلق بأهدافها وغالباً ما تستند مقاييس التقييم التقليدية فقط إلى الأداء المالي، وبالتالي فهي محدودة في تقييمها للأداء العام، والتقييم التقليدي للأداء المالي ليس تديراً فعالاً أو شاملاً، كما أنه ليس مفهوماً شاملاً للتقييم<sup>1</sup>. ولهذا تستخدم المؤشرات في مجالات عدة للعملية الأدائية في المنظمة، ورغم تباين أهمية كل مجال من حيث العملية الإنتاجية أو من حيث تطور المؤسسة وتقدمها إلا أن كل مؤشر أو مجموعة من المؤشرات تؤثر على تقييم جانب معين من أداء المؤسسة، وباجتماعها تسمح بتقديم تقييم شامل للأداء، ضف إلى ذلك فإن هذه المؤشرات المذكورة تستخدم في مجالات أخرى مثل التخطيط ورسم البيانات وغيرها من المجالات التي تستخدم فيها المؤشرات والتي من بينها أيضاً:

1. **التكاليف:** حيث تقوم المؤشرات بقياس التكاليف الفعلية ومقارنتها مع التكاليف المخططة أو المعيارية أو مع تكاليف السنوات السابقة، أو مع مثيلاتها مع المنظمات المشابهة المحلية أو الإقليمية، مما يضع أمام الإدارة تقارير واضحة عن الانحرافات الموجودة من أجل تصحيحها، كما تسمح بإيضاح النتائج الإيجابية من أجل ترسيخها وتدعيمها.
2. **الإنتاج:** حيث تستخدم مؤشرات الأداء من أجل قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفتها وتكلفة عواملها من مواد أولية، يد عاملة ورأس المال، سواءً كانت مجتمعة أو بواحد منها على انفراد كما يقارن الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو بالسنوات السابقة وما إلى ذلك.
3. **القوى العاملة:** حيث تستخدم مؤشرات الأداء للتعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر وتطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الإصابات والإجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة.

<sup>1</sup> Fu-Hsiang Chen, Tsung-Shin Hsu, Gwo-Hshung Tzeng. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. International Journal of Hospitality Management 30 (2011). P 909

4. دراسة الجدوى الاقتصادية: تقدم المؤشرات كنهجاً اقتصادياً كاملاً عن وضع المنظمة ولهذا فإن المعنيين بدراسة الجدوى الاقتصادية يوظفون النتائج التي تقدمها هذه المؤشرات في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع الجديدة أو إجراء توسيعات على المشروعات القائمة.

5. المركز المالي للمنظمة: تعتبر المؤشرات من أهم الوسائل التي تشرح الوضع المالي للمؤسسة حيث تبين كفاءتها في استخدام رأس المال والموجودات الثابتة والمتداولة وسيلة السيولة ومدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها المؤسسة ومعدل تكلفة التمويل وتحليل الأرباح وطريقة توزيعها والاحتياجات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ والظروف الغير اعتيادية وما إلى ذلك.

6. الموازنات التخطيطية: توفر مؤشرات الأداء المساعدة على وضع الموازنة التخطيطية للمنظمة، حيث يكون باستطاعتها رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والسعرية والتسويقية... إلخ، وهذا في ظل مسار المؤشرات المذكورة والنتائج التقييمية التي تعطيها.

7. الإدارة: توضح مؤشرات الأداء مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤوليتها مثلاً: نجاحها في تنفيذ موازنتها التخطيطية ومن إدارة الأموال المستثمرة فيها بشكل كفؤ ومجدي.

8. الربحية الاجتماعية: يمكن من خلال استعراض المؤشرات التي استخدمت لتقييم المنظمة الوقوف على الأهداف الاجتماعية لمؤسسة والتي تسمى بالربحية الاجتماعية مثلاً: تحسين البيئة أو تجهيز سلع أساسية للمستهلك أو توفير عملات أجنبية أو تطوير البيئة المعاشية والاقتصادية في منطقة إقليمية معينة من الدولة أو المساهمة في تحسين المستوى الصحي أو الثقافي أو الحضاري للإنسان... إلخ.

ولهذا وما ذكر سابقاً يمكن أن نبين من جهة أخرى بأن غياب مؤشرات الأداء يمكن أن يؤثر سلباً على المنظمة ومن بين هذه الآثار نجد:

- وجود برنامج لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- التبدد في استخدام الموارد بسبب اختيار برنامج لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين.
- عدم الوصول إلى أهداف البرنامج في الوقت المحدد ووفق الكيفية المحددة.

### المطلب الرابع: اختيار مؤشرات الأداء المناسبة وصعوبات عملية التقييم

تساعد مؤشرات الأداء المنظمة على تحديد وقياس تقدمها مقارنة بالأهداف المحددة ويتم اختيارهم، اعتمادا على أعمال الشركة، كما يجب أن تعكس أهدافها، ويجب أن تكون مفتاح النجاح، ويجب أن تكون قابلة للقياس، أيضا المؤشرات لا يجب أن تقتصر فقط على النتيجة، ولكن يجب أن تسمح بالإدارة الديناميكية في الوقت الحقيقي. ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات<sup>1</sup>:

◀ مؤشرات التحذير، والإبلاغ عن خلل وظيفي، ثم حالة غير طبيعية تنطوي على إجراءات علاجية. في المقابل، صممتهم يشير إلى حالة طبيعية.

◀ مؤشرات موازنة، تقرير التقدم المحرز ضد الأهداف ويمكن أن تحفز الإجراءات التصحيحية.

◀ تقوم مؤشرات التوقع بإخطار النظام في بيئتها والسماح بإعادة النظر في الاستراتيجية

### الفرع الأول: اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء

إن المعايير المستخدمة في تقييم أداء النشاط الاقتصادي كثيرة متنوعة إلى الدرجة التي تضع مقوم الأداء أمام خيارات عديدة لانتقاء المعايير الأكثر تلاؤما مع طبيعة وظروف نشاط الوحدة موضوع الدراسة، ومن الأسس التي تساعد على اختيار المعايير المناسبة ما يلي:

- وضوحها وبساطتها وسهولة تطبيقها.
- قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات والأخطاء الموجودة.
- احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالقيمة المضافة والموجودات والمبيعات والقوة العاملة...إلخ.
- يجب أن تكون مختلفة وتكميلية وموضوعية وقابلة للتحقق وغنية بالمعلومات، وأن تكون أداة اتصال استراتيجية<sup>2</sup>.
- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمعايير الأخرى.
- شمولها لكل أنشطة الوحدة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منه كالإنتاج والتسويق والتشغيل والتمويل وغيرها.
- ملائمتها لقياس نشاط الوحدة فما يصلح لقياس كفاءة صناعة الاسمنت قد لا يصلح لقياس أداء صناعة الأقمشة أو تربية الدواجن.

<sup>1</sup> Adil CHRIYHA, Zitouni BEIDOURI and Otmane BOUKSOUR. PROPOSAL OF A PERFORMANCE MODEL BASED ON THE BALANCED SCORECARD FOR THE MOROCCAN TEXTILE INDUSTRY. International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 5, No 1, September 2012. P 411

<sup>2</sup> DOMINIQUE ARBOUR, les systèmes de mesures de la performance dans un contexte PME : déterminant et conséquences au niveau individuel. Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Se.), École de comptabilité, Université LAVAL, QUÉBEC, 2008, P 40

- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحساباتها إذ بدون ذلك لا يمكن عمليا الاستفادة من المعايير حتى ولو كان اختيارها سليما.
- توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المعيار ودوره في تقويم شركتهم وانعكاس ذلك ايجابيا على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطوير وتقديم عمل المنشأة.
- الفرع الثاني: المشاكل والصعوبات التي تواجه اختيار المعايير المناسبة لتقويم الأداء وسبل معالجتها
- تواجه المعنيين بعملية تقييم الأداء مصاعب عديدة تمنعهم من التوصل إلى تقويم دقيق وموضوعي لنشاط الوحدة الاقتصادية، وهذا ما يدفعهم إلى استخدام معايير إضافية أو معايير متقاطعة أو ربما معايير تقديرية ووصفية بهدف استكمال جوانب التقويم الناقصة ومن جملة المشاكل والصعوبات المذكورة ما يلي:
- **تعدد المنتجات:** فبسبب تنوع الإنتاج وخاصة الصناعي منه وتعدد مواصفاته وتكاليفه وخصائصه، يصعب في إيجاد وحدة قياس كمية موحدة وهذا بدوره يؤدي إلى مصاعب في قياس إنتاجية الوحدة الاقتصادية المعنية على مستوى نشاطها الكلي. ولقد وضع مختصون حلولاً في موضوع الإنتاجية لهذه المعضلة وذلك بإيجاد معاملات تكافؤ، بين كل منتج من منتجات الوحدة الثانوية والمنتج الأساسي.
- **تعدد مراحل الإنتاج في المشروع الصناعي:** حيث أصبح الإنتاج لا يقتصر على الإنتاج الرئيسي بل يمتد إلى منتجات شبه نهائية التي تشكل في بعض الأحيان حجما مهما من الإنتاج الكلي للمشروع، وأن عدم إدخال الإنتاج شبه النهائي في عمليات تقييم الأداء يفضي إلى نتائج تقويم ناقصة لا تعبر عن النشاط الحقيقي للوحدة، وحتى لو أخذت المنتجات شبه نهائية بعين الاعتبار فإن معاملة المنتجات النهائية والشبه نهائية ينبغي أن يكون وفق حسابات ومقاييس مختلفة.
- **تعدد فئات القوى العاملة التي تساهم في العملية الإنتاجية:** فهناك العمال المباشرين والغير مباشرين وهناك العمال مساندين والعمال المهرة والغير مهرة والإداريين والموظفين، كما يقسم العمال المساهمين في العملية الإنتاجية إلى مشرفين وعمال مناولة وعمال مخازن...إلخ. وتنشأ الصعوبة عند إجراء التقييم في أي من فئات القوى العاملة يتعين اختيارها لقياس الإنتاجية، وهذا ما حمل المقومين على وضع مواصفات وتعريف واضحة ودقيقة لفئات العمل المختلفة التي تساعدهم على إعطاء أوزان مناسبة لكل فئة بقدر مساهمتها في العملية الإنتاجية ومن ثم صياغة هيكلية المقياس الأكثر تعبيراً عن دور كل فئة في خلق الإنتاج.
- **مشكلة اختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل:** وتتلخص هذه المشكلة في وجود العديد من البدائل لقياس العمل (عامل/ساعة)، (عامل/يوم)، (عامل/شهر)، (عامل/سنة)، واختلاف هذه الفترات لهام ما يبررها، فساعات العمل الفعلية التي قضاها العامل في الإنتاج لا تعني أيام العمل التي قضاها العامل في مكان الإنتاج دون النظر في الأداء الذي طوره، وهناك عامل آخر يعمل بتقطع ولم يكن جهده بالمستوى المطلوب ولكن الاثنان أمضيا يوما واحدا في العمل وفق هذا المقياس. أما مقياس العمل منسوباً إلى شهر أو سنة أو

فصل فلا يعني سوى عدد العمال الذين تضمنته قوائم الأجور بدون النظر إلى حضورهم أدايمهم، لهذا هناك ميل لاستخدام مقياس اعمل / ساعة لأنه أكثر دقة ووضوح.

■ **مشكلة جمع أزمنا العمل كل فئة من القوى العاملة:** نظرا لاختلاف فئات العمل من حيث المهارة ودرجة التعليم والعمر والجنس وغيرها، فان ساعات عم فئة معينة تختلف من حيث الإنتاجية والأداء عن نفس ساعات التي في الفئة الأخرى. فمثلا الساعات التي يؤديها العامل خلف ماكينة الخياطة تختلف من حيث الإنتاجية عن الساعات التي يؤديها عامل النظافة في قاعة ماكينات الخياطة وعليه ليس من الصحيح أن يعامل هذان الوقتان بنفس المعاملة عند حساب الإنتاجية، وقد لجأ المعنيون بعملية التقييم إلى بعض الحلول لحل هذه المشكلة فاتجه البعض إلى ترجيح هذه الأوقات بمتوسط المؤهلات بدلا من الأجور والرواتب، أما البعض الآخر اتجه إلى إهمال هذه الاختلافات لكونها تدخل في العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

■ **صعوبة التعبير الكمي:** وتتخلص هذه المشكلة في كون أن بعض المنتجات ليست متماثلة أو متجانسة كي يمكن تطبيق وحدة قياس كمية عليها كالمتر أو اللتر أو الطن، ولهذا يصعب تطبيق معايير الإنتاجية الكمية على القطاعات والأنشطة التي يسود فيها هذا النوع من المنتجات المتنوعة واقتصارها على صناعات معينة فقط وقد يتطلب الأمر حساب الكفاءة الإنتاجية لكل منتج على حدة إذا اقتضت الضرورة.

■ **صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في عملية الإنتاج:** وتكمن هذه الصعوبة في تداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية في كثير من المنتجات بحيث يصعب حساب مساهمة كل منهما في المخرجات ومن ذلك تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخدمات والأموال في مزيج يصعب فصله، وقد لجأ البعض إلى اعتماد أوزان ونسب تستند على مؤشرات كثيرة لتقدير مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية في الحالات التي تقتضي فصل مساهمة كل عنصر على حدة في الإنتاج.

■ **اعتماد مفاهيم الإنتاجية الجزئية لقياس الأداء:** كالأخذ بمقياس الربحية بفرده لحساب الأداء، حيث أن مثل هذا المقياس يخضع لكثير من المتغيرات كتقلبات الأسعار في السوق والمنافسة وتبدل خدمات عوامل الإنتاج فتبدو الوحدة الاقتصادية التي تحتكر السوق وتحقق أرباحا كفاءة و لكنها قد لا تكون كذلك في حين قد نجد وحدة اقتصادية أخرى أرباحها متواضعة لكونها تعمل في سوق تنافسي شديد و تبدو غير كفاءة بهذا المنظار، بينما تعتبر كفاءة وفق الاعتبارات التي تعمل في ظلها، و لهذا يجب عدم الركون إلى معيار أو معايير محدودة لتقييم الأداء.

■ **اعتماد المعايير العامة في تقييم الأداء:** دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة للوحدة التي تميزها عن باقي الوحدات الأخرى، حيث يقتضي الحال انتقاء المعايير التي تنسجم وتتلاءم مع طبيعة نشاطها حيث أن المعايير العامة وضعت كي تكون مقياسا عاما مشتركا لجميع الأنشطة بغض النظر عن الاختلافات بينها. لهذا

ينبغي أثناء عملية التقييم انتقاء معايير خاصة لهذا النشاط وتكييف بعض المعايير العامة التي تصلح للعملية التقييمية.

- **اختلاف في مفهوم الأداء حسب وجهات نظر الفرقاء المعنيين به:** فقد تكون الوحدة الاقتصادية كفاءة من وجهة مالكيها ولكنها قد لا تكون كفاءة من وجهة نظر المجتمع أو قد تكون كفاءة من وجهة نظر المستهلكين وهي ليست كذلك من وجهة نظر مجلس الإدارة في الوحدات التي تتلقى الدعم من الدولة وتنتج لتقديم سلعة معينة بأسعار رخيصة للمستهلكين الذين يرونها كفاءة على عكس ما يراه الفنيون.
  - **صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب نشاط الوحدة الاقتصادية:** كالعوامل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة للأحكام الشخصية والمزاجية وبهذا يضعف مستوي تقييم الأداء وفق المعايير الكمية.
  - **ضعف منظومة المعلومات والبيانات اللازمة لتغذية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء:** سواء لدى الوحدة الاقتصادية أو لدى المصادر المختلفة لها أما سبب عدم توفرها أو عدم دقتها أو عدم تقديمها في الوقت المناسب أو بسبب اختلاف وتباين في المفاهيم المستخدمة في إعدادها.
  - **ضعف الوعي بأهمية تقييم الأداء:** لدى الأجهزة المعنية بإعداده أو عدم امتلاك الحماس الكافي للقيام به ويشمل ذلك العاملين و الإدارات و مراكز المسؤولية وقد يكون مرد ذلك التخوف من المساءلة أو عدم وجود علاقة تربط بين نتائج التقييم و مبدأ الحوافز أو العقاب و الثواب مما يضعف البواعث لدى الوحدة و المختصين فيها على إنجاز عملية التقييم بالوجه المطلوب، لذلك يتعين أن ترافق عملية تقييم الأداء رعاية وعناية ومتابعة و من ثم اتخاذ القرارات المناسبة من المحاسبة الايجابية في السلم الإداري الذي يقع فيه مركز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية المعنية.
- وبالتالي نستنتج أنه في غالب الأحيان لا تهتم المؤسسات التقليدية التي تضعها المؤسسة إلا بموارد الإنتاج، النفقات العامة للإنتاج، التسويق أو الهيكلة، أي أنها غير شاملة، ولكي تكون شاملة فانه يجب الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي استطاعت أن تجمع بين مختلف المؤشرات المالية وغير مالية ولكل النشاطات المختلفة للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> VINCENT PLAUCHU, NACER-EDDINE SADI. Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome II. Office des publications Universitaires, 01, 2006. France. P 144

### المبحث الثالث: إدارة الأداء المتوازن

أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية وغير مالية المترابطة تعد كدليل موجه لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المدراء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من البقاء في سوق المنافسة و التكيف مع الظروف البيئية التي تتصف بالتعقيد والنمو، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات التي تمكن المنظمات من تقويم أعمالها بنظرة شمولية و من خلال أربعة منظورات بدلا من الاقتصار على المنظور المالي. حيث تعتبر هذه الأداة إحدى الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، فالأداء المتوازن يترجم الرسالة والرؤية إلى مجموعة شاملة من الأهداف والمقاييس التي يمكن قياسها وتقييمها.

#### المطلب الأول: إدارة الأداء للتوازن والتطور التاريخي

إن فكرة بطاقة الأداء للتوازن ظهرت منذ بداية عام 1992، عندما نشر كل من Kaplan & Norton مقالا بعنوان "بطاقة العلامات المتوازنة، مقاييس تقود الأداء"، في مجلة HBR، حيث أكدوا في مقالهما الأول أم BSC توفر مدخلا أكثر شمولية لقياس الأداء التنظيمي.

وافتح Kaplan & Norton مقالهما بعبارة ما تقيسه هو ما تحصل عليه، ثم ذكرا بعد ذلك في ذلك المقال أن "نظام القياس في المنظمة يؤثر بشكل قوي على سلوك المديرين والموظفين"<sup>1</sup> ثم ذكرا أن المقاييس المالية والمحاسبية مثل العائد على الاستثمار نسبة الفائدة يمكن أن تعطي إشارات وعلامات مظلمة للتطوير المستمر والإبداع.... إلخ.

#### الفرع الأول: كيف ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن

كانت المنظمات قديما تركز اهتماما عند قياس الأداء على النتائج المالية فقط، وهذا ما كان ليؤدي طبعا لقياس الأداء الحقيقي للمنظمة، حيث قد يبدو ظاهريا أن النتائج أو الأداء المالي للمنظمة جيدة، وفي حين أن المؤسسة يمكن أن تكون في تراجع بسبب عوامل أخرى لم يتم قياسها، خاصة وأن تحقيق التوازن الشامل في المنظمات غي هذا الوقت لم يعد ممكنا بالطرق التقليدية القديمة التي تركز في عملياتها من أعلى إلى أسفل، فنظريات الإدارة التي تعتمد على التخطيط المركزي المغلق، والذي يتم توزيعه للفروع لتنفيذه و فقط قد تجاوزها الزمن، ونشأت نظريات حديثة تعتمد على تحفيز القواعد ومنحها أحقية إنتاج الخطط وتنفيذها من الأسفل إلى الأعلى اعتمادا على حرية الأفراد، وتحفيزها على المبادرة والإبداع والتجديد ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> أ.م. د محمد حسين العيسوي، أ.م. د جليل كاظم العارضي، د. هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص 678.

كما أن تحقيق التوازن في مختلف عمليات المنظمة لم يعد يقتصر على نشر الوعي بين الأفراد فقط من غير إنشاء بنية تحتية مبنية على المورد البشري المحفز والمدرّب بما يتناسب مع متطلبات العمل من أجل أن تستطيع هذه المنظمات المحافظة على وحدة هدفها ولكي تبقى مرتبطة مع بعضها البعض، ضف إلى ذلك أن المنظمات لم تعد تركز اليوم على ما تحفقه من نتائج مالية فقط، بل تعداه إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها لأن تحقيق الأرباح المالية مثلا لا يكفي لتحقيق النجاح لوحده على المستوى البعيد، لأن في هذا الأخير المؤسسة بحاجة إلى النظر وفق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، وهذا ما يتطلب من المؤسسة التركيز على إنجاز أعمالها من الأسفل إلى الأعلى متضمنة جميع عملياتها الأصلية وأفرادها العاملين وأيضا في زبائنها حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها.

كما أن بقاء المنظمات مركزة على قياس الأداء المالي مرده سهولة قياس هذا الأداء، وبمؤشرات واضحة ودقيقة، وأيضا كتعبير على أن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم من بينهم فئات أصحاب المصالح، ونظرا للتطورات الحاصلة في مجال المعرفة والمعلومات، والذي بدوره انعكس إيجابا على قدرة المؤسسة في تطوير مؤشرات واقعية وواضحة كان يصعب قياسها من قبل وكانت مؤهلة بشكل كبير، ورغم أن مقولة أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة إلى حد ما، إلا أن هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب التي لا يمكن قياسها بل يجب على الإدارة ومختلف الباحثين تطوير مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لهذه الجوانب.

إن تسيير الأداء هو ممارسة قديمة وشائعة منذ القدم في القطاع الخاص، تم إنشاؤها لأول مرة من أجل المراقبة المالية وإعداد مختلف التقارير داخل وخارج المؤسسة، وقد كانت تركز على الجانب المالي فقط، لهذا السبب ومنذ 1970 تم التركيز في الولايات المتحدة الأمريكية على تحقيق الربحية في امدى القصير إضافة إلى الترشيد المالي.

ولكن ما يمكن قوله أن قياس الأداء مر بعدة مراحل وتطورات ونماذج، قياسه التقليدي بدأت عام 1915 بالتركيز على الجوانب المالية في التقييم، ومن أشهر هذه النماذج: نموذج شركة DUPOINT الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم في المنظمة، ولقد انتشر هذا المفهوم في كثير من المنظمات وفي مختلف الدول ولكن مع التطور وفهم تحديات جديدة ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة<sup>1</sup>.

غير أنه قد حدثت تطورات كبيرة في مجال المراجعة بصفة عامة وفي قياس الأداء بصفة خاصة، ولقد ركزت مؤشرات الأداء الإنتاجية، الكفاءة، الوقت، الجودة، وترشيد التكاليف ولكن يجب أن نشير أن الاهتمام بقياس الأداء ليس جديدا، حيث تعود أول كتابة علمية عن قياس الأداء سنة 1938 عندما نشرت منظمة ICMA مقالة حول قياس الأنشطة.

لقد شهد مجال قياس الاداء اهتماما كبيرا خاصة في الخمسينات والستينات، حيث استخدم نظام القياس في المجالات العسكرية ثم تلتها المجالات الغير عسكرية، أما في الثمانينات فلقد تمت بتجربة عدد من المبادرات الإنتاجية خاصة من قبل القطاع الخاص عرفت باسم إدارة الجودة الشاملة، انطلاقا من كون أن قياس الأداء كان يركز على

<sup>1</sup>. د. صادق سعد البحيري، إدارة توازن الأداء، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 333.



أفكار جودة الخدمة ورضى العملاء، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر الغير كمية إلى عنصر كمية يمكن قياسها. ولقد أشار إلى ذلك **George S. Odiorne** عام 1987. حيث ركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وبين أن المشكلات التي تواجه المؤسسة تكون بسبب عدم قياس الجواني الغير كمية أو الغير ملموسة، أنه يجب إعادة النظر في مقاييس الأداء الحالية نظرا للتغيرات. ولكن تسيير الأداء في ظل محيط معوم ومضطرب نهاية 1980 وغياب المبادرات الاستراتيجية على المدى البعيد، أدى إلى ظهور عدد كبير من الشركات الأمريكية أقل تنافسية، ضف إلى ذلك عامل رئيسي آخر هو أن إدارة الأداء الموجهة للجانب المالي غير مصممة على تزويد معلومات كاملة ومتعددة الأوجه حول التغيرات التي اتخذت في المجالات الاستراتيجية.

وردا على النقاشات المهمة ظهرت عدة مبادرات ونماذج لإدارة الأداء، منها ما أخذ اهتماما كبيرا من طرف الباحثين مثل بطاقة الأداء المتوازن المقدمة من طرف **Kaplan et Norton** عام 1992، كما قلنا سابقا، وهذا من أجل دمج المؤشرات الكمية مع النوعية، حيث قام كل من العاملين بدمج اقتراحات مماثلة ظهرت في فرنسا خلال الفترة 1950 - 1960 ودمجها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة **Anolog Devices** عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من **Robert S. Norton. P. David & Kaplan** في عام 1992. إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات أو الطائرات، فمثلا إن التصور بالدخول إلى غرفة السيارة وملاحظة وجود جهاز واحد فقط للقياس، فكيف يمكن الشعور حول القيادة في السيارة بدون وجود مؤشر لدرجة حرارة السيارة أو بدون وجود مؤشر لكمية الوقود الموجود في السيارة. إن المدراء يعتبرون مثل قائدي السيارات، إذ أن الخوض في منظمات الأعمال اليوم من خلال البيئات التنافسية المعقدة يعتبر معقدا بشكل كبير، وعليه يحتاج مدراء منظمات الأعمال إلى مجموعة من المؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم.

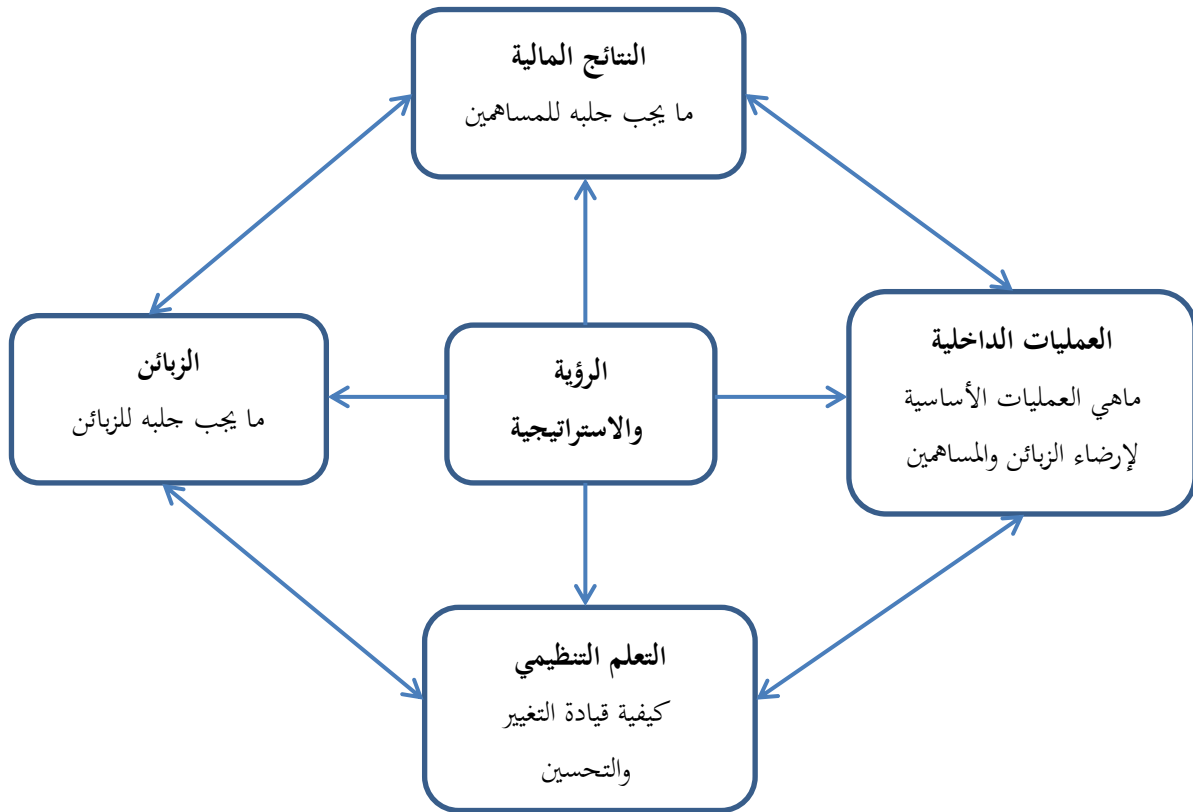
إن ظهور وتطور بطاقة التقييم المتوازن جاء عبر تظافر جهود عديدة ورغبة لدى منظمات رائدة في تطبيق هذه الأفكار، كما أن التطور الحاصل اليوم في تطبيقات بطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال سبقته جهود كبيرة من قبل بعض المنظمات الرائدة وهذا ما نراه اليوم في النموذج المتطور والمتقدم لبطاقة التقييم المتوازن في العديد من المنظمات الأوروبية والأمريكية، في حين أنه لم تبدأ تطبيقات جادة ومنهجية منظمة في المنظمات العربية. ويمكن

<sup>1</sup> Arie Halackmi, Introduction performance measurement is only one way of managing performance, international journal of productivity and performance management vol 54 n 07, 2005, p 507.

القول أن بطاقة التقييم المتوازن قد تطورت كثيرا في السنوات الأخيرة ويمكن عرض ثلاثة أجيال لمراحل تطور بطاقة التقييم المتوازن كما يلي<sup>1</sup>:

**الجيل الأول:** حيث تم وصف بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي، غير أن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة.

الشكل رقم: 2-4 بطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Mohamed Ben Ali, Said Rifai, Otmame Bouksour, and Said Barrijal. How can we develop and manage the performance of young companies in the growth phase? : Theoretical approach. International Journal of Innovation and Applied Studies. Vol. 10 No. 1 Jan. 2015. P 411.

**الجيل الثاني:** لقد ظهر هذا الجيل نتيجة الكثير من المشاكل التي رافقت عملية تطبيق الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال والتي نذكر منها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة التقييم المتوازن.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، أي تترجم بطاقة الأداء رؤية واستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف وتدابير في أربعة مجالات مختلفة: المالية، والعملاء، والأعمال التجارية الداخلية وعملية التعلم والنمو، حيث يحدد المنظور المالي كيف ترغب الشركة في أن ينظر إليها من قبل مساهميها. ويحدد منظور العميل كيف ترغب الشركة في أن ينظر إليها من قبل عملائها، ويصف منظور العمليات الداخلية التجارية التي يجب أن تكون الشركة فيها بارعة بشكل خاص من أجل إرضاء مساهميها وعملائها<sup>1</sup>. وينطوي منظور التعلم والنمو التنظيمي على التغييرات والتحسينات التي تحتاج الشركة إلى تحقيقها إذا ما أريد لها أن تتحقق رؤيتها لكابلان ونورتن.

وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة. فهذه التغييرات والتأثيرات مثلها كل من Norton. P. David & Kaplan. Robert S في عام 1996 بالقول أن بطاقة التقييم المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين الأداء إلى اعتبارها جوهر الإدارة، حيث أصبحت تلعب دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المنظمة.

**الجيل الثالث:** مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة التقييم المتوازن كالتالي:

- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الاستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث بين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.
- المقاييس والمبادرات: وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> Hanne Norreklit. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, 2000, 11. P 67

### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

فيل التطرق إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها وخصائصها، وجب أولاً تعريف لوحة القيادة التقليدية والتي هي أصل لوحة الأداء المتوازن، حيث يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها: "وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار، وهي مجموعة من المؤشرات القليلة العدد (ما بين 5 إلى 10) صممت للسماح للمديرين معرفة المزيد عن حالة وتطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الأفق المرتبطة مع وظائفهم"<sup>1</sup>. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة لفهم العديد من أنواع المؤشرات على المستوى العام للمؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

إن مصطلح الأداء المتوازن له معانٍ متعددة. وكان المعنى الأولي، في لحظة تعميمه، في أوائل التسعينيات، هو توليد تقرير الأداء، الذي يجمع مقاييس الأداء في وجهات نظر، والتي كانت الأكثر استخداماً هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، تدريجياً، ومنذ ظهوره، كان التطور المستمر للأداء المتوازن، من أداة بسيطة لقياس الأداء، إلى نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، والذي يستخدم خطط الأداء التشغيلي والفردي الاستراتيجي كقاعدة للاتصال والرصد وتحسين الأداء التنظيمي<sup>3</sup>.

تعددت تعريفات بطاقة الأداء المتوازن وتنوعت ويمكن أن نبين أهم هذه التعاريف كما يلي:

❖ تعريف **Kaplan et Norton** اللذان عرفا بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: "هي مجموعة من المقاييس التي تمنح الإدارة العليا نظرة شاملة عن الأعمال، وتشمل المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج لأنشطة محددة مسبقاً وتكاملها على المقاييس التشغيلية الأخرى سواءً من رضى العملاء، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية"<sup>4</sup>.

❖ تعريف **Paul Niven** الذي يعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس التي تم اشتقاقها من استراتيجية المؤسسة والمختارة بعناية ودقة، والتي تسمح للمديرين استعمالها في إيصال نتائج الموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين ودوافع الأداء والتي من خلالها تقوم المؤسسة بإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها الاستراتيجية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> SADAoui Farid, CHIHA Khemissi. Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM. 2013 / 13 مجلة الباحث عدد P 03

<sup>2</sup> Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie- Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. Contrôle de gestion et pilotage de la performance. 2ème édition. Gualino éditeur. Paris. 2004. P 163

<sup>3</sup> Mircea BĂCALĂ, BALANCED SCORECARD – A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, Review of General Management, Volume 19, Issue 1, Year 2014, P 134

<sup>4</sup> Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February, 1992 , p 71

<sup>5</sup> Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002 P 12.

إذن نموذج بطاقة الأداء المتوازن جاء كتكملة لمقاييس الأداء المالي التقليدية مع المعايير أو المقاييس التي تقيس الأداء انطلاقاً من المنظورات الثلاثة الإضافية وهي<sup>1</sup>: منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور التطور أو التعلم والنمو<sup>2</sup>.

وبالتالي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن **Balanced scorecard** أحد الأساليب والتقنيات الإدارية والحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات وهي تعد نظاماً إدارياً وخطوة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث يوازن هذا النموذج بين الجوانب المالية ورضى العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواءً كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح وسواءً كانت خدمة أو صناعية، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة<sup>3</sup>، فهي تسمح بالنظر إلى عمليات المنظمة من أربعة جوانب مهمة، وكل جانب من الجوانب الأربعة يسمح بالإجابة على سؤال رئيسي:

- كيف ينظر لنا العملاء؟ (منظور العملاء).
- ما هو العمل الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور العمليات الداخلية).
- كيف ننظر للمساهمين؟ (المنظور المالي).

وفي الأخير وبعد تعدد الآراء والأبحاث في هذا المجال استطاع العالمان **Kaplan et Norton** الخروج بتعريف شامل لهذا النموذج حيث عرفه بأنه "إطار شامل يمكن ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة متناسقة من المقاييس المالية وغير مالية للأخذ، حيث يجب أن تشمل مقاييس النتيجة ودوافع الأداء لهذه النتائج".

### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها

إن نجاح أي منظمة على المدى الطويل يتحدد بالقدرات والكفاءات التي تطورها. واحدة من أدوات التقييم التنظيمي التي تكتسب شعبية هائلة هي بطاقة الأداء المتوازن، التي وضعها روبرت كابلان وديفيد نورتن **Kaplan et Norton** في عام 1992. هذه الأداة المبتكرة هي فريدة من نوعها من جانبين مقارنة مع أدوات قياس الأداء التقليدية، فمن جهة هي تعتمد على المؤشرات المالية وكذلك المؤشرات المالية غير المالية في تحديد مستوى أداء الشركة، ومن جهة أخرى أنها ليست مجرد أداة لقياس الأداء وإنما هي أيضاً نظام لإدارة الأداء<sup>4</sup>.

يتفق العديد من الباحثين خاصة العالمان **Kaplan et Norton** تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ما تحققه والمتمثل فيما يلي:

◀ توضيح استراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الاستراتيجية وأهميتها.

<sup>1</sup> Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard, Business Review, (January –February) 1996, p 75

<sup>2</sup> Kaplan Robert, Ibid, p 75

<sup>3</sup> أ. د محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية (التقييم المالي لأداء الشركات، محاسبة المسؤولية، تكاليف الجودة، أسعار التحويل، نظرية القيود، استراتيجيات وطرق التسعير)، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2011، ص 204.

<sup>4</sup> Abhijit Sinha. BALANCED SCORECARD: A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL. Vidyasagar University Journal of Commerce. Vol. 11, March 2006. P 72

◀ إيصال الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنظمة.

◀ معالجة عجز الأنشطة الإدارية التقليدية في ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها القريبة المدى.

◀ تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس التي تساهم في تغيير ما حدث في الفترة الماضية، دون توضيح كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً.

◀ تساهم في التشخيص والتحديد بصورة عملية مجالا جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك وأهدافها.

◀ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحديد أهداف دورية وسنوية للمؤسسة بحيث لا يطغى جانب واحد على باقي الجوانب والأنشطة الأخرى، حيث أنه وفي كثير من الأحيان تهتم المؤسسة بالجانب المالي وتشمل الجوانب الأخرى، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المستوى البعيد<sup>1</sup>، لأنه من المهم أن تهتم المؤسسة بالأرباح ولكن يجب أيضا أن تحافظ على التميز فيما تقوم به وتحاول إرضاء العملاء وتطوير أعمالها حتى لا تتفاجأ لحظة أنها غير قادرة على الاستمرار في المنافسة (الأهداف).

وهناك أيضا من أشار إلى أهمية تطبيق هذا النموذج التي تبرز من خلال الأهداف المرجوة من خلال تطبيقه، لهذا استخدمت هذا الأداء بأوجه عدة منها اعتماده كأداة للرقابة الإدارية والاستراتيجية، في إطار الرقابة الإدارية.

يمثل هذا النموذج تطبيقا شاملا وعمليا كونه يركز على الأهم وتظهر فائدته من خلال<sup>2</sup>:

■ القياس الفعال لأداء الشركة وزيادة ممتلكاتها الغير المادية وقد تبين أن 75٪ من القيم داخل الشركة تم إنشاؤها بواسطة خاصية غير مادية من إدارة الأداء المتوازن<sup>3</sup>.

■ كونه تقريرا إداريا موحدًا ودقيقًا لوصف الأداء العملياتي وفق أبعاد مختلفة.

■ إن العلاقة السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.

■ إن الجمع بين المقاييس و فقط الأبعاد الأربعة المكونة للنموذج تمكن من نقل المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنظمة ككل.

■ إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء، الأمور العملياتيية الأخرى التي تعد جزءاً من النظام عند تصميمه تزيد من الوعي لدى فريق الإدارة.

أما فيما يخص الأهداف التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>. أ.د محمد الفيومي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup>. د. أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص210.

<sup>3</sup> Jelena Jovanović, Aleksandar Vujović, Zdravko Krivokapić. Between Balanced Scorecard and Quality Management System. International Journal for Quality research. Vol.2, No. 3, 2008. P 186

- تحديد أهداف دورية للمنظمة.
- عدم طغيان جانب أو نشاط واحد على الأنشطة الأخرى.
- إحداث توازن بين الجانب المادي من نشاطات المنظمة مع الجوانب الأخرى التي يتعين العناية بها.
- مساعدة المنظمة على مواجهة مشكلات كثيرة خاصة في امدى الطويل.
- مساعدة المنظمة على زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.
- التمسك بالتميز فيما تقوم به المنظمة.
- إرضاء العملاء.
- تطوير أعمال المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: دوافع ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها

إن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تساعد على القيادة، وتستخدم أساسا في المؤسسات الكبيرة حيث تقوم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى الواقع العملي، وهي جزء من منج التحسين المستمر، حيث يسمح بتحديد وبطريقة نوعية سلسلة العلاقات السببية انطلاقا من الأداء الاستراتيجي إلى الأداء العملي أو التشغيلي<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: دوافع ظهور بطاقة الأداء المتوازنة

يعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن 1992، على يد العالمان Kaplan et Norton، لقيت هذه التقنية رواجا كبيرا من بين 75 فكرة إدارية حديثة آنذاك، كونها كانت الأكثر تأثيرا<sup>2</sup>، حيث أن العالمان حاولا الاعتماد على مقاييس أخرى لقياس الأداء بالإضافة إلى المقياس المالي، ولقد جاء العالمان بفكرة هذه الآلية من أجل مواجهة الصعوبات والعيوب التي كانت تتميز بها النظم القياسية التقليدية والمتمثلة فيما يلي:

1. اعتماد الأنظمة التقليدية على المقاييس المالية فقط: حيث أنها كانت تستخدم مؤشرات مالية ومحاسبية من أجل قياس الأرباح والعائد على الاستثمار، وبالتالي المؤسسة سوف لن تحقق أية أرباح ما لم تتجاوز هذه الأخيرة سعر التكلفة وبالتالي عدم تحقيق عائد لأصحاب المؤسسة.

ولهذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن الذي لا يركز على جانب أو مقياس ويهمل المقاييس الأخرى لأنه غير كاف للحكم على الأداء، بل يجب الاهتمام بالمقاييس المالية والغير مالية مثل محاولة إرضاء العملاء والتعلم والنمو.

2. عدم توافق المقاييس مع حقيقة العمل: حيث أن الأنشطة التي تخلق القيمة اليوم في عصر المعرفة والتكنولوجيا لا تتضمن فقط الأصول الملموسة والثابتة فقط بل يجب أيضا أن تتضمن أفكار الأفراد العاملين

<sup>1</sup> Lamia Berrah, Vincent Clivillé, évaluation de la performance industrielle pour le tableau de bord prospectif par la méthode ELECTRE, 8 e Conférence Internationale de Modélisation et Simulation - MOSIM'10 - 10 au 12 mai 2010 - Hammamet – Tunisie : « Évaluation et optimisation des systèmes innovants de production de biens et de services », P 02

<sup>2</sup> Kaplan Robert, David Norton, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategie management: part 1 accounting horizons, American Accounting Association, vol 15, n1, 2001, p 87.

في المنظمة، وهذا من خلال علاقتها بعملائها، من خلال قاعدة المعلومات والبيانات الأساسية، وأيضا من خلال ثقافة الإبداع والابتكار والجودة، إذن المقاييس التقليدية لا تسمح بعرفة كيفية قياس القيمة، فهي تقوم فقط كما قلنا بمقارنة النتائج القديمة مع الجديدة عن طريق مؤشرات مالية ومحاسبية، ولا تسمح أيضا بتحديد الفرص أو المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة مبكرا خاصة في مجال العلاقة مع العملاء أو الموظفين الابتكار، الجودة.

3. **تقود بالرؤية التاريخية<sup>1</sup>**: حيث أن المقاييس تقدم مراجعة متميزة للأداء والأحداث الماضية في المؤسسة، لأنها تمثل ارتباطا وتلخيصا لأنشطة المؤسسة خلال فترات سابقة، حيث أن المقاييس المالية لها قوة تنبؤية مستقبلية، لأن النتائج المالية الجيدة الشهرية أو الفصلية أو حتى السنوية ليست طريقة تؤثر للأداء المالي المستقبلي الجيد.

4. **تضحى بالتفكير الطويل الأجل**: إن الشيء الذي يميز العديد من مبادرات التحسين هو أنها تهدف إلى تخفيض التكاليف والتي بدورها سوف تؤثر على البيانات والنتائج المالية في الأجل القصير للمؤسسة، مثل البث في الجهود المتعلقة بتخفيض التكلفة سوف تستهدف خلق القيمة في الأجل الطويل للمؤسسة، مثل البث للتطوير وإدارة العلاقات مع العميل، والتركيز على تحقيق مكاسب في المدى القصير وإهمال المدى الطويل الأمد يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

5. **عدم ارتباط المقاييس المالية مع العديد من مستويات المؤسسة بشكل مباشر**: يجب الإشارة إلى أنه عند نشر المعلومات والبيانات المالية للمؤسسة، فإن العديد من الموظفين يرونها غير مهمة في اتخاذ القرارات، ذلك أنه يرونها غير مرتبطة بأعمالها وأدائهم، ولا توضح ما هو المطلوب منهم، وبالتالي فإن الأفراد العاملين في المنظمة يبحثون عن بيانات ومعلومات مرتبطة بأدائهم وأعمالهم اليومية لكي تسمح لهم بالتصرف واتخاذ القرار.

6. **المقاييس التقليدية تعطي إشارات مظللة**: حيث أن الأرباح ومعدلات العائد على الاستثمار لا تعطي معلومات دقيقة وواضحة عن مستوى أداء المؤسسة خاصة من جانب البحث والتطوير والإبداع والتنافسية، فهذه المؤشرات لقيت نجاحا على الفترة الماضية في عهد الثورة الصناعية، ولكن اليوم المهارات والكفاءات المؤسسية اليوم هي التي تسيطر.

7. **المقاييس التقليدية تفتقر إلى التركيز الاستراتيجي**: فهي مثلا تستطيع تقديم معلومات أو بيانات عن الجودة، لأنها تشجع فقط على تفاصيل الفارق بين المعايير وبين الأداء الفعلي بدلا من السعي إلى التحسين المستمر، كما أنها لا تستطيع تمديد رغبة ومتطلبات العملاء ولا عمل المنافسين.

بالإضافة إلى الدوافع السابقة يمكن أن نضيف دوافع أخرى أدت إلى ظهور بطاقة الأهداف المتوازنة أو الأداء المتوازن منها:

<sup>1</sup>. شنن نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 41.



■ العمل بمنظومة كل من الرأس المال البشري والفكري نتيجة التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد المعرفة.

■ تنامي المكونات المعرفية في القيمة الاقتصادية للخدمات العامة أكثر من مكوناتها المادية.

### الفرع الثاني: ضوابط عملية التقييم باستخدام بطاقة الأهداف الموزونة

لكي يتم تطوير وتحسين استراتيجية وتحديث نظام تقييم الأداء في المنظمات طبقاً لأسلوب الأداء المتوازن يلزم توفر مجموعة من الضوابط اللازمة لبناء هيكل التقييم هذه الضوابط هي<sup>1</sup>:

◀ تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى رسالة تبين غاياتها وأهدافها.

◀ صياغة استراتيجية المؤسسة طبقاً لمتغيرات كل من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

◀ تحديد محركات النتائج النهائية وأيضاً محركات أداء هذه النتائج بكل إدارة تمهيداً لوضع المقاييس والمؤشرات الموضوعية المناسبة لقياس وتقييم أداء المنظمة بشكل متوازن الأبعاد يضمن تحقيق الربط بين هذه المحركات والأهداف الاستراتيجية.

◀ وضع الاستراتيجيات المطبقة: على الرغم من أن تنفيذ منهج بطاقة الأداء المتوازن هو الأكثر صعوبة، واختيار وصياغة الاستراتيجيات هي أيضاً صعبة، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات ممكنة، ومفهومة من قبل الموظفين، معقولة وذات صلة برؤية وأهداف الشركة بطريقة توفر أفضل الفوائد الممكنة<sup>2</sup>.

◀ تنفيذ استراتيجية المنظمة بدلالة محركات النتائج والأداء وذلك كمدخل لتطوير وتحديث هذه الاستراتيجية من منظور التغذية العكسية والتعلم.

◀ ربط مقاييس ومؤشرات الأداء المالي وغير مالي بالمستويات التشغيلية داخل نطاق الإدارة التنفيذية بالمنظمة باعتبار أن هذا الربط هو همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية ووسائل تحقيقها.

### الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والمخاطر التي يجب مراعاتها

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، هذا إلى جانب تخوف البعض منها نظراً للعديد من المخاطر المترتبة على تطبيقها، ويمكن أن توضح تلك المميزات وتلك المخاطر كما يلي:

1. مميزات بطاقة الأداء المتوازن: إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

❖ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة: فعلى سبيل المثال يتمثل هدف المؤسسة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، فإن بطاقة الأداء المتوازن، تصف الأهداف المحددة في جانبها التعلم والنمو للأداء، والذي يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية حيث يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضى العملاء وحصصة

<sup>1</sup>. د. محمد قادري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>2</sup> Nasrat A. Madah, Imad Shihab Ahmad, Khurram Sultan. Building and Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. Academy of Contemporary Research Journal. Volume II, Issue III, 2013. P 111

السوق أيضا والدخل التشغيلي وثروة المساهمين ÷ إن كل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المالية.

❖ تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة: ويتم ذلك من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المترابطة والتشغيلية، واسترشادا بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة، ولقد وصل الأمر ببعض المؤسسات أن قامت بتطوير وإنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأقسام.

حيث أنه باختلاف الاستراتيجيات تختلف بطاقة قياس الأداء المتوازن، فإذا افترضنا أن مؤسسة ما تنتج استخراجية معينة لمفاضلة المنتج من خلال تصميم منتجات معينة لعمل رقائق شبكات الاتصالات، إذن فالأمر هنا يتطلب تصميم بطاقة أداء متوازنة تتناسب مع استراتيجيتها، فعلى سبيل المثال في الجانب المالي: تقيم كل من دخلها التشغيلي يأتي من وضع أسعار مرتفعة، أما من جانب العميل فنقيس نسبة إيراداتها من المنتجات الجديدة والعملاء الجدد، أما من جانب العمليات الداخلية: فنقيس تطور قدرات التصنيع المتقدمة لإنتاج الرقائق، أما في جانب التعلم والنمو فنقيس وقت تطوير المنتج الجديد، وبالطبع تستطيع بطاقة الأداء المتوازن في شركة أخرى قياس معدل نمو الإيرادات معدلات إرضاء العميل، أو مرور وقت التوصيل والتسليم، معدل رضى الموظفين<sup>1</sup>.

❖ تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية: في بعض الأحيان ينوي المدراء الاعتماد على الابتكار، الجودة رضى العميل في حد ذاتها حتى ولو لم تحقق أرباحا مالية، كما تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية لجزء من برنامج تحقيق أداء مستقبلي، وعندما تكون المقاييس المالية والغير مالية متصلة بدرجات مناسبة، كان العديد من المقاييس الغير مالية تعمل كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي، ففي العديد من الشركات الرائدة، نجد أن التحسينات في العوامل الغير مالية أدت إلى تحسينات في الجانب المالي لأنها اهتمت بدراسة الأصول الغير ملموسة والتي تعمل على :

○ خلق علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

○ تقديم منتجات حديثة ومتطورة بجودة عالية، تواكب الحاجات والرغبات وقليلة التكلفة بفترات إنتاج قصيرة.

○ إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطور الدائم.

○ التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام.

❖ تهتم بطاقة تقييم الأداء المتوازن بالمنتج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي: حيث أن النظام المحاسبي التقليدي في نسبة تحكمها التقارير السنوية يركز على بناء الأصول الداخلية للموسسة، ويجب

<sup>1</sup>. أد عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، BSC، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009،

على هذا النموذج التوسع ليتضمن تقييما للأصول الغير ملموسة والتي تمثل عنصرا مهما في نجاح المنظمات، حيث أن إضافة الأصول الغير ملموسة في عملية التقييم تمكن المؤسسة من:

← تطوير الأطراف الداخلية والخارجية.

← إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأشياء في الأصول الغير ملموسة.

❖ تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس متجنبين توالد مقاييس عوامل الإدارة لنجاح الاستراتيجية.

❖ يساهم مدخل قياس الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسة، خاصة أن هذا تقرير ينظم كل الجوانب والمقاييس المالية والغير مالية للمؤسسة، خاصة أن هذا المدخل يعمل ترجمة استراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة من المقاييس والمؤشرات.

### 2. المخاطر التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهج الأداء المتوازن: يؤكد كابلان ونورتون Kaplan et Norton

على أن الأداء المتوازن يستمد قوته من التغلب على أوجه القصور في أدوات قياس الأداء التقليدية القائمة على أساس مالي. وقد ركزت أساليب قياس الأداء التقليدية مثل العائد على الاستثمار وصافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي وفترة الاسترداد حصرا على المقاييس المالية. ولقد واجهت هذه الطرق اثنين من القيود الخطيرة. أولا، تقيس المقاييس المالية الأداء السابق وتستخدم النتائج لإبلاغ استراتيجيات الأعمال المستقبلية ثم إن قياس الأداء الماضي لا يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحالية في بيئة الأعمال<sup>1</sup>. ثانيا، المقاييس المالية هي مقاييس أداء دورية لأنها مقاييس أداء ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية. وتعني المقاييس الدورية أنه يجب على المنظمة انتظار مدة معينة لتنتهي من تقييم أو وضع استراتيجيات لتحسين الأداء. وبما أن بيئة الأعمال الحالية (بما في ذلك الميزانيات وأدوارها) تتغير من وقت لآخر، تصبح المؤشرات الدورية أقل فعالية في تقييم الأداء ومعالجته. وعند تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن فإن هناك بعض المشاكل المرتبطة بالطريقة، مثلا: بطاقة الأداء المتوازن لا يمكن أن تحل جميع المشاكل؛ فهي ليست أداة لتحسين منظمة، بل، تساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة. وثانيا، فإن العمليات المالية والعملاء والعمليات التجارية الداخلية وبطاقات التعلم والنمو هي أدوات لتحديد الأهداف المتوازنة فقط لذلك، إذا لم يكن هناك متابعة تنفيذ سياسات الإدارة لإجراء التحسينات اللازمة، فإن بطاقة الأداء المتوازن سوف تفشل. وثالثا، والأهم من ذلك، تستخدم العديد من المنظمات مقاييس لا تنطبق على أوضاعها. من المهم عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من أن

<sup>1</sup> Emad A. Awadallah, Amir Allam. A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 7; July 2015. P 94

المعلومات التي يتم تتبعها قابلة للتطبيق. وإلا، فإن المقاييس ستكون بلا معنى<sup>1</sup>. وهناك بعض المخاطر الأخرى التي يجب تجنبها مثل<sup>2</sup>:

- هناك تحد هام هو تحديد قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية والغير مالية، لهذا يجب على المنظمات وضع دليل لهذه الارتباطات، ومع مرور الوقت ومع الخبرة التي يجب أن تبذل المنظمة جهدا لإنشاء بطاقات قياس الأداء المقارن الخاصة بها والتي تحتوي هذه المقاييس.
- لا تبحث عن التحسينات عبر كافة المقاييس وفي كل وقت، وقد لا يكون هذا المدخل مناسباً لأن المبادرات قد تحتاج لأن تتم عبر عدة أهداف استراتيجية فعلى سبيل المثال تأكيد الجودة والأداء في الوقت المحدد، وعند نقطة معينة قد لا يكون مطلباً مستحقاً، كما أن التحسين الأبعد في هذه الأهداف قد يكون غير مناسب مع تعظيم الأرباح.
- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط، حيث قد نجد أن بعض بطاقات قياس الأداء المتوازن لبعض المؤسسات تحتوي على المقاييس الموضوعية مثل: الدخل التشغيلي، حصة السوق، تكلفة التصنيع، وأيضاً المقاييس الغير موضوعية مثل: معدلات رضى العملاء والموظف، وعند استخدام المقاييس الغير موضوعية من طرف الإدارة يجب عليها تحري الدقة وأن تكون حذرة.
- لا تفشل في اعتبار كلا من التكاليف والأرباح والمبادرات مثل الاتفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير قبل احتواء هذه الأهداف في بطاقة قياس، ولا يجب على الإدارة التركيز على المقاييس التي لم تنتج عن منافع مالية كلية طويلة الأجل.
- حاجز الرؤية: يجب أن تكون جميع مستويات الموظفين قادرة على فهم واحتضان رؤية ورسالة وقيم المنظمة، خاصة إذا كان هناك مقاومة لقبول الرؤية، وبالتالي فان تنفيذ بطاقة الأداء قد لا يحقق النجاح المتوقع<sup>3</sup>.
- تهتم هذه الأداة بالمقاييس الغير مالية عند تقييم المديرين والموظفين، فيعطي المديرين أهمية كبيرة لتلك المقاييس وقد يقلل من أهميتهم (المديرون) للمقاييس المالية.

### المطلب الرابع: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة إلى أخرى، وهذا حسب طبيعة فلسفتها وعملها واستراتيجيتها، حيث تقوم بعض المنظمات بتوكيل مهمة بناء النموذج الأولي إلى أشخاص معينين لهم دراية كافية حول موقف المنظمة الاستراتيجي الموجود حالياً في المنظمة، في حين تلجأ منظمات أخرى إلى إشراك مختلف

<sup>1</sup> Milad Abdelnabi Salem, Norlena Hasnan, Nor Hasni Osman. BALANCED SCORECARD: WEAKNESSES, STRENGTHS, and ITS ABILITY as PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM VERSUS OTHER PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS. Journal of Environment and Earth Science. Vol 2, N°9, 2012. P 06

<sup>2</sup> أد عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 73.

<sup>3</sup> Jean M. Smith, Using a Balanced Scorecard as a strategic tool in public purchasing. International public procurement conference. 21-23 September 2006. P 912

العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية والنظامية، ومع ذلك فلقد تم تطوير أسلوب معياري لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن في ظل خطوات معينة نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: التحضير

في ظل المنظمات الكبيرة المتكونة من عدة وحدات وفروع، فإنه يوكل إلى كل وحدة بناء بطاقة الأداء المتوازن الخاص بها، وهذا على ضوء الأهداف التي تسعى إليها كل وحدة من خلال استخدام هذا النموذج، بحيث يكون لهذه الوحدات زبائنها الخاصين، وقنواتها التوزيعية الخاصة، مرافق إنتاجية خاصة بها، فضلا عن المعايير التي تعتمد عليها في أدائها المالي، كما تقوم أيضا بوصف مختلف نشاطاتها ومصالحها بشكل مفصل مما يساعد في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتمثل الهدف الأساسي في هذه المرحلة في تشخيص الوضع الحالي للمنظمة ووضع تصور حول الطريقة التي سوف تتطور بها المؤسسة في الفترة المقبلة، وهذا من خلال الرؤية التي سوف يتم بناء المقاييس عليها وتمثل في خمس مجالات هي<sup>2</sup>:

- ◀ العملاء: أي كيف يرانا العملاء؟ تهتم مقاييس الأداء الخاصة بهذا المجال بتحقيق رضی العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- ◀ العمليات الداخلية: تركز مقاييس الأداء بهذا المجال على ما يجب أن تتفوق فيه المنظمة وهذا طبعا في ظل إمكانياتها وموردها المتاحة.
- ◀ تطوير الابتكار: تركز مقاييس هذا المجال على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنظمة.
- ◀ أصحاب رأس المال: يهتم مقاييس الأداء لهذا الجانب بتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال والمشكلة في استمرارية المؤسسة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح وزيادة السعة السوقية.
- ◀ البيئة والمجتمع: فالأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة، لذا فإنه يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي أصبح اليوم من المحركات الرئيسية لاستمرارية المنظمة وبقائها ولم يعد اختياريًا، كم أصبح يتسم بالالتزام القانوني في بعض جوانبه والالتزام الأدبي والأخلاقي في جوانب أخرى.

### الفرع الثاني: المقابلات (الجولة الأولى)

يتم في هذه الخطوة توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية، التي يجب أن يتم إنجازها بشكل عام من قبل فريق من الإدارة العليا، والغرض من هذه المرحلة هو تطوير فهم مهمة الشركة واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها. وبما أن بيانات

<sup>1</sup>. أد آثار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>2</sup>. نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير)، بحث مقدم لنسب شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2001، ص 23.

المهمة غالباً ما تكون غامضة، يجب على الإدارة ترجمة المهمة إلى أهداف محددة ثم وضع استراتيجية من شأنها أن تستخدم نقاط القوة للشركة لتحقيق الأهداف. وعند القيام بذلك، ينبغي أن تضع الإدارة مجموعة من المقاييس التي تصور هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>. حيث يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدات الأعمال بخلفية عن مفاهيم النموذج وكذلك وثائق داخلية توضح توقع رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها، كما تجب الإشارة أن يكون هناك منسق من خارج المنظمة (مستشار في إحدى المنظمات المتخصصة في الاستشارة والخبرة) وقد يكون من داخل المنظمة نفسها، ويتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة مقابلات تسمح بالوصول إلى تصور واضح عن أهداف المنظمة واقتراحات حول المقاييس التي يمكن أن يتضمنها النموذج المراد بناؤه.

### الفرع الثالث: ورشة العمل التنفيذية الأولى

في هذه المرحلة يتركز النشاط الرئيسي على بداية الربط بين القياس والاستراتيجية والذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، ويتم مناقشة محتوى استراتيجية المنشأة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث والنتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها ككل بعد أو منظور وإن المناقشات الجارية ستقود إلى تشخيص عوامل النجاح الأساسية لأداء المنظمة الذي سوف يساعد في صياغة النموذج الأولي لبطاقة الأداء المتوازن.

### الفرع الرابع: المقابلات (الجولة الثانية)

يتم الانتهاء من المقابلات الفردية ومواصلة تنقيح العمل المنجز خلال مرحلة ورشة العمل الأولية، وطلب آراء حول القضايا التي ينطوي عليها التنفيذ<sup>2</sup>، بمعنى آخر في هذه المرحلة يتم استقصاء رأي المدراء التنفيذيين في المنظمة حول النموذج الأولي الذي تم اقتراحه في المرحلة السابقة وهذا بالاعتماد على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، كما يقوم في هذه المرحلة المنسق بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين من أجل المساعدة على عملية تنفيذ النموذج.

### الفرع الخامس: ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشترك في هذه الورشة عدد من الأفراد العاملين في المنظمة ومسؤوليهم المذكورين وكذا عدد من أعضاء الإدارة من مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وهذا من أجل مناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها ونموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن المقترح، كما يتم إنشاء مجموعات عامل صغيرة لمناقشة مقاييس الأداء المقترحة، وربط برامج العمل الحالية مع المقاييس والبدء في تطوير خطة لتنفيذ النموذج.

وبالتالي عند الانتهاء من هذه المرحلة فإنه من المتوقع أن يتم صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

<sup>1</sup> Marlys Gascho Lipe, Steven E. Salterio. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. THE ACCOUNTING REVIEW, Vol. 75, No. 3, July 2000. P 285

<sup>2</sup> Sanjoy Bose, Keith Thomas. Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital. Vol. 8 No. 4, 2007. P 663

### الفرع السادس: ورشة العمل التنفيذية الثالثة

- في هذه الورشة يتم وضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء في التنفيذ حيث أنها سوف تقوم بالآتي<sup>1</sup>:
- ❖ إجماع نهائي على رؤية المنظمة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشة العمل السابقتين.
  - ❖ تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة ملك مقياس تم اختياره في بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - ❖ تشخيص برامج العمل التي سوف تمكن المنظمة من الوصول إلى معدلات الأداء المستهدفة في مختلف الأنشطة.
  - ❖ الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف هذه البطاقة.
  - ❖ تطوير نظم معلومات ساعد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

### الفرع السابع: التنفيذ

تتطلب هذه العملية تكليف فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما في ذلك ربط المقاييس بقواعد ونظم معلومات وكذلك تعميم النموذج على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس الوحدات الفرعية والتي تتمتع بنوع من اللامركزية وبهذا سوف يكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المديرين التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

### الفرع الثامن: المراجعة الدورية

يتم مراجعة ومتابعة النموذج بشكل شهري أو فصليا عن طريق تخلص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المقدمة فيتم مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

<sup>1</sup>. د. أنمار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

### المبحث الرابع: تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن

في السوق التنافسية اليوم، يجب على المديرين استخدام أدوات قياس من أجل خلق معالم قابلة للقياس على الطريق لتنفيذ استراتيجية منظماتهم ورؤيتهم. ومن المعروف جيدا أن المؤشرات المالية الموحدة في حد ذاتها لا تكفي لتغليب الأهداف التنظيمية، وأن هناك حاجة إلى نظام قياس أشمل، Verbeeten and Boons قالوا إن الأولويات الاستراتيجية تؤثر على استخدام المديرين لنظم قياس الأداء غير المالية. وبينوا أن النمو يصبح أولوية أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، حيث أن الشركة تصبح أكثر عرضة لاعتماد مقاييس محددة للأداء غير المالي (مثل مؤشرات الموظفين، ودعم العملاء، ومقاييس التسليم، وتدابير الجودة، وتدابير الإنتاج). وقد تم تطوير العديد من الأطر التي تتضمن مثل هذه المقاييس، بما في ذلك بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يمكن القول أنه عن طريق بطاقة الأداء المتوازن تستطيع المنظمات اكتشاف كيفية إيجاد وتحقيق قيمة العملاء الحاسبين والمستقبلين، وكيف تطور المنظمة قدراتها الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرج في سلسلة القيمة، كما أستطيع تحديد محفزاتها حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية الطويلة الأمد. ولقد بينا من قبل أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد رئيسية، حيث يمثل كل بعد جانبا من جوانب الأداء في المؤسسة، أي كل بعد يستطيع تقييم أداء جانب من الجوانب الأربعة للمؤسسة، وقبل التطرق إلى هذه الأبعاد بإسهاب، سوف نحاول أولا معرفة مكونات كل بعد من الأبعاد السابقة أولا:

1. الرؤية المستقبلية: ويقصد بها معرفة الاتجاه الذي سوف تسلكه المؤسسة، وما هي الحالة التي سوف تكون عليها المؤسسة في المستقبل.
2. الاستراتيجية: وتتكون هي بدورها من مجموع المبادرات والبرامج والخطط المعتمدة من أجل تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة<sup>2</sup>.
3. الأهداف: وهي النتائج التي ترجو المنظمة تحقيقها، وهي بشكل عام موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتنفيذها مثال زيادة نسبة رضى العملاء للخدمة مقدمة بنسبة 10% في نهاية السنة الحالية.
4. المنظور: وهو أحد الركائز التي يقوم عليها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل في المنظورات التالية، المنظور المالي، منظور العملاء منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والإبداع، حيث يحتوي كل بعد أو كل منظور على مجموعة من الأهداف، المؤشرات المعايير والمبادرات.

<sup>1</sup> Yael Perlman, Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 1; 2013, P 71

<sup>2</sup> عريوة معاذ، مرجع سبق ذكره، ص 72.



5. مؤشرات القياس: وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو بنسبة مالية محددة سلفاً، مثل مؤشر رضى العملاء (مسح ميداني) مؤشر نمو الأرباح (نسبة مالية)، مؤشر كفاءة العمليات (نسبة الخطأ في العمليات)<sup>1</sup>.
6. المعيار المستهدف: وهو مقدار محدد أو نسبة محددة يتم بناءً عليها، لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار الذي يجب أن يكون كمياً بناءً على أفضل الممارسات في الصناعة، أو قطاع المنظمة، أو عن طريق الاعتماد على البيانات والمعلومات التاريخية للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.
7. المبادرات: يشير مصطلح المبادرات إلى المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من طرف مديري وموظفي المنظمة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف مثال: فتح فروع جديدة للمصرف داخل أو خارج الأردن، أو طرح خدمات ومنتجات جديدة.
8. العلاقات النسبية: تمثل عمليات البرنامج سبب ونتيجة ولهذا يجب على المنظمة عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تبحث عن سلسلة للعلاقات التي تنشأ بين مختلف عملياتها، وفقاً لمنظورات البطاقة الأربع والتي توضح خطة عمل وبرنامج المنظمة التي تتبناها في مرحلة حياتها، وأن تقوم بتصميم التساؤلات الذكية لتحقيق أهداف البرنامج ومحاولة تقديم الإجابات المنطقية عن هذه التساؤلات مثال على ذلك: زيادة العائد على الموجودات يتطلب زيادة في الإيرادات الناتجة عن المبيعات وتخفيض المصاريف، مما يتطلب من المنظمة الاهتمام بزيادة ولاء العملاء، إذن يتم إدراج زيادة العائد على الموجودات وزيادة المبيعات وتخفيض التكاليف في المنظور المالي، وزيادة ولاء العملاء في منظور العملاء، ولكن كيف يتحقق هذا الهدف؟ هنا حتى تتمكن المنظمة من زيادة إيراداتها يتوجب عليها زيادة مبيعاتها، وحتى تتمكن من زيادة مبيعاتها يتوجب الاهتمام بعملائها الحاليين واستقطاب العملاء الجدد، إن يتم إضافة التميز في خدمة العملاء واستقطاب العملاء الجدد في منظور العملاء، وحتى تتمكن من كسب ولاء العملاء ورضاهم يتوجب عليها تحسين مميزات الخدمة، وتقليل وقت الحصول على الخدمة وتقليل معدل الخطأ في العمليات، إذن ندرج كفاءة العمليات معدل وتطوير المنتجات في منظور العمليات الداخلية، وحتى تتمكن المنظمة من تطوير خدماتها وزيادة كفاءة عملياتها يتوجب عليها الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم وتمكينهم وزيادة مهاراتهم العملية إذن يتم إدراج تدريب وتطوير العاملين في منظور التعلم والإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. أد محمد الفيومي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>2</sup>. أ. نعمة عباس الخفاجي، د. إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 56.

### المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على تحويل استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء وهذا باستخدام مؤشرات تعمل وتساعد على تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال التحقيق المرحلي للأهداف، لذلك فإن حصر المقاييس أو المؤشرات في منظومة معينة لا يكون بغرض قياس أداء الأفراد أو الوحدات في ضوء معايير وأنماط تاريخية، بل تستخدم لتحقيق التواصل وتقديم المعلومات بشكل مستمر وتحقيق تغذية مرتدة لتعديل أو تحديث أي مؤشرات أو خطط سبق تحديدها، فالهدف النهائي تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء هو تحقيق استراتيجية المنظمة والعمل على البحث عن محركات الأداء الفعلية لتحقيق هذه الاستراتيجية ويتكون الإطار العام لهذه الاستراتيجية من أربعة أبعاد أساسية تحقق نظام التقييم المتوازن للأداء تعمل معا من خلال العلاقات النسبية بين كل منها والآخر لتحقيق استراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها وهذه الأبعاد هي:

#### الفرع الأول: البعد المالي

تاريخيا يحتل الجانب المالي محور اهتمام منظمات الأعمال، بحيث أن الاهتمام بالأرباح وتراكمها وتعطي انطبعا إيجابيا على نمو أعمال المنظمة وتوسعها من جهة، ومن جهة أخرى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. إن تزويد الإدارة بمؤشرات مالية تخص التكاليف والعوائد ساهمت بشكل كبير في تعزيز جوانب تطوير الاستثمار وكذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو التفاوض مع العملاء المهمين، ولد حاولت المؤسسات تطوير مؤشرات الحالية التي تخدم مصالح المساهمين أو بعض جهات أصحاب العلاقة ذوي الارتباط المباشر بعمل المنظمة.

كما يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة ذاتها، وتعتبر الأهداف المالية عن المصلحة النهائية للعناصر الثلاثة الأخرى للنظام والتي تضمن عملية التعلم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء، وتنصب الجهود في كافة هذه العناصر على تحسين الوضع المالي، وتحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للمنظمات يجب أن يكون مرتبطا بعلاقة وثيقة بالاستراتيجية وعلاقة السبب والنتيجة مع العناصر الأخرى للنظام<sup>1</sup>.

مثل جميع المؤشرات على بطاقة الأداء المتوازن، ينبغي استنباط المقاييس المالية كترجمة مباشرة لاستراتيجية المنظمة، وتعنى الاستراتيجيات بالتمييز بين الأنشطة التي تؤدي في النهاية إلى النجاح، وبالتالي فإننا نتوقع مجموعة واسعة من المؤشرات في كل وجهة من وجهات نظر بطاقة الأداء، بما في ذلك المالية. غير أن معظم المنظمات، في الممارسة العملية، تختار مؤشرات مالية تتعلق بثلاثة مجالات: النمو والربحية وحلق القيمة.

وفي مرحلة ما، سترغب معظم المنظمات في النمو في الأسواق التي تخدمها أو الإيرادات المحققة، وتعتبر المؤشرات مثل الإيرادات من المنتجات الجديدة وحصص السوق المستهدفة مفيدة جدا لتحديد تحقيق هذا الهدف. وفي حين

<sup>1</sup>. د. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 240.

أن النمو غالبا ما يكون هدفا، فإن ربحية المنظمة للقطاع الخاص هي دائما معيارا رئيسيا للنجاح. وعلى مر العقود، وضعت نظم المحاسبة التقليدية لدينا العديد من الطرق لحساب ربحية الشركات. وعادة ما يستخدم الهامش الإجمالي وصافي الدخل والأرباح كنسبة مئوية من المبيعات.

وعلى الرغم من أهمية قياسات النمو والربحية، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها على أساس حصري للقصة المالية للمشروع. خذ، على سبيل المثال، منظمة ترغب في زيادة الأرباح. التوسع في العمليات والاستثمار في مصنع جديد سيؤدي دون شك إلى تحقيق هذا الهدف، ولكن بأي ثمن؟ يتم تعزيز القيمة فقط إذا كان التوسع مربحا ويحقق عائد أكبر من تكلفة رأس المال. فمن الممكن للشركة لزيادة الأرباح وتظل تدمر قيمة المساهمين إذا كانت تكلفة رأس المال المرتبطة بالاستثمارات الجديدة مرتفعة بما فيه الكفاية ولتحديد ما إذا كانت الاستثمارات المالية تخلق قيمة حقيقية، فإن العديد من المنظمات تحولت إلى حساب القيمة المضافة الاقتصادية EVA، وببساطة فإن EVA يساوي صافي أرباح التشغيل للشركة بعد الضرائب ناقص رسوم رأس المال. وباستخدام EVA كمقياس، أصبح لدى العديد من المنظمات الآن أداة لتقييم تكاليف الفرصة البديلة لمختلف البدائل الاستثمارية<sup>1</sup>.

ويجب الإشارة أيضا إلى أن البعد المالي يركز على قياس الأداء المالي في المدى القصير، وتحديد النتائج التي يتم تحقيقها والهدف هو تحقيق هدف البقاء والاستمرار، وتحديد مواطن القوة المالية ومواطن القصور في استخدام الموارد المالية، ويلاحظ أن لكل منظمة تكون لها مقاييس مالية، ولها أيضا استراتيجيات تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة ويمكن تلخيصها في ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

❖ **مرحلة النمو:** حيث تكون الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية النمو والتي تستخدم في وحدات النشاط لدى المؤسسة التي بها منتجات جديدة ترغب في تحقيق نمو وازدهار حصتها بالسوق. أما المقاييس المالية للمنظمة فهي تركز على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد، والمحافظة على مستوى مناسب للاتفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم ذلك لأن المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها.

❖ **مرحلة الاستقرار:** تستخدم المؤسسة استراتيجية البقاء وتستخدم لدى المؤسسات التي بها تدفق مستمر للاستثمارات وتنوعها من فترة لأخرى للوجود المستمر بالسوق، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة اجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل الربحية، العائد على رأس المال المستمر والدخل الناتج عن التشغيل والقيمة الاقتصادية المضافة.

❖ **مرحلة النضج:** تتبنى المؤسسة استراتيجية الحصاد في الفترة التي يكون فيها المنتج في نهاية دورة حياته مما يشجعها على محاولة جني ثمار هذه المنتجات بأسرع وقت ممكن دون إضافة أي طاقات جديدة وتركز

<sup>1</sup> Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP: Ibid, P 118

<sup>2</sup>. نبيلة الهادي، عبد الرحمن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المقاييس المالية في هذه الفترة على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنظمة بالإضافة إلى استخدام مقاييس أخرى كل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

كما أن المقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائما من النظام المحاسبي للشركة، ففي قياس وتقييم الشركة المقيدة في بورصة الأوراق المالية قد تكون القيمة أو السعر السوقي واحد من أسهم الشركة مقياسا هاما للنجاح<sup>1</sup>. وبالتالي يمكن القول أن استخدام كل المقاييس السابقة مجتمعة تعطي صورة عن ادعاء المنظمة خلال فترة محددة بالمقارنة مع أدائها المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة أو مع الأداء المخطط، وتعد المؤشرات المالية غير كافية لتوفير عناصر النجاح الاستراتيجي لمنظمة، فالمؤشرات المالية غير كافية لإرشاد المديرين إلى القيمة المضافة على الرغم من أن الميزة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في أنها لا تعتمد فقط على المؤشرات المالية للحكم على أداء المنظمة بل المؤشرات الغير مالية أيضا، غير أن المؤشرات المالية تبقى هي الأساس في معظم برامج البطاقة وتظهر أهمية هذا المنظور من أن كل المؤشرات المستخدمة في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: بعد العملاء

يعتبر هذا المنظور جوهر المؤشرات الغير مالية في بطاقة الأداء المتوازن، لما له من أهمية كبيرة في نجاح الشركة واستمراريتها حيث أصبحت المنظمات الحديثة اليوم تضع حاجات ورغبات العملاء في لب استراتيجيتها ويترجم ذلك من خلال تقديم منتجات بنوعية ممتازة وأسعار تنافسية.

ويقوم منظور العملاء مقترحات القيمة التي حددتها الاستراتيجية التنظيمية لمجموعات العملاء المستهدفة، على سبيل المثال: قد توجه استراتيجية واحدة موظفي المنظمة للتأكيد على خدمة العملاء الممتازة لتلبية احتياجات العملاء الأكثر ثراء. ومن المقاييس الهامة للنتائج في منظور العملاء حصة السوق، كما أنها تشير إلى المديرين إذا كانت مقترحات القيمة التي تقدمها المنظمة حاليا قد سببت حرجا للعملاء<sup>3</sup>.

ويتضمن هذا المنظور تحليلا تفصيليا لطبيعة وفئات العملاء، فهم ليسوا جميعا متجانسين، فلكل منهم أولويات وتفضيلات مختلفة من عميل إلى آخر، ومن فئة إلى أخرى ومن ثم كان هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم تحتاج إلى دراسة تفصيلية، ولنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب على الإدارة تحديد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، ويتم قياس الأداء في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي المتمثل في تحقيق رضاه، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي قد تستخدم في هذا المجال قد تفسح عن:

— مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

<sup>1</sup>. نيلز جوران، جاروي، ماجتر ووتر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن (أفكار عالمية معاصرة)، سلسلة إصدارات بيميك، 53، القاهرة، 2003، ص 288.

<sup>2</sup>. د. محمد قادري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>3</sup> Al Bento, Regina Bento, Lourdes Ferreira White. **Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard.** Cambridge Business & Economics Conference, June 27-28, 2012, Cambridge, UK, P 10

— مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمنظمة.

— مدى التحسن في أداء المنظمة.

يشير كابلان ونورتون إلى أن جوهر أي استراتيجية عمل هو اقتراح قيمة العميل الذي يصف المزيج الفريد من المنتج والسعر والخدمة والعلاقة والصورة التي تقدمها الشركة. وبناء على ذلك، يجب على المنظمة تحديد العملاء الذين ترغب في اجتذابهم وقطاع السوق الذي سوف تتنافس فيه<sup>1</sup>. وبالطبع فإن نجاح أداء المنظمة في تحقيق مستويات جيدة لهذه المؤشرات ينعكس بالإيجاب على النتائج المالية السابق تناولها في البعد الأول. ويجب الإشارة إلى أن معايير تحديد هذه الفئات تختلف، فقد تكون الخلفية الاجتماعية والمستوى المادي أحد خصائص هذه الفئات، كما قد يكون الوضع الوظيفي أو التجمعات ذات الصفات المتشابهة أحد تلك الخصائص ويساعد هذا التبويب كثيرا في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، بشكل موضوعي وسريع ويساعد على التعرف على طبيعة وخصائص كل فئة من العملاء في وضع المؤشرات الخاصة بقياس أداء محور العملاء في ضوء الهدف الاستراتيجي.

هذا المنظور أيضا يسلط الضوء على قدرة المنظمة على توفير سلع وخدمات عالية الجودة، والتسليم الفعال، ورضا العملاء بشكل عام، ويعتبر كل من متلقي السلع والخدمات (العميل الداخلي) والراعي أو المشرف عملاء لعمليات الأعمال<sup>2</sup>. ولهذا فإنه من منظور العميل، تقوم المؤسسة بتحديد قطاعات العميل والسوق التي سوف تختارها للتنافس، هذه القطاعات تمثل الموارد التي تولد مكونات الدخل للأهداف المالية للمؤسسة، وفي العادة هناك ثلاثة أنواع من العملاء<sup>3</sup>:

❖ موالون للصف: أي الموالين للمؤسسة أو العلامة التجارية، وهم العملاء الذي لا يمكن إغراؤهم لشراء منتجات أخرى غير المنتج، وقد يكون هذا الولاء غير مرتبط بسبب منطقي بل بسبب آخر عاطفي مثلا أو ارتباط نفسي.

❖ المتحولون: وهم العملاء الذين يتم إقناعهم من خلال وعد الإعلان عن المنتج أو يحتفظ بهم من خلال إنجاز وعد ذلك المنتج.

❖ المحايدون: وهم صنف من العملاء ليس لهم ولاء لأي علامة تجارية ولا يؤمنون بالولاء بل كل ما يدفعهم لشراء المنتج هو السعر.

يبحث هذا البعد عن الأساليب التي تخلق قيمة الزبائن وما هي هذه القيمة التي ترضيهم. ولهذا إن صح القول فإن هذا البعد يقوم بتوجيه البعد الثالث، وهو بعد العمليات الداخلية، والبعد الرابع أي بعد التعلم والنمو من أجل نيل

<sup>1</sup> Michael Martello, John G. Watson, Michael J. Fischer. Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit organization. Journal of Business & Economics Research – September 2008. Volume 6, Number 9. P 68

<sup>2</sup> Jessica Keyes. IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD, Aligning IT with Corporate Strategy. Auerbach Publications. USA. 2005. P 17

<sup>3</sup>. شنن نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 54.

رضى العملاء، ولهذا قلنا سابقا بأن بعد العملاء هو لب المقاييس الغير المالية وحتى لب بطاقة الأداء المتوازن، لأنه إن لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب وبشكل يحقق لها ربحا في الأجل القصير والطويل فإنها سوف تتلاشى.

كما يجب أن تكون المنظمة ملمة بشكل جيد عن عمليات شراء العملاء المنتج، وأن تكون لديهم صورة واضحة ودقيقة لما يعنيه المنتج لهم، لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الأساسية الخاصة بالأسواق والعملاء إلا بعد تحليل كافة البيانات والمعلومات الخاصة بذلك<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

في منظور العمليات الداخلية، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة. وتمكن عمليات الأعمال الداخلية الحرجة وحدة الأعمال من:

◀ تقديم مقترحات القيمة للعملاء في قطاعات السوق المستهدفة،

◀ تلبية توقعات المساهمين من العائدات المالية الممتازة.

وينبغي أن تركز التدابير على العمليات الداخلية التي سيكون لها أكبر الأثر على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ويكشف منظور العمليات الداخلية عن فترتين أساسيتين بين النهج التقليدي ومقياس الأداء المتوازن لقياس الأداء. حيث تحاول المقاربات التقليدية مراقبة وتحسين العمليات القائمة. وقد تتجاوز هذه المعايير مقياس الأداء المالية فقط من خلال دمج مقياس الجودة والوقت. لكنها لا تزال تركز على تحسين العمليات القائمة. ومع ذلك، ومع ذلك، فإن نهج بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد عمليات جديدة تماما التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتلبية أهداف العملاء والأهداف المالية. وتسلط أهداف عملية الأعمال الداخلية الضوء على العمليات الأكثر أهمية لاستراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح<sup>2</sup>.

يمثل هذا المنظور تأثير المنتج وجودة الخدمة ويساعد في تحديد العمليات الداخلية التي يجب أن تعمل مع التميز من أجل إرضاء العملاء. ثم يتم وضع مقياس العمليات الداخلية، التي تبلغ مستوى جودة المنتج من خلال رصد المقاييس العملية، وكذلك قياس الإنتاجية المرتبطة بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة. المقاييس المحددة لمنظور العمليات الداخلية هي المقاييس التي يمكن ربطها مع إرضاء العملاء وتقديم القيمة. ونتيجة لذلك، فإن تقديم قيمة للعميل مع التميز يؤدي إلى أداء مالي أقوى لمنظمات القطاع الخاص<sup>3</sup>.

يتعامل هذا البعد مع الأنشطة لعمليات التشغيل، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء العمل، ومحاولة التغلب عليها، يرفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل، وتركز المؤشرات والمقاييس

<sup>1</sup>. نبيلة الهادي، عبد الرحمن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW. VOL 39, NO. I FALL 1996. P 62

<sup>3</sup> Jan L. Ronchetti, an Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. Journal of Practical Consulting, Vol. 1 Iss. 1, 2006. P 28

لهذا الصعيد في نظام التقييم المتوازن للأداء على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما بها من قصور في تحقيق رضى العملاء.

إن هذا المنظور يتضمن كافة نشاطات المؤسسة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها انطلاقاً من مرحلة البحث والتطوير إلى غاية مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للأداء، وهذا من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية كما أنه مرتبط أيضاً بمنظور العملاء وهذا من حيث خلق القيمة في المنتج لتلبية رغبات العميل وإرضائه، ومرتبطة أيضاً ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعتبر العاملون الذين يقومون بأداء عملهم هو المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته. وبالتالي فإنه عندما يصبح للمؤسسة نظرة واضحة عن بعدها المالي وبعد العميل فإنه يجب عليها أن تحدد الوسائل التي سوف تتبعها لتحقيق القيمة المقترحة للعملاء وأيضاً القيمة التي ترضي المساهمين وتستطيع المنظمة من خلال بعد العمليات التشغيل الداخلية تدعيم تحقيق أهدافها الموجودة من البعد المالي وبعد العميل، ويتم تغيير وتطوير عمليات التشغيل الداخلية الموجودة في المؤسسة بهدف رفع كفاءتها ويؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف مما يترتب عليه تحقيق أرباح مالية في المدى القصير، ولكن النجاح في المدى الطويل يستلزم التطوير والابتكار في مختلف عمليات المنظمة<sup>1</sup>.

إن منظور العمليات الداخلية يتضمن أربعة مستويات من العمليات هي:

- بناء الشهرة (حق الامتياز): وهذا عن طريق لجوء المؤسسة إلى عمليات الابتكار لغرض تطوير منتجات جديدة بهدف الدخول إلى أسواق جديدة وقطاعات عملاء جديدة.
- زيادة القيمة المحققة للعميل، وهذا عن طريق تطوير العلاقات مع العملاء الحاليين.
- تحقيق التميز التشغيلي، وهذا عن طريق تحسين سلسلة التوريد، العمليات الداخلية، استخدام الأصول، إدارة الطاقات الموارد وعمليات أخرى.
- التحول إلى جعل المؤسسة جيدة، وهذا عن طريق بناء علاقات قوية وفعالة مع الأطراف الخارجية. وبالتالي نستنتج أن منظور العمليات الداخلية هدفه معرفة وتحديد العمليات والأنشطة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية والتي تركز بدورها على إرضاء العملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية. ويلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن وفق هذا المنظور تختلف عن أنظمة التقييم التقليدية التي تركز على مراقبة وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة الخاصة بتجهيز المنتجات للزبائن لأن تأكيد هنا ينصب على تحديد قياس العمليات التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> أحمد عارض محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013، ص 74.

### الفرع الرابع: بعد التعلم والإبداع والنمو

يمثل هذا البعد القاعدة الأساسية، والمهمة لنجاح المنظمة حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين، ويصعب تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بدون تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع هذا النظام وتعريف العاملين بمهام العمل الاستراتيجية، وكيفية تحقيق المشاركة الجماعية في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية.

ويركز هذا المنظور على الابتكار والإبداع والكفاءة والقدرة، هل المنظمة مبتكرة وخلاقة بما يكفي لخلق قيمة باستمرار لعملائنا؟ كما يركز على الناس على موقفهم، وثقافتهم، ومعرفتهم، والتنمية، وما إلى ذلك، وقدرتهم على التعلم والنمو لإدارة واستدامة التغيير والتحسين؟ هل موظفينا قادرين على الحفاظ على التغيير والتحسين المستمرين؟ وفي أي منظمة؟ ولا سيما منظمة قائمة على المعرفة، حيث أن الموارد البشرية هي المورد الأكثر أهمية. في البيئة الحالية للتغيرات التكنولوجية السريعة، يحتاج الموظفون لتعلم باستمرار. ومن ثم، يركز منظور التعلم والنمو على تدريب الموظفين وبناء ثقافة مؤسسية تسهل تحسين الذات وتطوير الشركات والنمو<sup>1</sup>.

اقترح فليتشر وسميث **Fletcher and Smith (2004)** أن منظور التعلم والنمو كان المؤشر الرئيسي لعملية الأعمال الداخلية، والذي كان بدوره مؤشرا رائدا لرضا العملاء<sup>2</sup>. وهناك درجة من التحسن في عملية الأعمال الداخلية ومستوى رضا العملاء يؤثر بدوره على المنظور المالي. وبأخذ الأداء المتوازن نظرة متوازنة على الشركة لأنها تركز على المؤشرات القيادية والمتأخرة لقياس الأداء والإدارة المالية والمقاييس الكمية والنوعية للأداء.

ويمكن القول أن هذا البعد يركز أيضا على قياس مدى قدرة المنظمة على طرح منتجات جديدة وخلق قيمة أكبر للعملاء والتحسين والتطوير المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج وإجراءات تقييمها والتي من خلالها تستطيع المؤسسة اختراق أسواق جديدة وبالتالي زيادة الأرباح المحققة.

كما يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال بحيث تخلق قيمة العملاء والمساهمين، كما يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد والذي يعتبر ركيزة أساسية للمنظمة من أجل الاستمرارية والبقاء في المدى الطويل، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج حديثة وتكنولوجيا متطورة وذات كفاءة مرتفعة بغرض التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض مدة الإنتاج ومعدلات العيوب<sup>3</sup>.

ولهذا يجب على الإدارة العليا ألا تغفل ضمن هذا التطور عن أهمية العناصر التالية:

<sup>1</sup> I M Pandey, Balanced Scorecard: Myth and Reality, VIKALPA • VOLUME 30 • NO 1 • JANUARY - MARCH 2005, P 56

<sup>2</sup> Chwan-Yi Chiang, Binshan Lin. An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management. Total Quality Management. Vol. 20, No. 11, November 2009, P 1156

<sup>3</sup> إشرافه زين العابدين البشير، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على شركة الغشيم)، رسالة مقدمة لئيل شهادة الماجستير في فلسفة المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 52.



- الاستثمار في برامج التدريب والتكوين من أجل تنمية وتطوير وتحديث قدرات وخبرات الأفراد العاملين في المنظمة والت لا تقل أهميتهم عن التحديث التكنولوجي.
  - وإنجاز تكنولوجيا المعلومات المناسبة لمتطلبات المؤسسة وتحديث الإجراءات التنظيمية الغير ملائمة.
- وبعد أن تطرقنا إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن نتطرق الآن إلى إمكانية إضافة أبعاد أخرى لهذه البطاقة حيث افتتح الكثير من الكتاب بإدراج الجانب البيئي والاجتماعي ضمن نموذج قياس الأداء المتوازن، او ما سماه البعض الآخرون دمج بأبعاد الاستدامة.
- ويجب على المنظمات أن تتعلم أن الموظف مهم جدا ليس فقط لمهامهم المحددة، ولكن أيضا لإبداعهم والقدرة على تطوير أفكار جديدة، ويمكن أن تكون الحاجة إلى معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم مهمة جدا خاصة عندما تظهر التقنيات والعمليات الجديدة في السوق. ويحدد منظور التعلم والنمو مجالات التميز أو الكفاءات التي يتعين على المنظمة تحقيقها لخلق القيمة. فلقد تم استخدام مؤشر التعلم والنمو من قبل أنواع مختلفة من إدارة المؤسسات الكلية والجزئية، والبيئة الداخلية والخارجية، حيث أن الشركات استخدمت التغذية المرتدة من مؤشر التعلم والنمو لصياغة التخطيط الإنمائي على المدى الطويل، والهدف هو تحسين تكامل الموارد، لتلبية المنافسة الخارجية والتحدي للحصول على التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: البعد الاجتماعي

استطاعت الأعمال تشكل جزءاً مهماً من المجتمع الذي تنشط فيه، وهذا ما يجبرها على المساهمة في تنمية وتحقيق رفاهية هذا المجتمع وهذا من أجل المحافظة على نجاحها واستمراريتها وهذا عن طريق الاهتمام بمسئوليتها الاجتماعية وضمان مكانتها فيه<sup>2</sup>.

ويجب الإشارة إلى أن إضافة البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن يعين اهتمام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه هذا المجتمع وتمثل في إرضاء الطرف الأول وهم أصحاب المصالح في المنظمة: من مساهمين، موردين، عملاء، عاملين، بدون نسيان الطرف الثاني وهو المجتمع الذي تعمل فيه وتوصيل ذلك الهدف الاجمالي عبر جميع المستويات الإدارية<sup>3</sup>.

إن تحقيق التنمية المستدامة في دولة ما او مجتمع ما، ليس مسؤولية الدولة أو الحكومة لوحدها فقط، بل هو أيضا مسؤولية جميع الأطراف بما فيها المؤسسات، فمثلا لو قامت كل مؤسسة بمساهمة رمزية في الجانب الاجتماعي، سوف نجد أن ذلك أثر كثيرا وإيجابا على المجتمع الذي تعيش فيه، مثلا عن طريق المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات وغيرها من المساهمات، ولكن يجب أن نشير ان حجم هذه المساهمات يجب أن يكون مناسباً لحجم

<sup>1</sup> Daokui Jiang, Zuankuo Liu, Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal. Open Journal of Social Sciences, 2014, 2, P 93

<sup>2</sup> محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة مصرف السلام 2009 - 2015)، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 28.

<sup>3</sup> أحمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

المؤسسة، فلا يعقل لمؤسسة كبيرة نشأت في مجتمع وتطورت فيه أن تمتنع عن تقديم الدعم الاجتماعي والمساهمة في تطويره، كما لا يعقل أن تقوم مؤسسة صغيرة بالقيام بإسهامات كبيرة ولكن بما ينعكس سلباً على أصحاب المصلحة من مساهمين مثلاً، فالمساهمة في بناء المستشفيات، والجامعات والمعاهد، والمساهمة في إنجاز المدن والأحياء السكنية ورعاية دور الأيتام المهرجانات العلمية؛ كلها عن أشكال المساهمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات ضمن ما يسمى بالبعد الاجتماعي<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: البعد البيئي

يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة المنظمات، ومن ثم تداول المنظمات الناجمة الاهتمام بالأدوات التي تحق تقييماً جيداً لأدائها البيئي، وكما بينا سابقاً فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الاستراتيجية إلى عمل وليست أداة تكوين الاستراتيجية وإذا كان هدف الدراسة هو الاستراتيجية البيئية في بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب التعرف على استراتيجية استدامة المنظمات والتي تمثل البعد البيئي ركناً هاماً بها.

ممكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمر البيئية وهم الإدارة والموظفون والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة، وكل منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية وداخل المنظمة أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المنظمة للقوانين وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديلها على أي قانون<sup>2</sup>.

ويرتبط البعد البيئي استهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها والانبعاثات الملوثة... إلخ، حيث اتفقت آراء العديد من الباحثين على أن هناك طرق ممكنة لدمج البعد البيئي والاجتماعي في نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي<sup>3</sup>:

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: والتي يتم الحصول عليها من خلال إدخال مؤشر أو مؤشرين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
2. بطاقة الأداء المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك الدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستحيلة.

<sup>1</sup>. نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup>. أ. عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الحاجة الثانية، نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص331.

<sup>3</sup>. صالح بلا سكة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: حيث يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة.

4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة الأخرى كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة بذلك لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

5. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة: يطلق عليها أيضا اسم بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط فهي تستغل SBSC لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية<sup>1</sup>.

إذن من خلال العرض السابق يمكن استنتاج وجود ارتباطات قوية ومتفاعلة بين الأبعاد الأربعة، حيث أن مخرجات كل بعد تمثل مدخلات البعد الذي يليه، فالتعلم والنمو يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من اليد العاملة الراغبة في العمل والقادرة عليه، ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية، وهم بدوره يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضى العملاء، والذي ينعكس بالمقابل على تحسين الأداء المالي، فاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد ضروريا لمقابلة احتياجات المديرين وخاصة احتياجات الإدارة العليا لتقييم الأداء وذلك يسبب أن كل مجموعة من المقاييس في كل منظور من المنظورات الأربعة تكشف عن منطقة محددة لذلك الأداء فعلى الإدارة العليا الاعتماد على المقاييس المالية وغير مالية وعرضها بصيغة موحدة لبيان مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورسم صورة متكاملة لأداء المنظمة لكافة أنشطتها واتجاهاتها والهدف الأساسي من كل ذلك هو ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس عمل متكاملة وتوحيد الإدارات والأقسام حول أهداف المنظمة من أجل خلق مناخ التغيير والتجديد وإزالة الأنشطة والأعمال ذات القيمة الغير مضافة ولدعم استراتيجية المنظمة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسات في ظل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

نظرا للتغيرات التي حدثت في البيئة وما نتج عن ذلك من زيادة حدة التنافس، زيادة حاجة مؤسسة إلى المعلومات والبيانات خاصة الاستراتيجية منها، وعجز الأدوات وأساليب التقييم التقليدية في تقييم أداء المؤسسات أدى هذا إلى ظهور أساليب وأدوات حديثة والتي يعد من بينها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، الذي يقوم بالربط بين المؤشرات المالية وغير مالية من اجل تقييم وقياس الأداء في المدى القصير والمدى الطويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. صالح بلا سكة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup>. مرغني عبد الله هاشم حمزة، قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامه في تحقيق الأداء المتوازن (دراسة وصفية تحليلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 69.

حيث تعتمد المنظمات قياس وتقييم أدائها على مجموعة من المؤشرات وبعد دراستنا في السابق لأهم محاور بطاقة الأداء المتوازن، يوفى نقوم الآن باستعراض أهم المؤشرات التي تستخدمها المنظمات من خلال الأبعاد السابقة في قياسها مدى إنجاز وتحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: تقييم الأداء المالي

إن الإدارة المالية هي الجهة المسؤولة عن امتلاك وتحسين وتطوير الدفعات النقدية الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك فإن المدير المالي هو المسؤول عن الأموال التي تدخل إلى المنظمة وعن الأموال تستخدم وتخرج من المنظمة وبالتالي وجب استغلالها بشكل أمثل حتى تزداد فرصة تحقيق المنظمة لأهدافها، ولهذا نجد نظام التقييم المالي يقوم على مجموعة من المحاور أهمها:

**1. النسب المالية:** حيث نجد أن المستثمرون والشركات والإدارات المالية ومكاتب الاستشارات والمحاسبون القانونيون يهتمون بها، باعتبارها أولاً لأداة من أدوات قياس وتقييم الأداء المالي والظروف المالية للشركات في خلال فترة زمنية محددة، وترجع هذه الأهمية إلى:

◀ سهولة حاب النسب المالية.

◀ هي عبارة عن مؤشرات كمية للحكم على الوحدات الداخلية والخارجية.

◀ تعتبر مؤشرات أساسية لحكم على الأداء دون الحاجة إلى تقديم بعض التفاصيل.

وتقوم النسب المالية على فكرة مقارنة واختبار وتقييم العلاقة المتداخلة بين القوائم المالية، كما تستعين ببعض الإجراءات مثل توفير مقياس المقارنة مع أفضل الشركات في المجال، المقارنة الزمنية خلال عدد من السنوات. ومن بين أهم النسب المستخدمة في هذا المجال نجد<sup>1</sup>.

■ نسب السيولة (les ratios de liquidité): وتشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة، وتعتمد نسب السيولة عموماً على العلاقة الموجودة بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ويتم فحص السيولة بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة.

■ نسبة التداول: وتمثل الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة. والنسبة النمطية لها 1.2 وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لقدرة المنظمة على مقابلة ديونها الخارجية.

■ نسبة السيول السريعة: وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في منظمات الأعمال، ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات والنسبة النمطية لها هي

1.1.

■ نسب الرافعة المالية: تشير إلى استخدام أموال الديون قبل المنظمة.

<sup>1</sup>. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- نسب معدل الدوران: والتي يشار إليها أيضا بنسب النشاط أو نسب إدارة الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة. ونسب الدوران المهمة هي نسبة دوران المخزون، نسبة دوران الذمم المدينة، نسبة دوران الموجودات الثابتة، نسبة دوران إجمالي الموجودات، ونسبة دوران رأس المال العامل
  - نسب الربحية: وهذه النسب تستخدم للحكم على كيفية كفاءة استخدام المنظمة موجوداتها. إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات. وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة. ومن هذه النسب معدل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، القوة الإيرادية وهامش ربح المبيعات.
  - ❖ معدل العائد على الاستثمار: ويحتسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الموجودات ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المنظمة مع أخذ المخاطرة بالحسبان. والنسبة النمطية لها 11.4%.
  - ❖ هامش الربح من المبيعات: ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية، ويعني ما تحصل عليه المنظمة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية والنسبة النمطية 5%.
  - نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.
  - ❖ نمو المبيعات: وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية. وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضربا في 100 مطروحا من 100. والنسبة النمطية 7.2%.
  - ❖ نمو الدخل الصافي: ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروبا في 100 مطروحا من 100 والنسبة النمطية 10%.
  - ❖ القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية الإندثار. وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.
2. القوائم المالية: وهي تستخدم المقارنة حيث أن القائمة المالية الواحدة لا تعكس الظروف الحقيقية للمنظمة، كما قد لا تظهر القوة المالية أو الضعف المالي للشركة، لذلك يمكن الاعتماد على الاتجاه القائمة المالية بالزيادة أو النقص بين سنتين أو عدد من السنوات.

ولكي نحكم على نواحي القوة والضعف المالي للمؤسسة، فإن الأمر يتطلب استخدام أربعة مجموعات من المقاييس المالية، وهي مؤشرات الربحية، مؤشرات إدارة الأصول، مؤشرات إدارة الديون، وأخيراً مؤشرات السيولة، حيث أن التحليل المالي يتضمن العديد من المؤشرات لكل مجموعة منها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي

إن عملية الإنتاج هي خلق السلع والخدمات، وإدارة الإنتاج والعمليات هي الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات ويضم تقييم الأداء الإنتاجي للمؤشرات المالية.

■ مراقبة التشغيل: أي التأكد من أن اليد العاملة في المؤسسة تقدم أقصى ما لديها من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق جودة عالية أي تقديم أقصى أداء لها في بيئة العمل وغالباً ما يتم تقييم العمالة من خلال المؤشرات التالية:

— تحديد الوقت الضائع: حيث يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية والمدفوعة مع عدد الساعات المخططة وهنا يكون المؤشر كالتالي:

#### عدد ساعات العمل الفعلية ÷ عدد ساعات العمل المخططة

— أقرب ما يكون إلى الواحد صحيح، حيث إذا أظهرت النتائج وجود وقت ضائع فلا بد من أن تبحث الإدارة عن السبب الرئيسي وراء ذلك ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان التوظيف الكفاء للعمالة داخل المصنع.

— تحديد إنتاجية العامل: حيث يتم احتساب إنتاجية العامل خلال فترة زمنية معينة، فزيادة إنتاجية العامل مثلاً خلال ساعة سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجيته، حيث يتم مقارنتها أي الإنتاجية الفعلية مع الإنتاجية المخططة أو المستهدفة، وغالباً ما يتم حسابها كالتالي:

#### إنتاجية العامل المستهدفة = كمية الإنتاج المخططة ÷ عدد ساعات العمل المخططة

#### الإنتاجية الفعلية = كمية الإنتاج الفعلية ÷ عدد ساعات العمل المدفوعة

وبالإضافة لقياس الإنتاجية على أساس كمي فيجب أيضاً قياسها على أساس نقدي ثم تحليل الانحرافات للإنتاجية سواءً كانت كمية أو نقدية عن المخططة<sup>2</sup>.

— تحديد نسبة غياب العامل: والمقصود هنا هو التغيب عن العمل لدون عذر أو لأسباب مقنعة وغير حقيقية، وتحسب هذه النسبة إما عددياً بالنسبة لعدد العمال في كل قسم نسبة إلى العدد الإجمالي أو مترجماً إلى ساعات عمل وأجور ويمكن للمؤسسة حساب معدلات الغياب بالعلاقة التالية:

#### نسبة التغيب = (عدد أيام التغيب لأسباب مشروعة ÷ ما في أيام العمل المتاحة) × 100

<sup>1</sup>. د. سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)، كلية التجارة بالإسماعيلية، السويس، مصر، 2009، ص119.

<sup>2</sup>. محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وفي حالة زيادة هذه النسبة معرفة أسباب هذه الغيابات، واتخاذ القرار المناسب لضمان كفاءة وفعالية استخدام اليد العاملة وتلبية طلباتهم وحل مشاكلهم، مما سوف يؤدي إلى زيادة مواظبتهم المستمرة ودفعتهم تنحو المزيد من العمل.

— تحليل نوعية العاملين في المراكز الإنتاجية: حيث يمكن استخدام المؤشرات التالية:

**نسبة عمال الإنتاج = عدد العمال مراكز الإنتاج ÷ إجمالي عدد العمال بالمؤسسة ككل**

ويحدد هذا المؤشر ما إذا كان هناك نقص أو زيادة في الورشة الإنتاجية أو في القسم.

— معدل دوران العمل: ويتم حسابه من خلال نسبتين:

○ في حالة الانضمام إلى الشركة:

**معدل دوران العمل = (عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية ÷ متوسط العاملين في نفس الفترة) × 100**

— في حالة الانفصال عن الشركة أو المؤسسة:

**معدل دوران العمل = عدد العمال المنفصلين في الشهر ÷ متوسط عدد العاملين في الفترة**

■ مراقبة المخزون: يتضمن المخزون المواد الخام الصنع، أما رقابة المخزون فتتضمن أساليب المحافظة على المخزون عند المستويات الاقتصادية التي تحقق الهدف عند أقل تكلفة ممكنة ويمكن استعمال المؤشرات التالية:

**(قيمة المواد المرفوضة لعدو الجودة ÷ قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة) × 100**

**(قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها في مواعيد التسليم ÷ قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة) × 100**

وللتأكد من عدم إهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر التالي:

**(قيمة المواد المرصدة للمخازن لرداءة الصنف ÷ قيمة المتصرف للإنتاج خلال الفترة) × 100**

فإذا زاد هذا المؤشر عن الحد المسموح به دل ذلك على سوء التخزين خاصة إذا تكرر هذه الزيادة خلال فترات زمنية متعددة<sup>1</sup>.

■ مراقبة الإنتاج: يقصد بمراقبة الجودة مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات فكلما كان هناك تطابق بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة العالية والعكس صحيح، وغالبا ما يتم تقييم جودة الإنتاج بواسطة المؤشرات التالية:

**(كمية الإنتاج من الدرجة الأولى ÷ كمية الإنتاج الكلي) × 100**

يبين هذا المؤشر نسبة الإنتاج من الدرجة الأولى إلى الإنتاج الكلي والذي يتم مقارنته مع المخططة.

**(قيمة الإنتاج المعيب ÷ قيمة الإنتاج الكلي السليم) × 100**

ويبين هذا المؤشر نسبة الإنتاج المعيب إلى قيمة الإنتاج السليم، وهذا ما يتطلب وجود معدلات أداء لدى المؤسسة تتم على أساسها عملية التقييم لاكتشاف الخرافات العمل وتصحيحها.

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، دار النشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012 - 2013، ص 42.

تحلل التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التكنولوجية: إن تقدم الإنتاج والخدمات مع نهاية القرن 20 يدعو إلى الدهشة، خاصة مع الفجوة التكنولوجية والإدارية بين الشركات والشعوب والحضارات في كل بقاع الدنيا، وساعدت على ذلك التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلوماتية والذكاء الاصطناعي والمحاكاة والخيال العلمي، ولهذا فإن أهم مؤشرات تستخدم لقياس التكنولوجيا المستخدمة هي تحليل مدخلات، مخرجات، عمليات، وتحليل الرقابة للأداء التكنولوجي بالإضافة إلى تحليل البيئة التكنولوجية.

### الفرع الثالث: تقييم الأداء التسويقي

إن التخطيط هو عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالمنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات بهدف خلق التبادلات والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق وإشباع أهداف الأفراد والمنظمات، لذا تعدد مجالات تقييم الأداء التسويقي لتشمل مختلف الأنشطة التسويقية والنتائج المترتبة عليها ويمكن أن نوضح أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي:

- تحليل البيئة التسويقية: وهي تعتبر من أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي وتتناول رقابة عناصر البيئة التسويقية سواءً داخل المنظمة أم خارجها، فيتم متابعة التطور في عناصر البيئة التسويقية الداخلية ومقارنة ذلك بالتقديرات المخططة فيما يخص أوجه القوة والضعف في القدرات والإمكانات في مختلف الأنظمة داخل المنظمة، وبناء على نتائج تلك الرقابة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي سوف تساهم في تنفيذ الخطط والبرامج التسويقية القادمة.
- رقابة المبيعات: وهي تتناول الأرقام الفعلية للمبيعات ومقارنتها بالأرقام التقديرية، وقياس الانحرافات بالزيادة أو النقصان، وتحليل تلك الانحرافات والتعرف على أسبابها، ويكون بالنسبة للمبيعات الكلية للمنظمة خلال السنة أو خلال فترات أقصر قد تكون شهرية، كما يتم مقارنة المبيعات الحالية بالمبيعات في السنوات السابقة، وتحليل أسباب الاختلاف بينهما، وتحلل المبيعات أيضا حسب المنتجات والمناطق ورجال البيع، ويمكن تقييم أداء كل منطقة وموزع ورجل بيعه، كما يتم التحليل لمعرفة أسباب الانحرافات في مبيعات المنتج أو رجل البيع أو المنطقة التي فشل في تحقيق الأرقام المستهدفة للمبيعات.
- رقابة الحصة السوقية: ويقصد بها تقييم حصة المنظمة من مبيعات أسواق معينة ويقاس بعدد العملاء أو بالنسبة للمبيعات أو عدد الوحدات المباعة<sup>1</sup>. وتمثل نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين، ويفيد هذا التحليل في التعرف على أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها من طرف المنظمة، كما قد يعدو ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي للمنظمة أو جهودها التسويقية.

<sup>1</sup>. أحمد عارف محروس أبو النجا سعد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 73.



- رقابة مصروفات التسويق: تعتبر نسبة المحروقات أو التكاليف التسويقية المنفقة إلى المبيعات من أهم النسب التي تستخدم في تقييم النشاط التسويقي، حيث أنها مؤشر لإنتاجية المنفق في مجال التسويق في تحقيق مبيعات أكثر وكلما قلت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة النشاط التسويقي<sup>1</sup>.
- إرضاء العميل: يمكن قياس رضى العملاء إما من خلال الوسائل التقليدية مثل الاستطلاعات والاستبيانات التي يقوم بجمعها ممثلي الشركة في مناطق البيع، ويعتمد هذا المؤشر مقارنة توقعات العميل بأن المنتج مقارنة مع ما حصل عليه من منفعة بع استخدامه المنتج.
- ويجب الإشارة إلى أن العميل الراضي عن منتجات المؤسسة يكون أقل حساسية اتجاه الأسعار، كما نجد اليوم ان المؤسسات الحديثة تلجأ إلى المحافظة على هذا النوع من الزبائن لأنه سوف يكرر عملية الشراء كما قد يقوم بنقل ولائه إلى أشخاص آخرين.
- الاحتفاظ بالعملاء القدامى: يشير هذا المؤشر إلى متوسط فترة العلاقات مع العميل ويساعد في اكتشاف المشاكل المتعلقة بالقيمة المقدمة للعميل، هل يقطع العميل علاقته بالمؤسسة ويذهب إلى جهة أخرى لأنه كان العميل الختأ لهذه السلعة او الخدمة؟ وهل يترك العميل القديم الذي كان يتعامل مع الشركة منذ فترة طويلة التعامل معها يسبب وجود تغيرات تمس الجودة أو وجود أسعاراً أفضل من مكان آخر او كلاهما؟ كل هذه المعلومات تساعد إلى حد كبير في نجاح أو فشل استراتيجية الشركة.
- عملاء جدد: إن اكتساب عملاء جدد يعني زيادة في أرباحها وفي حصتها السوقية، لهذا فإنه من الضروري أن تكون نسبة العملاء الجدد إلى العدد الإجمالي للعملاء في الشركة من المؤشرات المهمة التي تستخدم في الشركة، وهذا عن طريق تحليل هذا المؤشر عند الزيادة أو النقصان وأسبابها مثل: تشجيع من عملاء آخرين، خدمة، سعر، أو جودة... إلخ<sup>2</sup>.
- كما يمكن استخدام مؤشرات أخرى لقياس وتقييم الأداء التسويقي مثل مؤشرات المزيج التسويقي والي تضم مؤشر رقابة المنتجات ورقابة التسعير، رقابة التوزيع، رقابة الترويج.

### الفرع الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة المواد البشرية والتي تضم كل الأنشطة التي يقوم بها المديرين للاحتفاظ واستقطاب العاملين والتأكيد على أعلى مستويات الأداء والمساهمة في إنجاز الأهداف بالمنظمة.
- تقييم أداء الأفراد هو تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات بالمنظمة، ويمهد ذلك لتحديد

<sup>1</sup>. د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup>. البيساني النابلسي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 53.

أوجه القوة والضعف في الأداء الحالي حتى يتمكن من تدعيم أوجه القوة وإزالة أوجه الضعف وصولاً لتحسين مستويات الأداء مستقبلاً.

لقد كتب ديفيد نورتن Norton في مقدمته إلى بطاقة تقييم الموارد البشرية، أن "أسوأ الدرجات محجوزة لفهم استراتيجيات تنمية رأس المال البشري، فعند قياس رأس المال البشري الكفاءات فإن المهمة هي تحديد الكفاءات التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، المخزون الحالي من الكفاءات وتحديد الفجوة، ومن ثم وضع خطة لسد هذه الفجوة. وكل ما يمكنك القيام به هو محاولة مطابقة هذه الكفاءات مع الأدوار الصحيحة في المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن أن نوضح أهم طرق تقييم الموارد البشرية في المنظمة كما يلي:

- طرق تقييم أداء الموارد البشرية: تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق نجد ما يلي:
- ❖ طريقة القياس المستدرج: تعتمد هذه الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيسي الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 إلى 5 درجات.
- ❖ طريقة قائمة المراجعة: وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.
- ❖ طريقة الأحداث الحرجة: حيث يعتمد المشرف على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواءً كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في أدائه وسلوكه وآخر للسلبية، وتساعد هذه الطريقة المشرف في تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي، كما تساعد هذه الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.
- ❖ طريقة المراجعة الميدانية: ويساهم في هذه الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.
- ❖ طريقة اختيارات الأداء: وتعتمد هذه الطريقة على تصميم اختيارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط، وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Paul R. Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES. John Wiley & Sons. USA. 2003. P 199

<sup>2</sup>. محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- ❖ طريقة التقييم المقارن: وتعتمد على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.
- ❖ طريقة الإدارة بالأهداف: ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ظل درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، ويبدأ تلك الطريقة بتحديد المجالات والنتائج لكل وظيفة، مثال: مجال الجودة بالنسبة لمسير الإنتاج ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج مثل قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة، يلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، مثل هدف الجودة.

### خلاصة:

إن البحوث في مجال إدارة الأعمال تتعامل أساسا مع الأداء، غير أن هذا المصطلح غامض في حد ذاته، ويرجع هذا الغموض أساسا إلى نوعية التعاريف التي تعطى لهذا المصطلح، و أيضا إلى المعايير أو مقاييس التقييم المعتمدة في تقييمه. ومع ذلك فإن الحديث عن إدارة الاعمال وبشكل أكثر تحديدا عن إدارة الجودة الشاملة تعنى بالتطرق إلى هذا المفهوم.

يمثل الأداء المؤشر الأساسي الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية والتعلم، عند استخدامها لمختلف مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتكمن أهميته في أنه مقياس لمدى تحقيق النجاح ومؤشر تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية.

كما أن هناك مجالات متعددة من الأداء ظهرت على ضوءها العديد من المقاييس الفردية والمركبة، ويعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعتمد في هذه الدراسة من أهم النماذج التي تعتمد على هذا النوع من المقاييس لقياس أداء المنظمة، حيث جمع بين المؤشرات المالية وغير مالية من أجل القيام بالتقييم الشامل للأداء سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل، ومن أجل الإحاطة من جميع جوانب المؤسسة.

# الفصل الثالث

مسألة إدارة الجودة الشاملة

في تحسين الأداء

### تمهيد:

إن أحد أهم أركان إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة بالحقائق والتي تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وسبل حل المشاكل في المنظمة بناءً على مجموعة من البيانات والمعلومات والتحليلات ذات العلاقة، وإن استخدام أدوات الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وإيجاد حلول أفضل للمشاكل، وتحسين إنتاجية السلع و الخدمات، إذ أن القرارات التي يتم بنائها على الحقائق الموضوعية غالباً ما تفضي إلى نتائج تتسم بالكفاءة و الفاعلية على عكس القرارات الغير سديدة، فان مآلها إلى الفشل حتماً، و على ضوء هذه الحقيقة العلمية فقد اعتمدت العديد من المنظمات العاملة على الإدارة بالحقائق كوسيلة لتحقيق أهدافها.

إن أدوات الجودة ومتطلباتها تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة. توجد هناك العديد من الوسائل الأساسية التي تمثل أدوات الجودة الشاملة، وتشكل في حد ذاتها نظاماً متكاملًا تحت مظلة الجودة الشاملة، وتساهم هذه الأدوات في التحسين المستمر للجودة وفي عملية ضبط الجودة من خلال المساعدة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات وتسهيل عملية عرض المعلومات والبيانات.

ولكن قبل التطرق إلى أهم الأدوات المستخدمة في ذلك، سوف نبدأ بشرح أهم النماذج المقترحة من طرف أهم رواد إدارة الجودة الشاملة في العالم والتي لاقت رواجاً كبيراً في المنظمات الكبرى، ثم نتطرق إلى أهم التقنيات المستخدمة في تحسين أداء المنظمات في إطار الجودة الشاملة، لنختتم بشرح الطريقة أو الكيفية التي تساهم فيها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات خاصة الأداء المالي الذي يعتبر أهم مؤشر لقياس مدى كفاءة المنظمات.

### المبحث الأول: نماذج الأداء المتميز في إدارة الجودة الشاملة

كشفت تجارب العديد من المنظمات العالمية مثل شركة زيروكس XEROX وشركة IBM وشركة الخطوط الجوية البريطانية BRITISH AIRWAYS، وشركة بول ريفر للتأمين Paul Rever Assurance عن أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة الإنتاجية وتدعيم المراكز التنافسية للمؤسسة، وفي المقابل هناك الكثير من المنظمات التي فشلت فشلا ذريعا في تطبيق هذا المدخل نتيجة الأنماط الإدارية الجامدة لهذه المنظمات وهو ما دفعها إلى البحث عن نموذج يتوافق مع هذه المؤسسات ومع البيئة التي تعيش فيها<sup>1</sup>. وفي ضوء ذلك طرحت العديد من النماذج والتقنيات العلمية التي أوضحت ما هي العناصر والعوامل التي يجب أن تتوفر لكي ينجح تطبيق نجاح هذا المدخل في المؤسسات المعاصرة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح نموذج هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والطرق والخطوات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق هدف معين أو محدد.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن هذه النماذج يقابلها جوائز تسمى جوائز التفوق<sup>2</sup>، والتي هي عبارة عن شهادات تقديرية، وأوسمة قد يكون مرفق بها مكافآت مادية تمنح للمؤسسات المتميزة في إدارة الجودة وتطبيق نظمها وأساليبها وحسن استخدام أدواتها لتطوير المؤسسة بصفة متميزة مما يعطي للمؤسسة منزلة كبيرة لدى العملاء في السوق والغرض من هذه الجوائز تطوير الجودة وأسسها ونشر كذلك ثقافة الجودة بين الشركات واكتشاف ما هو جديد في نظم تحسين الجودة.

وللحصول على هذه الجائزة تطلب المؤسسات الراغبة في الحصول على هذه الشهادة من الجهات المانحة الحصول على هذه الجائزة، لتقوم هذه الأخيرة بتشكيل فريق يراجع هذه الطلبات ويقوم بزيارة هذه المؤسسات ليقارن البيانات في الطلب بالواقع.

وهناك الكثير من المؤسسات تشارك وتتقدم بالطلب ليس فقط بغرض الحصول على هذه الجائزة وإنما بهدف الاستفادة من خبرات فريق المراجعة فقط.

ولقد تعددت هذه النماذج أو الجوائز ولكنها تتشابه في الكثير من النقاط وتختلف في بعض النقاط، غير أن هذه الاختلافات ليست جوهرية، وإنما هذا راجع فقط لاختلاف الأفكار السائدة في زمن من إعداد هذا النموذج ونتيجة لهذا الاختلاف تم تصنيف هذه النماذج إلى 3 مجموعات أو 3 أصناف وهي كالتالي:

■ المجموعة الأولى: وتضم نماذج الرواد الأوائل لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، وهي تضم إسهامات والآراء الخاصة بالرواد الأوائل الذين وضعوا أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ونادوا بتصنيفها أمثال: أرماند فيجنوم، إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب قروسي، وكايرو أيشكاوا.

1. د. أحسن محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2. د. أسامة محمد سيد علي، محمد أبو حسيبة مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- المجموعة الثانية: وتضم النماذج المعدلة والتي أدخلت تعديلات وتحسينات على مدخل الرواد الأوائل حيث قامت بإضافة عناصر إضافية هامة، يجب أن تتوفر في إدارة الجودة الثانية، وتضم هذه المجموعة نموذجين أساسيين هما نموذج فيكتوري س أو Victory-C ونموذج همبر Hamper.
- المجموعة الثالثة والأخيرة: وهي تسمى المناهج الحديثة والتي تضم رؤية جديدة حديثة وأفكار مختلفة متعلقة بالجودة الشاملة وتضم هذه المجموعة النموذج الدائري، نموذج جائزة بالدريدج الجائزة الأوروبية للجودة، معهد إدارة الإمداد لعملية التحسين المستمر.

### المطلب الأول: نماذج المجموعة التقليدية

يوجد العديد من النماذج البديلة التي يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة، من بينها النماذج التقليدية، وتسمى أيضا نماذج الرواد الأوائل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة، وتتضمن هذه النماذج الآراء والاسهامات الرئيسية لكل الرواد الأوائل الذين وضعوا أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ونادوا بتطبيقها بكل المنظمات المعاصرة أمثال أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum، إدوارد ديمينج Deming، جوزيف جوران Joseph Juran، فيليب كروسبي Crosby، وكاروا إيشيكواوا Karou Ishikawa.

### الفرع الأول: نموذج إدوارد ديمينج<sup>1</sup>

كان إدوارد ديمينج رياضيا وفيزيائيا تخرج من جامعة Yale وعمل في البداية في مطلع Weteren Electrics of Houstern Plannt الشهير في شيكاغو، وهناك قام بانتقاد نموذج الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وفي عام 1930 التقى ديمينج مع العالم والتر شيوارت الذي يقول الكثيرين عنه الأب الثاني للجودة طبعاً إن لم يكن الأول، ولقد كان شيوارت إحصائياً لامعاً يعمل في شركة Laboratoire Bell Telephone ولقد قدم نموذجاً لضبط الجودة فاكشف ديمينج أن هذا النموذج الذي وضعه شيوارت قد ساهم في زيادة هائلة للقدرات الإنتاجية للأفراد العاملين. هاجر ديمينج بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان بالضبط سنة 1950 وهذا من أجل إلقاء محاضرات كجزء من ندوات للجودة وهناك قام بتطوير أفكاره عن الجودة الشاملة حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيداً عنه الإنتاج.

كانت فلسفة ديمينج تقوم على وضع مفهوم للجودة في إطار إنساني وكانت الفكرة بسيطة ولكن قوية في نفس الوقت وتتمثل في أنه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها من أجل إتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة فإن الجودة سوف تكون سليمة.

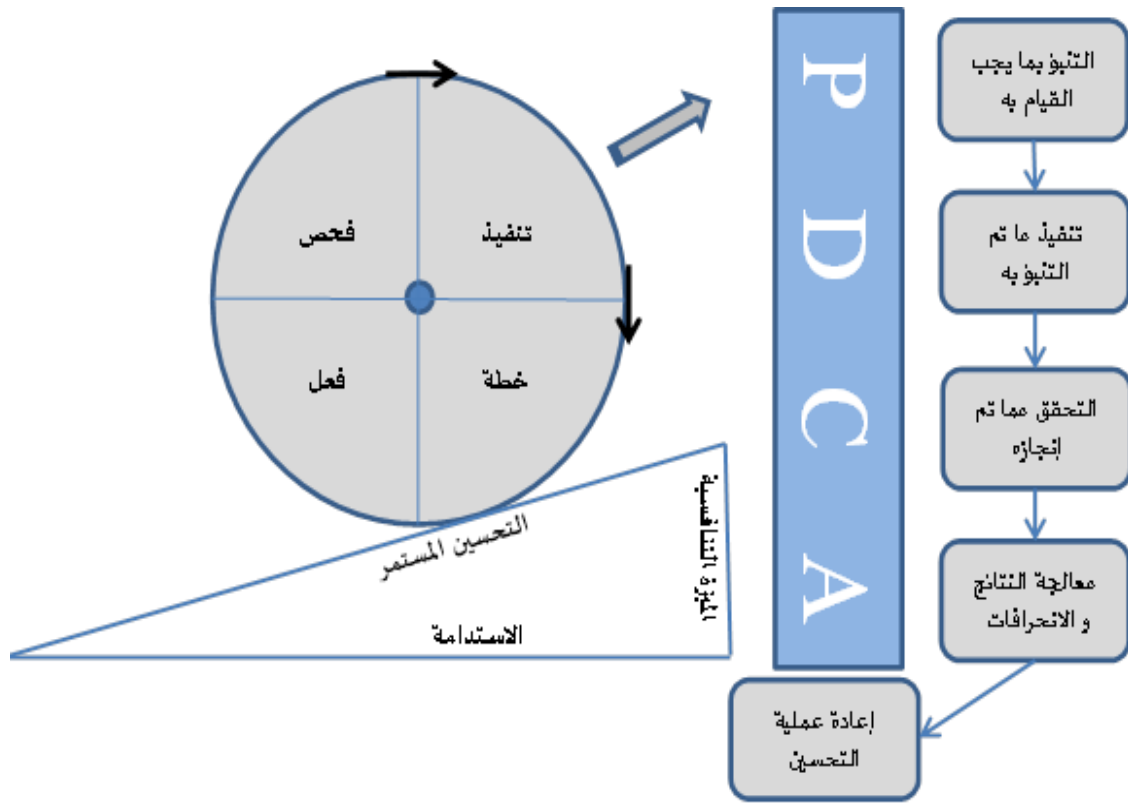
كما وضع تعريفاً للجودة: "الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت".

<sup>1</sup>. د. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص55.



وطريقة ديمينج تقوم على استعمال فنيات إحصائية تحقق التحسين المتميز في النتائج ومن خلال هذه الفنيات فقط يستطيع الإداريون أن يكتشفوا المشكلات ويزيلوا أسبابها خلال عملية مستمرة أثناء الإنتاج وليست بعده. ساهمت أفكار ديمينج في تطبيق الوقاية على الجودة (QC) Contrat qualité في اليابان التي كانت وما زالت تستخدم في الجيش الأمريكي، فلقد أخذت اليابان كل ما هو موجود لدى أمريكا واستثمرته أحسن استثمار لتعيد تصديره إليها في شكل سلع وخدمات<sup>1</sup>.

الشكل رقم: 3-1 عجلة ديمينج Deming



Source : André CHARDONNET – Dominique THIBAUDON, Le guide du PDCA de Deming progrès contenu et management, Éditions d'Organisation, 2003, P 62

بعدها قام ديمينج بابتكار حلقة ديمينج المعروفة سنة 1950، أنشأت جائزة خاصة به سنة 1951 تقديرا لحداقته وجهوده فسي موضوع الوقاية على الجودة الصناعية، فلقد كان تأثيره على الاقتصاد الياباني شاملا وعماما، بحيث تبنت كل القطاعات في اليابان منهج الرقابة على الجودة والذي تطور بمرور الوقت وأصبح يسمى الرقابة الشاملة على الجودة والتي كان بها صدى كبيرا داخل وخارج أمريكا والتي كانت سببا في إنشاء جائزة بالدريدج.

<sup>1</sup>. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سابق، ص 99.

كما أصبح مألوفاً لدى الشركات اليابانية التي ترغب في تحسين أدائها في منتجاتها وخدماتها أن تتوجه بسرعة نحو الحصول على الجائزة (جائزة ديمنج) للاستفادة ليس فقط من العمالة الإعلامية التي تحيط بها أثناء التكريم ولكن بسبب التعيينات الداخلية التي تترتب على التطبيق المطلوب للرقابة الشاملة على الجودة. وتتضمن هذه الجائزة "لجنة جائزة ديمنج"، وهي الجهة المسؤولة عن الأفراد والمنظمات المطلوب الاعتراف بها يرأسها رئيس مجلس إدارة أو أي فرد يرشحه المجلس، وتشكل من أعضاء يختارهم رئيس مجلس الإدارة بين أصحاب المعرفة والخبرة أو يشتغلون في مراكز بارزة في منظمات لها علاقة بموضوع الرقابة على الجودة سواءً في الحكومة أو في المؤسسات الغير ربحية، الأخرى تتضمن أيضاً أساتذة جامعيين خبراء الرقابة. ولكي تحصل الشركات على هذه الجائزة يجب أن تستوفي استمارة الطلب قبل 20 من نوفمبر من كل عام، والقرار حول ما إذا كانت المؤسسة حققت مستوى المتطلبات الفنية الذي يدرج فيها طلب الجائزة، يصدر قبل 20 ديسمبر، وعندما تبلغ الشركة بقرار القبول ترسل وصفاً بممارستها الرقابة على الجودة وبياناً عن أعمالها، كليهما باللغة اليابانية خلال أجل أقصاه 20 يناير، وإن تمت الموافقة على الوصف تتم زيارة تقييمية لموقع الجهة الطالبة في الفترة ما بين 20 مارس و30 من سبتمبر، وتعلن نتيجة الفائزين بالجائزة ما بين 10 - 20 أكتوبر وتقام حفلة تقاسم الجوائز خلال شهر نوفمبر.

### الفرع الثاني: نموذج جوزيف جوزي Joseph Juran

وهو الرقم 1 في العالم في مجال الجودة فهو مهندس وقانوني وإحصائي جد متميز، عمل هو أيضاً في مجال الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألف العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة نالت هذه المؤلفات الاهتمام الكبير في العالم ونشر له أول كتاب عن خط الجودة 1951، كما قام بتقديم العديد من المحاضرات في مجلس إدارة الجودة الشاملة عبر 40 دولة في العالم وهذا خلال ثلاثة عقود من الزمن، أسس مؤسسة في الثمانينات وقال أن الجودة هي الملازمة للاستعمال.

أكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تكمن في تنمية برامج الإنتاج والخدمات بما يقابل احتياجات الزبائن معتمداً في ذلك على التخطيط ودخل المؤسسة، كان اعتقاده أن الجودة تتحقق عندما يكون العمال قادرين على إنتاج خدمات و السلع تتناسب مع توقعات المستقبل ووضع المبادئ التالية<sup>1</sup>:

- مستوى الجودة له علاقة مباشرة مع العميل (رضا العميل).
- إرضاء العميل من خلال الجودة يتم عبر:
  - ◀ تحديد احتياجات ومتطلبات العميل.
  - ◀ مراعاة هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلع.
- تتألف الجودة من شقين هما:
  - ◀ الجودة الداخلية وتتألف من العميل الداخلي.

<sup>1</sup>. د. علاء فرج، مرجع سبق ذكره، ص 154.

◀ الجودة الخارجية وتتألف من العميل أو المستهلك الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة.

■ التركيز على أهمية وضرة التحسين المستمر للجودة.

■ تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاثة فئات:

◀ تكاليف الإخفاق والفسل (تصحيح الأخطاء).

◀ تكاليف القياس (تكاليف الفحص).

◀ تكاليف الحماية أو المنح (الوقاية والرقابة والتعليم).

■ ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة وأن تحقيق الجودة لا يكون إلا بالعمل الارتجالي فالجودة

لا تأتي بالصدفة بل تتحقق من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:

◀ تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة.

◀ رقابة فعالة على الجودة.

◀ تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

■ ضرورة إيجاد جهة تكون هي المسؤولة عن الإشراف العام، وعلى تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة

ويسمى بمجلس الجودة **Le conseil de qualité**.

■ ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع.

■ ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بالأسلوب العملي الذي يقوم بتحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها

وتحليلها من أجل اتخاذ القرار.

### الفرع الثالث: فيليب كروسي

حيث يعد Crosby من أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في العالم، وهو صاحب فكرة التلف الصفرى، Les

oefect، أي من أجل وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة، يجب على الإدارة أن تضع هدف العمل والإنتاج

بدون أخطاء، أي أن الأخطاء غير مقبولة<sup>1</sup> وهو من عمالقة Tort في الو.م.أ بدأ عمله كفاحص للإنتاج في

الخطوط الإنتاجية ثم ترقى إلى المراكز الوظيفية حتى أصبح نائب رئيس مؤسسة ITT للنوعية وهذا طيلة 14 عاماً.

وترك هذا العالم بعض المؤلفات (نتيجة خبرته الكبيرة 25 عاماً) منها الجودة، الخالية من العيوب **Qualité free**،

ولقد ساهم في تعليم العديد من العلماء حول الجودة وسائل تحسينها المستمر ولعل أبرز إسهاماته في هذا المجال

هو الاهتمام بالتحسين المستمر.

ولقد وضع كروسي Crosby برنامجاً لتحسين الجودة يرتكز على أربعة عشرة نقطة:

1. التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الاتصالات الواضحة التي تمكن المنظمة من

تلبية متطلبات الزبائن، ويجب على المنظمة توثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.

<sup>1</sup> د. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص 99.

2. تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.
  3. صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  4. تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية وهي أداة مهمة بيد الإدارة.
  5. زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة عن رداءتها.
  6. اعتماد إجراءات للتصحيح حال حدوثها، وتحديثها باستمرار فالغرض هو منح حدوث الأخطاء.
  7. إنشاء أو اعتماد برنامج يتصف بكونه خالي من العيوب والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
  8. تدريب المشرفين حول كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
  9. تحديد يوم الاحتفال بالعيوب الصفرية أو خلوها من العيوب في المؤسسة يتم فيه مكافأة العاملين المبدعين الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.
  10. تشجيع الأفراد على المشاركة في وضع أهداف التحسين المستمر وهذا لضمان نجاحها.
  11. تشجيع الأفراد على إيصال المعلومات إلى الإدارة حول المشاكل التي تواجههم أثناء العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.
  12. تحفيز العاملين المتميزين.
  13. تأسيس مخبر للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
  14. بث ثقافة التحسين المستمر بين الأفراد وجعله عملية مستمرة وغير منتهية.
- ثوابت كروسبي:** حدد كروسبي أربعة أركان سماها ثوابت كروسبي والتي يجب على المنظمات التي تريد تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بها<sup>1</sup>، هي:
- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات وليست الجودة أو الابتزاز.
  - تأكيد نظام الجودة لأسلوب الوقاية وليس التقييم.
  - يتم قياس الجودة المحققة في المنظمة بتكلفة عدم المطابقة.
  - اعتماد مبدأ العيوب الحفرية معيارا للأداء.
- لقاح الجودة Qualité vaccine:** يتكون هذا اللقاح من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي التحديد **Détermination**، التعليم **Education**، التنفيذ **Implémentation**، وبما أن تحديد مستويات الجودة هو أمر مهم، فإن عملية تدريب العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب تحقيق الجودة وتحسينها يصبح أمرا بالغ الأهمية وهذا ضمن فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها اتجاه الجودة بشكل تضامين يلغي الحدود بين الأقسام ويجعل من الجودة مسؤولية الجميع.

<sup>1</sup> د. صلاح الدين حسن (السيسي)، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

### الفرع الرابع: إسهامات أرماند فيجناوم

بدأ (Armand Feigenbaum) عمله في 1944، وبالضبط في شركة General Electric، وتميز بمنظوره للجودة بوصفها طريقة لإدارة المنظمات، فاستطاع بذلك أن يحسم جدلا كان يقف في طرفه المقابل من كان يعتقد بأن المسألة هي تقنية بحتة ومن أبرز إسهاماته:

○ **كلفة الجودة:** قسم أرماند فيجناوم تكاليف الجودة إلى ثلاثة أقسام: هي تكاليف الرقابة، والتقييم، وتكاليف الفشل، ولقد ألزم الإدارة بما يلي<sup>1</sup>:

- الالتزام بتحسين الجودة.
- التأكد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة.
- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة.
- إمكانية إدارة هدي الجودة والتكلفة بوصفها هدفين متكاملين.

○ **الجودة الموجهة نحو المستهلك:** يرى نفس العالم دائما أنه يجب التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة نحو الزبون، حيث يجب فهم الجودة حسب ما يريده الزبون وليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق، ولقد تطورت هذه الفكرة فيما بعد وأطلق عليها (تصنيف خصائص جودة المنتج، والعملية الموجهة نحو استعمالات المستهلك)، بحيث أن الهدف الأساسي منه هو التعبير عن متطلبات الزبون كليا ولكن ليس على مستوى التحسين فقط، وإنما أيضا على مستوى اختيار عمليات الإنتاج ومواصفات المجهزين أيضا، والاتجاه إلى تصميم مبسط للمنتج بواسطة الحاسوب والمعدات الإنتاجية العالية الجودة، والتي يتم إعادة توجيهها لتحقيق هدي الإنتاجية والجودة معا وهو ما يطلق عليه حاليا تقنية بنا دالة الجودة أو نشر وظيفة الجودة.

### ○ المنافسة التي تعد على الجودة:

- أكد أن المنافسة التي تعد إلى الجودة تبرز في اتجاهين أساسيين هي الجودة والإنتاجية.
- ضرورة اعتماد وجعل القيادة في مجال الجودة لهدف استراتيجي، ويعبر عن ذلك الدعم الإداري المطلق لسياسة بيع المنتجات المطابقة لرغبات واحتياجات الزبائن.
- ضرورة تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن ورغبتهم في إطار ما يسمى بضاعة الجودة.
- إن التحسينات المستمرة في الجودة يجب أن يرافقها انخفاض في التكاليف، وهذا ما يمنح المؤسسة ثقة كبيرة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومواجهة حالة عدم التأكد التي تتسم بها الأسواق المعاصرة.

<sup>1</sup>. د. صلاح الدين السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

### الفرع الخامس: نموذج كورا إيشيكوا Karou Ishikawa

يعتبر إيشيكوا وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان في العالم أو (ما يسمى أيضا بأبو حلقات الجودة) (مهندس ياباني) أن اليابان كان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة وهذه الفكرة كانت مرفوضة من طرف العمال نحو الأدوات البسيطة وتمتلك أفكاره الرئيسية كما يلي:

- إن مسؤولية جودة المنتج تقع على كل القطاعات الإدارية المسؤولة عن الجودة.
- ابتكر نموذج السمكة الذي كان يستخدم لتتبع شكاوى العمال والزبائن حول الجودة وتحديد مصدر الخطأ أو القصور.

ولقد قام إيشيكوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاثة مجموعات كما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ المجموعة الأولى: وتضم بيع أدوات يمكن تعليمها وتطبيقها من طرف الأفراد في المنظمات وهذا من أجل تقييم مشاكل الجودة، منها طريقة السبب والأثر، تحليل بارتيو، خرائط مراقبة العمليات، المدركات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات، وأدوات الفحص أو الاختبار).
- ❖ المجموعة الثانية: وتضم الأدوات التي يمكن استخدامها من طرف المديرين، وخبراء الجودة وهي تتضمن اختيار الفرضيات والعينات.
- ❖ المجموعة الثالثة: وتضم الأدوات التي يمكن أن تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وتضم أدوات بحوث العمليات.

### المطلب الثاني: نماذج المجموعة الثانية

قامت النماذج المعدلة بصفة أساسية على آراء وأفكار الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، مع إدخال تعديلات وتحسينات على هذه الآراء والأفكار. هذا وعلى الرغم من تعدد النماذج المعدلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، إلا انه يبرز على ساحة هذه النماذج نموذجين أساسيين يتسمان بالأهمية والعمومية والشمول عن غيرها من النماذج المعدلة، ألا وهي نموذج همبر Hamber ونموذج فيكتوري Victory - C، وهذا ويمكن توضيح المعالم الأساسية لكل نموذج من هذين النموذجين فيما يلي:

### الفرع الأول: نموذج فيكتوري س: Victory - C

يجب الإشارة أولا أن حاجب هذا النموذج هو العالم جيمس سايلور James Saylor والذي يرى ان الفكرة الرئيسية التي يجب أن يشتمل عليها النموذج هي: وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية والتي تستطيع صياغة هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقية.

ولقد وضع هذا العالم نقاط تعتبر المعالم الرئيسية لنموذج Victory - C وتشتمل هذه النقاط على ما يلي:

- إرضاء العميل يعتبر الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>. د موسى شاكر مجد، د. محمد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- إرضاء العميل يعتبر كاستراتيجية يجب تسير عليها المنظمة، ولكن هذا يتطلب دراسة لاحتياجات هذا العميل ومطالبه والتي تلبىها بأقصى مرونة ممكنة.
- فكرة أن العميل هو الذي يسير المنظمة يجب أن يصبح حقيقة وواقع وليس مجرد شعار تنامي به المنظمة.
- إرضاء العميل يتحقق من خلال تحقيق أعلى مستوى من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة.
- عملية التحسين المستمر هي ضرورة أساسية لجعل رضى العميل دائم ولكن هذه العملية تتطلب تخطيطا يجب أن يشتمل على الخطوات التالية<sup>1</sup>:
- أ. يجب إجراء مسح ميداني يشمل كافة مجالات العمل داخل المنظمة وهذا بغرض التعرف وفهم وتحديد مجالات التحسين الممكنة.
- ب. تحديد مجالات التحسين مع مراعاة التخصص.
- ج. دراسة مجال التحسين بشكل جيد من كافة الجوانب وتحديد وسائل التحسين والعوامل المؤثرة فيه.
- د. تنفيذ التحسين ومتابعة تقييمه.
- تركز عملية التحسين المستمر على أساس المشاركة، أي أنها مسؤولية كل الأفراد من أفراد المنظمة.
- انطلاقا من فكرة ان الجودة هي مسؤولية الجميع، يجب تحديد مسؤولية كل فرد في المنظمة تحديدا واضحا ودقيقا وهذا لتجنب الازدواجية والتداخل والتكرار عند إنجاز الأعمال.
- يعتبر التعليم والتدريب المستمرين مطلب أساسي لتحقيق الجودة.
- وضع سياسة التحفيز المادي والمعنوي، ويتم تقديرها على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي.
- يجب على الإدارة العليا للمنظمة توفير الدعم الكامل وبث روح الحماس ورفع المعنويات في نفوس العاملين من أجل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة معرفة درجات الرضى لدى العميل، فهذا الأمر يستوجب ويتطلب متابعة وقياس وتقييم درجة هذا الرضى لتحديد مستواه.

### الفرع الثاني: نموذج همبر Hamber

يرتكز هذا النموذج على المبادئ التالية:

- هدف الجودة الشاملة: يتمثل في رضى العميل وتلبية حاجاته ورغباته.
- يجب على القيادة العليا أن تتوفر بها ما يلي:
  - ◀ القناعة بجدوى وفائدة الجودة الشاملة.
  - ◀ الحماس والجدية والالتزام.
  - ◀ الدعم المستمر والمساند لكافة الجهود الشاملة.
- يجب أن تتوفر تصميم الجودة على ما يلي:

<sup>1</sup> د. صلاح الدين السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- ◀ حاجات ورغبات العملاء وتلبيتها.
- ◀ تصميم العمليات وفق ما يلي الاحتياجات.
- يجب أن يشتمل الهيكل التنظيمي على:
  - ◀ مجلس استشاري للجودة.
  - ◀ مجلس تنفيذي للجودة.
  - ◀ منسق عام للجودة.
  - ◀ فرق التدريب والاستشراف.
- ضرورة توفر نظام قيد الاتصال وجمع المعلومات.
- ضرورة تشكيل فرق العمل على تحسين الجودة.
- ضرورة تهيئة وإعداد جميع الأفراد العاملين على مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة وهذا لغرض فهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر للجودة والذي يتأتى من خلال:
  - ◀ متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
  - ◀ دراسة مطالب العميل باستمرار وأخذها بعين الاعتبار أثناء القيام بالتحسينات.

### المطلب الثالث: نماذج المجموعة الثالثة

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند هذه النماذج السابقة، ولكنهم وضعوا تطورات أكثر اتساعاً وأشمل رؤية للعناصر ذات العلاقة بفكرة إدارة الجودة الشاملة، فعدلوا وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذج لوضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي، وهذه النماذج بعضها وصفي والآخر تطبيقي جامع يضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتسم النماذج الحديثة بالحدثة والتكامل، حيث تقدم رؤية جديدة تبين كيفية نجاح هذا التطبيق بهذه المنظمات، وتتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

### الفرع الأول: نموذج مالكوم بالدريدج

ينسب هذا النموذج إلى مؤسسة "مالكوم بالدريدج" وزير التجارة الأسبق في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987<sup>1</sup> يعد كذلك من رواد الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل رسمي في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريغن، حيث تمنح هذه الجائزة للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير النموذج ويشرف على هذه الشركات وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية NIST.

وبرنامج بالدريدج الوطني للجودة هو وسيلة لتنفيذ قانون مالكوم بالدريدج الوطني لتحسين الجودة لعام 1987 (القانون العام 100-107) وقد تم سن هذا القانون على أساس مجموعة من "النتائج"، أحدها أن قيادة الولايات

<sup>1</sup> .د. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 422.



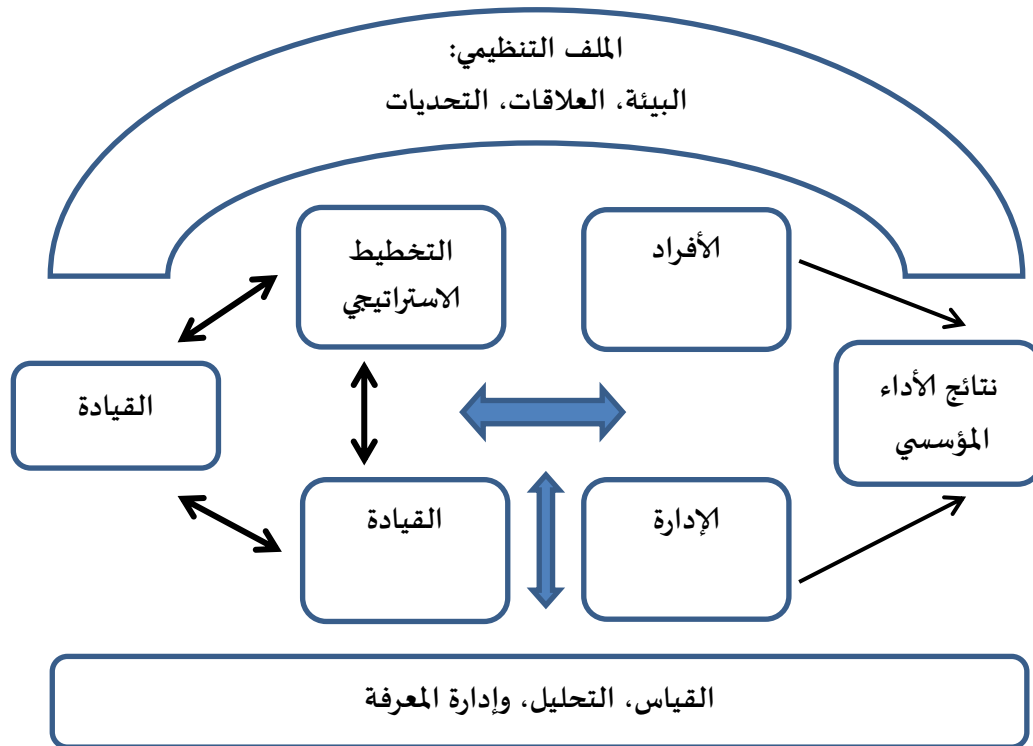
المتحدة قد واجهت تحديا قويا (وأحيانا بنجاح) في جودة المنتجات والعمليات من قبل المنافسة الأجنبية، وقد تحسن نمو الإنتاجية أقل من منافسينا "على مدى العقدين الماضيين، أي أن الهدف الرئيسي لبرنامج بالدريدج هو مساعدة الشركات الأمريكية على تحسين قدرتها التنافسية في السوق العالمية، ويمكن للشركات أن تحسن قدرتها على المنافسة عن طريق تحديد منظمات نموذجية، والاعتراف بها، ونشر أفضل ممارساتها في جميع أنحاء الولايات المتحدة<sup>1</sup>.

يرى بالدريدج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف:

- ✓ إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.
- ✓ تقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضرها.

حيث أوضح بالدريدج أن مفهومه لإدارة الجودة الشاملة يعمل بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق الرضى لدى عملاء المنظمة، ويمكن تصوير هذا النموذج بالشكل التالي:

الشكل رقم 2-3 معايير بالدريدج للتميز في الأداء



Source: Andrei Octavian PARASCHIVESCU. The International Dimension of Quality. Economy Transdisciplinarity Cognition, Volume 17, Issue 1/2014. P 109

من خلال الشكل يتبين لنا أن هذا النموذج يقوم على سبعة أبعاد يمكن شرحها كما يلي:

■ **البعد الأول: القيادة Leadership:** تمثل القيادة المحور الرئيسي للنظام الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، كون أنها تعتبر المسؤول المباشر الأول على إرضاء العملاء، ولقد اتسم هذا النموذج بالإدارة الوسطى والتنفيذية، وزاد

<sup>1</sup> DEMETRIUS KARATHANOS, PATRICIA KARATHANOS. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business. March/April 2005. P 223

على ذلك الاهتمام بضرورة توفير القناعة الكافية لهذه القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة، وزاد على ذلك أنتوفر القناعة لدى هذه القيادة لا يكفي بل يجب توفر الحماس ويجب أن يكون الفرد منتجا ومفكرا يدرك أهمية احترام الفرد ويعمل على توفير الفرص للمسؤولين من أجل تكوين الأفراد ودفعهم للإبداع وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته<sup>1</sup>.

إن هذا البعد الذي يعتبر ضروري لإجراء التطور والتحسين المستمر للمنظمة على المدى الطويل، وهو من أهم متطلبات الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويرتكز على عنصرين مهمين:

— القيادة التنظيمية: ويهدف هذا العنصر إلى تحديد نمط القيادة المستعمل هل هو رسمي أم يستمد قوته من الجماعة وهو يساهم في إحداث التغيير بالقول والعمل أو بمجرد إشعارات فقط وهل يشرك العاملين في عملية التغيير.

— المسؤولية الاجتماعية: أولا يجب على الإدارة معرفة أن المشاكل التي تحدث في المنظمة 80% للمؤسسة يكون بين المنظمة والنظام الذي يسيرها وليس العاملين، إذن فمن الضروري أن تقوم المؤسسة على حل هذه المشاكل والصعوبات سواء التنظيمية منها أو الاجتماعية، وحتى تلك المتعلقة بالنظام بدلا من الاهتمام بالعاملين وافترض أنهم سبب المشاكل.

■ **البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي Planification stratégique:** أهمية هذا البعد تكمن في بناء وتطوير الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، مع ترجمتها في شكل خطط تشغيلية على المدى القصير، ومع ضرورة تحديد طرق نشرها وكذلك طرق تحديد قياس هذه الأطراف ونجاحها ويتضمن هذا البعد عنصرين أساسيين هما:

◀ تطوير الاستراتيجية وهنا يقصد به صياغة استراتيجية جديدة للمؤسسة ترتكز على إدارة الجودة من خلال وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل، تعكس رسالة المنظمة من حيث الأنشطة المتعلقة بالجودة.

◀ نشر الاستراتيجية: إن عملية نشر الخطط والأهداف بين العاملين في المؤسسة يعتبر من أهم متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لكي يتمكن الجميع من معرفة الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وما هو مطلوب إنجازها خلال الفترة القادمة.

■ **البعد الثالث: التركيز على الزبون (إرضاء العملاء):** إن هدف أي مؤسسة هو تقييم أفضل السلع والخدمات وبأحسن جودة، وهذا لضمان الاحتفاظ بعملائها وضمان ولائهم، ضف إلى هذا محاولة جذب عملاء جدد، حيث أن رضی العملاء هو مؤشر للتفريق بين التوقع والأداء، حيث أن العميل يبنى توقعه على أساس تجربته السابقة مع المؤسسة زيادة على ذلك الكلام المتداول بين الناس، وأخيرا مختلف المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسة حول منتجاتها من خلال الإعلام.

<sup>1</sup>. د. موسى شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 70.

إن التوجه نحو العميل هو الطريق الصحيح لنجاح أي مؤسسة وتحسين أدائها، هذا من خلال الاهتمام بالزبون ورغباته وتوقعاته والتركيز على رضاه على المدى البعيد.

وبالتالي يرجع مستوى رضی العميل هو انعكاس ونتاج لمستوى الجودة المحققة في السلعة أو الخدمة المقدمة له، ولتحقيق هذا الرضى يتطلب ما يلي:

- ◀ دراسة وتحديد مختلف حاجات العميل والعمل على تلبيتها.
  - ◀ التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به، وتلبية متطلباته بالسرية الممكنة.
  - ◀ قياس رد فعل العميل واتجاهاته وشعوره اتجاه المنظمة.
  - ◀ اللياقة في التعامل وان يكون مقدم الخدمة دائما مساعدا وناصحا، مع إبداء المودة.
  - ◀ يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل والتزاما من المنظمة نحوه.
  - ◀ قياس درجة رضی العميل لا تكفي بل يجب مقارنتها مع درجة رضی العملاء لدى المنظمات المنافسة.
- **البعد الرابع: إدارة وتحليل المعلومات:** إن الغرض من هذا البعد هو تحديد مختلف الأساليب والطرق التي يتم بها جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ويركز على كيفية إدارتها كونه يعتبر شرطا أساسيا لنجاح أي منظمة<sup>1</sup>، سواءً من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني **Brainstorming**، أسلوب الاستقصاء، والاتجاهات وخرائط تدفق المعلومات، وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها... ويتضمن هذا البعد أيضا عنصرين أساسيين:
- ◀ قياس وتحليل أداء المنظمة، ويهتم هذا العنصر بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، ومحاولة القيام بعمليات القياس وتحديد المقاييس المناسبة لقياس أداء العمال والمنظمة، ويجب أن تراعي هذه المقاييس الأهداف الموضوعية لها وأن تناسب الإدارة العليا والعمال بالمنظمة.
  - ◀ إدارة المعلومات والمعرفة: إن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو نظر الإدارة المستقبل البعيد للمنظمة، حيث تضع الخطط المناسبة له والمبنية على التفكير السليم وأن الوقت المستغرق في ذلك هو نوع من استثمار وليس ضياع للوقت.

- **البعد الخامس: إدارة الموارد البشرية:** إن هذا البعد يشتمل على جوانب متعددة مرتبطة بجودة التعامل واستثمار الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:
- ◀ تبني أسلوب فوق العمل لتحقيق التوازن والجهود المشتركة.
  - ◀ ضرورة إدماج العاملين في عملية تخطيط الجودة الشاملة.
  - ◀ إن سياسة التحفيز المعنوي والإنساني تساهم في وضع الروح المعنوية لدى العاملين، وخاصة تقدير الجهود التي يبذلونها من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>. د. قاسم نايف علوان، المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 334.

◀ إن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة وطيدة بتدريب تقييم الموارد البشرية اللذان يساعدان ويساهمان في وضع قدرات الموارد البشرية على تطبيقها بشكل أفضل.

◀ الاهتمام والعناية بصحة العاملين.

◀ تبني سياسة لتقييم أداء العاملين والتي تعتبر ضرورية للوقوف على مستوى جودة الأداء وتحسينه.

**البعد السادس: إدارة عملية الجودة (تصميم البيانات):** ويتضمن الجوانب التالية:

◀ عملية إدارة جودة العمليات تشتمل على تصميم المنتج، التصنيع، إدارة الموارد ورقابة وتقييم الجودة.

◀ إن تحقيق حاجات العميل وتحقيق الرضى لديه يمر من خلال تصميم جميع العمليات بشكل يناسب مع ذلك، مع ضرورة أن يكون هذا الأمر واضحا للجميع.

◀ التأكيد على ضرورة عدم حدوث الأخطار في العمليات من خلال تبني مراقبة صارمة وفعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.

◀ توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

◀ التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

◀ ضرورة استخدام السجلات والمستلزمات التي تتعلق بالجودة بغرض التقييم والرقابة.

**البعد السابع: قياس وتقييم الجودة:** ويشتمل على الجوانب التالية:

◀ ضرورة توفير نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات.

◀ مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة المحقق من طرف المنافسين ولكن بشرط توفير معايير لهذه المقارنة.

تجدر الإشارة إلى أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت معايير بالدريديج من أجل قياس وتقييم درجة جهوداتها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة. غير أن هذه الشركات ليس لها الحق في دخول المنافسة للحصول على الجائزة كون أن هذه الجائزة هي حكر فقط للشركات الأمريكية سواء الخدمية أو الصناعية. ولقد أدخلت تعديلات على هذا النموذج عام 2005 ليتماشى مع التطورات العالمية ولقد أثبت هذا النموذج على الصعيد العملي أن الشركات التي نجحت في تطبيق معايير بالدريديج قد حققت نجاحا كبيرا فيما يخص امتلاك ميزة تنافسية والفوز بطلبات الصراع والمنافسة في السوق والأرقام تتحدث عن نفسها حيث انخفض معدل شكاوي العملاء في شركة XEROX بنسبة 38%، بينما انخفض معدل العيوب في منتجات شركة MOTOROLA بنسبة 80% في حين زاد العائد على الفرد بنسبة 35% في شركة IBM وزاد معدل رضى العميل بنسبة 16% في شركة CADILLAC، ورغم إيجابيات هذا النموذج، غير أنه يعاب عليه الاهتمام والتركيز على العملاء والعاملين باعتبار جزء من أصحاب المصالح وعدم تسليط الضوء على الموردين والمستثمرين رغم أنهم أيضا من أصحاب المصالح.

### الفرع الثاني: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM

انطلاقاً من الفكرة التي قامت بها الشركات اليابانية بإنشاء جائزة ديمنج 1951 والتي كان لها الأثر على أداء الشركات اليابانية ونفس الشيء بالنسبة للشركات الأمريكية بإنشاء جائزة بالدريدج 1987، سارعت الشركات الأوروبية بإنشاء جائزة خاصة بالشركات الأوروبية، حيث اجتمع رؤساء أربعة عشرة شركة أوروبية لدراسة فكرة لإنشاء جائزة مشابهة وهذا عام 1989 حيث تم إنشاء هذه الجائزة بمساهمة:

— ممثل المجموعة الأوروبية.

— المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة.

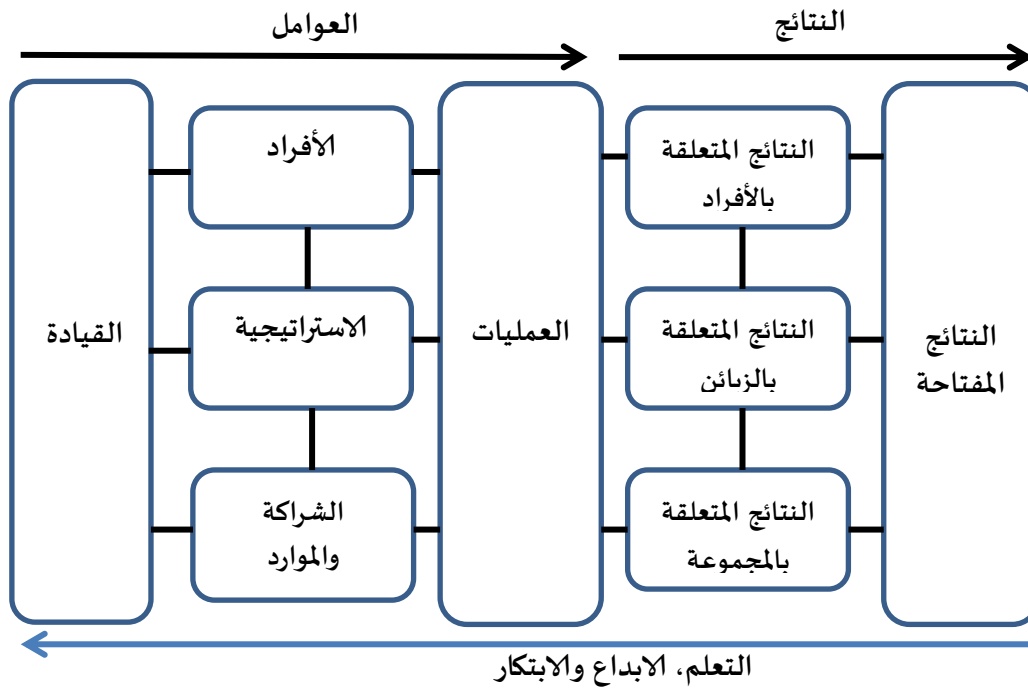
— المنظمات الأوروبية للجودة.

حيث تم إعداد هذا النموذج الأوروبي لتمييز الأعمال عام 1991، وسنحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1992، حيث وصل عدد الأعضاء في هذه السنة إلى 250 عضواً معظمهم من أوروبا الغربية، وكان الغرض هو رسم خطة أو استراتيجية أو إطار تقوم فيه الشركات من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة والغرض الأساسي منه هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية.

تجدر الإشارة فقط هذا النموذج أدخلت عليه تعديلات عام 1999 لكي يتناسب مع التغييرات التي حدثت وأصبح يسمى نموذج تمييز الأعمال للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة<sup>1</sup>، وترتكز فكرة هذا النموذج أن تمييز الأداء ينشأ من خلال تأثير المنظمة على العملاء الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن) والمجتمع ككل، وأن قياس أداء الشركات لا يركز فقط على المؤشرات المالية بل يركز على بعض المؤشرات الأخرى مثل: القيادة والأفراد والسياسة والاستراتيجية والموارد والعمليات.

<sup>1</sup>. د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 462.

شكل رقم: 3-3 نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM



Source: AKYAY UYGUR, SEVGISÜMERLİ. EFQM Excellence Model. International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue. 4, December 2013. P 985

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن نموذج الجائزة الأوروبية يركز على تسعة عناصر أساسية تتمثل في العوامل المساعدة أو ما يصطلح عليه بالمقومات والتي بدورها تشمل 5 عناصر أساسية هي: القيادة، الاستراتيجية، السياسات، إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات. وأما المجموعة الثالثة فتسمى بمجموعة النتائج وهي 4 عناصر تتمثل فيما يلي: رضى الموظفين، رضى العملاء، المجتمع، نتائج الأعمال. وسوف نحاول التطرق لهذه العناصر بشكل غير مفصل كم يلي:

- القيادة: ويقصد بها مدى قدرة الإدارة العليا ومختلف الإطارات على وضع أهداف استراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة وإنشاء عمليات مترابطة ومتكاملة تعمل على تحقيق الجودة داخل المؤسسة<sup>1</sup>، حيث تركز على إرضاء الزبائن بشكل دائم ومستمر وهذا الذي لا يتأتى إلا من خلال توفير طبعا مختلف الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى الالتزام بالتميز والتحسين المستمر، صياغة رسالة المنظمة، بناء هياكل تنظيمية للمؤسسات وبناء ثقافة تنظيمية وعلاقات عمل مع مختلف العاملين.
- السياسات والاستراتيجيات: يهتم هذا العنصر بالبحث عن الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق رسالة المنظمة ومختلف سياساتها، وهذا في ظل نظرة مستقبلية واستراتيجية ولهذا يجب:

<sup>1</sup>. د. م إسماعيل إبراهيم الفزاز، د.م رامي حكمت الحديشي، دم عادل عبد المالك كوريك، six sigma وأساليب أخرى حديثة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 220.

- ✓ صياغة استراتيجية وسياسة للمؤسسات عن طريق معلومات دقيقة تعكس التوقعات المستقبلية، ويتم إيصالها إلى مختلف العاملين، حتى تكون دليلاً لهم للعمل، هذا من خلال تجزئة هذه السياسات والسياسات إلى أخرى تشغيلية قصيرة الأجل مع ضرورة إدخال مختلف التحسينات عليها بشكل مستمر.
- الموارد: ويركز هذا العنصر على معرفة مختلف الطرق والأساليب التي يجب أن تتبناها المؤسسة لإدارة مختلف مواردها بكفاءة، أي قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمختلف مواردها من آلات ومبان واستثمارات وغيرها، وهذا لا يتأتى من خلال معرفة كيفية إدارة الموارد المالية والمادية (الميادين، الآلات، والمعدات...) والتكنولوجيا العلاقات مع المساهمين وإدارة المعلومات والمعارف.
- إدارة الموارد البشرية: يركز هذا العنصر على صياغة البرامج التي تهدف إلى إشراك العاملين في إدارة الجودة وإشراكهم أيضاً في التحسين المستمر، وفي تحسين فلسفة الجودة الشاملة والذي لا يتأتى إلا من خلال إدارة الأفراد داخل المنظمة، تنمية قدراتهم وتقييم أدائهم ومكافأتهم، وتحفيزهم، خاصة من خلال إشراكهم ومنحهم الصلاحيات وغرس ثقافة الإبداع والتفوق بينهم.
- العمليات: يركز هذا العنصر على ضرورة معرفة الطرق المنتجة من قبل المنظمة في إدارة مختلف عملياتها وإدخال التحسينات عليها، وأيضاً معرفة مختلف الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من استثمار طاقات العاملين لتحقيق أهدافها وهذا لا يتأتى وتطوير المنتج وإنتاجه وتوصيله وأخيراً توثيق العلاقة مع الزبون.
- أما المجموعة الثانية وتسمى النتائج: وهي التي تهتم بتقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من المعايير والتي يمكن اعتبارها كنتائج محققة أو متوقعة نتيجة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (درجة نجاح المؤسسة).
- رضى العاملين: يركز على معرفة مختلف الجوانب التنظيمية التي تتناول العلاقة بين الأفراد والمنظمة من خلال قياس الملاحظات حول رضى العاملين ومؤشرات إدارة الأفراد.
- رضى الزبائن: يهدف هذا المعيار إلى معرفة مدى تمكن المنظمة من معرفة احتياجات ورغبات العميل (الزبون) وتوقعات، وإلى أي مدى استطاعت المنظمة تنفيذها وتحقيقها ويتضمن هذا المعيار قياس ملاحظات الزبون حول المنظمة، وقياس منظمة تحقيق احتياجاته.
- التأثير في المجتمع: لقد عرفت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع المسؤولية الاجتماعية، حيث يركز هذا العنصر على معرفة مدى تأثير المنظمة في بيئتها الخارجية (المجتمع) بالشكل الذي يحافظ عليها ويساهم في تحسينها ولهذا يجب معرفة وقياس مدى تأثير المنظمة في المجتمع المحيط بها ومعرفة مدى مساهمة.
- نتائج الأعمال (الأداء) حيث يركز هذا المعيار على تقييم أداء المنظمة بصورة واقعية وهذا باعتماده على المؤشرات ذات الأهمية على المدى الطويل والتقصير وليس فقط الاعتماد على المؤشرات المالية كما يهتم بالإبداع الفعلي للمنظمة، وما هو مخطط ومن ثم إنجازها خلال الفترة الماضية، ويتضمن هذا المعيار: النتائج المحققة من طرف المنظمة خلال الفترة الماضية ومؤشرات أداء المنظمة وآفاقها المستقبلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. د. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 343.

### الفرع الثالث: النموذج الدائري

تم تقديم هذا النموذج من طرف مجموعة GOAL IQPC عام 1991، هي هيئة تقوم بالأبحاث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فهو يعتبر عمارة جهد مشترك لمجموعة من الشركات الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي نجحت فعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو اتباع حاجات ورغبات الزبون من خلال مجموعة من العناصر، مستخدما في ذلك ثلاثة أسئلة إرشادية متكررة في كل عنصر وهذه الأسئلة هي: ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ كيف ينفذ؟ ويمكن توضيح النموذج الدائري من خلال العناصر التالية:

◀ العنصر الأول: التخطيط الاستراتيجي: طالما أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل واتباع رغباته، والذي بدوره يتطلب إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة، لهذا فإنه من الضروري تبني التخطيط الاستراتيجي الشامل والطويل الأجل الذي يعمل على تكثيف وتوحيد كافة جهود المنظمة وهذا من أجل تحقيق الهدف السابق ألا وهو تحقيق رضى العميل ويتطلب هذا العنصر الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا ينفذ؟ **What**، حيث وأنه من أجل تحقيق التخطيط الاستراتيجي لابد من إدخال تغييرات جذرية وجوهرية في الفلسفة والأداء التنظيمي وهذا في ظل الاعتماد على تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى جميع العاملين في المنظمة<sup>1</sup>، من ينفذ؟ **Who** أي من يتولى عملية التنفيذ بين مختلف الأفكار والأحداث وهي اللجان الرئيسية المشتركة والتي تضم في عضويتها مختلف الأفراد من مختلف المستويات. كيف ينفذ؟ **How** الشيء المعروف وهو انه لتنفيذ أي هدف استراتيجي لابد من تخطيط استراتيجي، والذي بدوره يترجم في شكل تخطيط قصير الأجل أو متوسط يكون امتدادا للنوع الأول، ويضعه موضع التنفيذ، ولكي يحقق هذا التخطيط مبتغاه لابد من توفر شرطين أساسيين: وهي التكامل بين مكونات التخطيط الاستراتيجي والتنسيق بين كافة الجهود التنظيمية.

◀ العنصر الثاني: الممارسات الإدارية اليومية: إن تنفيذ العمليات الإدارية يتطلب وجود وتوفير مجموعة من الأساليب الإدارية التي تساعد على عملية التنفيذ، وبالتالي يمكن القول أن هذه الأساليب تلعب دورا محوريا في عملية الضبط والسيطرة على جميع الممارسات التي تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأخذ ويتطلب هذا العنصر الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا ينفذ؟ **What** وتهدف إلى خط جميع المعايير في تنظيم جميع الممارسات الإدارية التي يتم من خلالها تنفيذ كافة العمليات داخل المنظمة، والتي من خلالها يتم تحسين الأداء ومستوى الجودة من خلال عملية التحسين المستمر. من ينفذ؟ **who** ويقصد بهذا السؤال من ينفذ؟ العملية السابقة، أي من يقوم بعملية التحسين المستمر ويضع المعايير والإجابة هي كل الأفراد والأطراف وفرق العمل في صورة حلقات الجودة وكل الأشخاص داخل المنظمة.

<sup>1</sup> د. رباب السيد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 54.



كيف ينفذ؟ **how** أي كيف يتم تطبيق الجودة وتنفيذ التحسين المستمر، حيث يتطلب ذلك مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة التي تمكن من جمع المعلومات والحقائق عن الممارسات اليومية والمتعلقة بالأداء ومن أجل اكتشاف المشاكل والعمل على حلها مثل خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر، خرائط الرقابة على الجودة، خريطة بارتيو... الخ.

◀ العنصر الثالث: وظائف المنظمة وحدة واحدة متكاملة: يعتبر النموذج الدائري نظام كلي يتكون من الأنظمة الفرعية والتي بدورها تمثل الوظائف التي بداخل المؤسسة. هذه الأخيرة تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متناسق من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، وأي خلل في أحدها سيؤثر على الأخرى ويتطلب هذا العنصر الإجابة الأسئلة المناسبة كما يلي:

ماذا ينفذ؟ **What** النقطة الجوهرية بالنسبة لجميع الوظائف داخل المؤسسة هو تحقيق الجودة وعملية التحسين المستمر من قبل جميع الفاعلين من خلال التعاون والتكامل. من ينفذ؟ **Who** أي مكن ينفذ عملية تحقيق إحداث الجودة الشاملة والتحسين المستمر، إن هذا العمل يتم بصفة تكاملية بين العنصر البشري الذي يسير المنظمة وبين الموردون كجهة دائمة وشريكه في تحقيق الجودة، وأخيرا اقتراحات العملاء وآرائهم التي تعتبر أساس الجودة.

كيف يتم التنفيذ؟ **how** لكي يتم تنفيذ ما سبق يجب توفر نظام اتصال ونظام معلومات فعال يزود بالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسات الميدانية لاستقصاء آراء المعنيين في الجودة وهم العملاء والموردون ومختلف أفراد المؤسسة وهذا النظام بدوره يحتاج إلى رقابة وتدقيق مستمر.

### الفرع الرابع: نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية

يرتكز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية والسلوكية الذي يجب القيام بها من أجل خلق ثقافة التحسين المستمر وتشمل أربعة عناصر كما يلي<sup>1</sup>:

- توضيح الرؤيا والتصورات: بمعنى تطوير رسالة المنظمة وأهدافها والعمل على بناء وعي فردي وجماعي بأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- التمكين: أي من خلال توفير الإمكانيات التي يتم بواسطتها مساعدة المنظمة على قيامها بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها.
- التحسين: وتتم مرحلة التحسين بأربع مراحل فرعية وهي: تعريف، وتخطيط، العمليات، وتقييم أداء العمليات، وتحسين العمليات وقياس التقدم في التحسين.
- التعلم: والذي يكون من خلال تزويد أفراد المنظمة بالمعرفة اللازمة والتكوين والتدريب من خلال تحديد احتياجات التعليم وتطوير طرق التعليم والتدريب المستمر في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>. د. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

إن نماذج التمييز في ظل إدارة الجودة الشاملة متعددة ومختلفة، حيث بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً، هناك نماذج أخرى لم يتم التطرق إليها لعدم الإطالة في المبحث، وترك هذا المجال لدراسات أخرى، وعلى سبيل المثال نذكر بعض النماذج الأخرى مصل: نموذج آرفن Irvin ونموذج أشوك وموتواني Ashok & Motoouani المقترحة في نطاق المؤسسات التعليمية، نموذج بارتون ومارسون والمقترح في القطاع العمومي والحكومي، نموذج تشارلز هاندي Handy نموذج شركة IBM نموذج بيتر دروكر Peter Drucker.

أما على المستوى المحلي فهناك فقط بعض الجوائز العربية والإفريقية نذكر منها: جائزة الحسين للإبداع والتفوق، والتي أسست من أجل صندوق التحسين للإبداع والتفوق في عمان، الأردن عام 2000، ويهدف هذا المشروع إلى تحسين مستوى برامج التعليم العالي وهي تحت مراقبة فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة QAA وهي وكالة مستقلة مهمتها وضع معايير تضمن الجودة فقط في التعليم العالي.

1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز: والذي يمنح جائزة سنوية لأي وزارة أو مؤسسة أو دائرة أو هيئة رسمية أو غير رسمية أو شركة أو شخص وذلك وفقاً للأسس والمعايير التي يعتمدها المركز، كما يمنح الجوائز التالية:
  - جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.
  - جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص.
  - جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الجمعيات للأعمال.

2. جوائز الخليج العربي للجودة الإدارية (GQMA): تقدم هذه الجائزة من المنظمة الخليجية للارتقاء بالعمل الإداري بدول مجلس التعاون الخليجي، وتشمل جائزة للقطاع الحكومي وأخرى للقطاع الخاص.
3. نموذج دبي للجودة: أنشئت هذه الجائزة عام 1995 وترتكز هذه الجائزة على خصائص النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM، حيث تهدف هذه الجائزة إلى أداة استراتيجية لكافة المنظمات لإدارة التطوير ومراجعة الأداء والأهداف والارتقاء بمستوى الأداء العام في بيئة العمل المحلية.
4. نموذج مركز البحرين للتميز 2008: ترتكز رؤية هذا النموذج على دفع المنظمات في القطاع العام والخاص إلى مستويات تنافسية عالمية من إبداع وتعلم وتنافسية ومعرفة.
5. نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا: لقد قطعت جنوب إفريقيا شوطاً لا يزال في مجال بحوث التكنولوجيا التي يتم إجراؤها في جنوب إفريقيا، وهذا طبعاً يعود إلى معايير الجودة المطبقة والتي تعتبر ذات شهرة عالمية.
6. ويعتبر نموذج جنوب إفريقيا في إصلاح القطاع العام من خلال تجارب بعض الدول وتم التأكد على أن هناك جوانب سياسية تتعلق بالجودة وأن هدف الجودة منح الأشخاص أدواراً جديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. د. لحسن عبد الله باشيو، محمد أحمد عيشوني، نزار عبد المجيد البدواري، التميز المؤسسي (مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 94.

### المبحث الثاني: أساليب تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعيش اليوم معظم المؤسسات في محيط سريع التغير، ويتميز بمتغيرات عديدة مثل العولمة والأسواق الغير منظمة، وطلبات البون المتغيرة، ضف إلى ذلك المنافسة الشديدة في الأسواق، وبما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو البقاء والنمو تحقيق الاستمرارية في ظل كل هذه التغيرات، فإنه يتوجب على هذه المؤسسة خاصة في الدول النامية، أن تعتمد على أساليب وتقنيات ومفاهيم إدارية، تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينها وبين المنظمات الرائدة. ويعد استعمال تقنيات إدارة الجودة الشاملة والتي حققت رواجاً ونجاحاً كبيراً في التطبيق فقي الدول المتقدمة مثل أسلوب المقارنة المرجعية **Banckmarcking**، حلقات الجودة، والتمكين، هندسة العمليات، العوامل الحرجة... الخ، حيث أثبتت هذه التقنيات فعاليتها في عملية تحسين أداء المنظمات في تحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: المقارنة المرجعية **Banckmarcking**

أصبح أسلوب المقارنة المرجعية من أكثر الأدوات شيوعاً بين المنظمات الساعية نحو التنافس عالمياً، ويعود أصل الكلمة إلى علم المساحة وهي مشتقة من عملية المسح الأرضي ومن خلالها يتم وضع علامة على صخرة أو شجرة مثلاً كنقطة مرجعية، وكاصطلاح لغوي عربي اختلفت التسميات عن مفهوم المقارنة المرجعية، فالبعض أطلق عليه المقارنة المرجعية والبعض الآخر أسموه القياس إلى نمط، وآخرون أطلقوا عليه المعايير القياسية المقارنة، وتسمية أخرى هي المقارنة بمنافس نموذجي، وسميت أيضاً إقامة مثل أعلى وأيضاً قواعد المقارنة. إلا أن تسمية المقارنة المرجعية هي الأكثر استخداماً وانسجاماً واتفاقاً، وذات دلالة واضحة واتفاقاً مع الأصل وجوهر هذه الأداة كمفهوم وأهداف ومتطلبات وتتفق الدراسة مع هذه التسمية لأنها أكثر شمولاً.

### الفرع الأول: النشأة

تعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي **Francis Lowell** الذي قام بدراسة أفضل الطرق المستخدمة في معامل الطحين البريطاني للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. ثم جاء بعده الصناعي **Henry Ford** عام 191، الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز وهذا من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كان اليابانيون من أول الدول التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية على نطاق واسع، وهذا في بداية الخمسينيات، عندما زاروا العديد من المنظمات الغربية خاصة الأمريكية واستطاعوا استيعاب ما تلقون من المعرفة والمهارات والقيام بتطوير منتجاتهم وابتكاراتهم في نهاية الستينات والسبعينات، حيث احتلت اليابان في هذه السنوات الصدارة في الإنتاج الصناعي مقارنة بالمنظمات المنافسة الأمريكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. د. علاء فرحان طالب، أ. عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 29.

ومن هذا انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الو.م.أ حيث تعتبر الشركة XEROX الشركة الرائدة عالميا في لا مجال صناعة آلات التصوير، حيث قامت بتطبيق هذا الأسلوب من أجل تحسين أداء المؤسسة، في عام 1975، وهذا بعد أن تلقت هذه الشركة Shop، Minolmta، Ricoh، Camon ، وهذا من خلال الفترة الممتدة ما بين 1976 و1982. حيث تراجمت الحصة السوقية للمؤسسة من 82% إلى 41%.

أما أوروبا فتعتبر الأخيرة في هذا الميدان، حيث تتفطن إلى هذا الأسلوب ابتداءً من التسعينات، ففي فرنسا مثلا بدأ الاهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية ابتداءً من 1979، ولكن بحلول 1990 فإن أغلب المؤسسات الصغيرة والكبيرة تعتمد على هذا الأسلوب لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل: XEROX، MOTOROLA، IBM، FORD، KODAK، خير مثال على ذلك.

1. مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking: رغم حداثة مصطلح المقارنة المرجعية إلا أنه يحظى باهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين، فلقد اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة، إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات صفة Benchmarking بعدها نقاط مرجعية Réference Pcents لمواضع محددة مسبقا تقوم استنادا إليها للنقاط الأخرى.

ويقصد بالصفة مقياس أو نقطة مرجعية يقاس ويقوم الشيء استنادا إليها، أما في مجال الأعمال فيقصد بها مستوى الاداء الأفضل<sup>1</sup>. وعلى ضوء ذلك يمكن سرد بعض التعاريف التي جاء بها المفكرون لمصطلح المقارنة المرجعية كما يلي:

- تعرف على أنها: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وصب المعرفة فهم من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.
- "هي عملية مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات مقارنة بالمنافسين الأقوياء أو المنظمات المعروفة بأنها منظمات ريادية والعمل على تطوير برامج وانظمة لخلق فجوة الأداء السلبية وصولا لهدف التحسن".
- وفقا لبراسنيكار Prasnika "قياس الأداء هو عملية لخلق المعرفة التجارية من خلال مقارنة وتحليل المعلومات التجارية عن الشركات الأخرى بهدف تحسين نوعية صنع القرار". ويبدو أن هذا التعريف يشمل جميع الأهداف والأنشطة التي يتم تنفيذها عادة في غضون إطار القياس. والهدف النهائي من وضع المعايير هو تطبيق المعارف التجارية الجديدة على اتخاذ القرارات التجارية في تحسين نوعية القرارات التجارية، والأداء التجاري للشركات أيضا يتحسن. وبالتالي، تصبح المزايا التنافسية أقوى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. مبارك مصطفى المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنفسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010 - 2011، ص 15.

<sup>2</sup> Arash Shahin, Mohamed Zairi. Strategic Management, Benchmarking and the Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology. International Journal of Applied Strategic Management: Volume 2 Issue 2. P 02

■ المقارنة المرجعية أو **Benchmarking**: "هي ممارسة تهدف إلى تحسين الأداء باعتبارها مرجعا، سواء أداء مختلف لخدمات أو منتجات المؤسسة، أو قطاع كامل بحد ذاته، ويرتكز **Benchmarking** على مبدأ التعليم وإبداع الشبكات لتبادل المعلومات والخبرات"<sup>1</sup>.

ومما تقدم يتبين ضرورة تأثير النقاط التالية كتحديد لأبعاد مفهوم المقارنة المرجعية كآلي:

◀ المقارنة المرجعية: هي أداة إدارية تستخدمها المنظمات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها.  
 ◀ هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن الشركات المتفوقة الدائمة التغيير.

◀ تشتمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات.

◀ تتطلب دعم الإدارة والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة.

◀ ضرورة توفير الموارد والإمكانات الملتزمة لإجراء المقارنة.

◀ إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء الشركة الراغبة في التحسين هذا يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها.

◀ تتطلب عملية المقارنة البحث عن تشكيل فريق المقارنة المرجعية.

◀ ضرورة اختيار الشركات المتفوقة في الأداء كشريك لعلية المقارنة.

◀ ضرورة توفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال كفؤة تساعد على نشر هذه البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.

2. **دوافعها وأهميتها**: إن الدافع الأساسي من استخدام طريقة المقارنة المرجعية هو إنشاء معيار يتم مقارنة الأداء وفقا له وتحديد نموذج لتوضيح كيفية التحسين وبالتالي يمكن معرفة كيف يتم مقابلة احتياجات الزبائن في الشركات الأخرى بالإضافة إلى تحديد نواحي التصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص فيها، ويمكن أن توضح بعض النقاط التي تدفع الشركات إلى اعتماد البرنامج تتمحور فيما يلي:

◀ الرغبة في التحدي في إطار أهداف عقلانية

◀ تشخيص سبل إنجاز الأهداف.

◀ الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى خاصة الرائدة<sup>2</sup>.

◀ تحديد الفجوة بين أداء الشركة وأداء أفضل المنافسين مع تشخيص نقاط القوة والضعف.

◀ تحسين مستمر ومتسارع للبقاء في حالة التنافس.

◀ فقدان الشركة حصتها السوقية مع حاجتها إلى المناورة لاستعادتها.

<sup>1</sup> Line BERGERY. Qualité Globale et tourisme. ECONOMICA. Paris. 2002. P 86

<sup>2</sup> . د. عباس نوار كحيط الموسوي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبينة على التكلفة المستهدفة، مجلة إدارة الاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 26

أما عن أهمية المقارنة المرجعية فلقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين عن أهمية المقارنة المرجعية في المنظمة ويمكن توضيحها بشكل مختصر كالآتي:

◀ تساعد المؤسسة على التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة عن طريق تشخيص نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

◀ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى المؤسسة وأفرادها على تبني سياسة التغيير نحو ما هو أحسن.

◀ تزويد المؤسسة بالوسائل الضرورية التي تمكنها من التطوير ومعاينة الخلل في نفس الوقت.

◀ تساعد على توفير معيار أو نقطة كمقياس لمقارنة الأداء مع المنظمات المنافسة الأخرى.

◀ كسب المنظمة المعرفة والخبرات، والبحث عن أفكار وغايات وممارسات جديدة.

◀ تساهم في جمع البيانات والمعلومات من مصادر عدة عن المنافسين.

**3. متطلبات المقارنة المرجعية:** يعد أسلوب المقارنة المرجعية من أهم الوسائل والأساليب التي تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار بالإضافة إلى الحصول على خبرات ومهارات المؤسسات الرائدة<sup>1</sup> في السوق، ويتطلب هذا الأسلوب توفير ما يلي:

◀ الرغبة والالتزام: أي توفر رغبة قوية تكون كدافع للمؤسسة نحو التحسين والتطور نحو الأفضل، بالإضافة إلى توفر الالتزام من طرف العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع وإنجاحه.

◀ التعهد بالتغيير: فإذا لم يكن للمنظمة رغبة في التحسين وتطوير عملياتها فإن برنامج المقارنة هو سوف لن يؤخذ بعين الاعتبار كوسيلة لتحسين أداء المنظمة.

◀ التمويل: إن زيارة فريق العمل نحو المؤسسة المقارنة تحتاج إلى تمويل لذا يجب على المنظمة أن توفر الموارد المالية الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

◀ العمال: أي توفير عمال أكفاء بغرض تنفيذ أسلوب المقارنة.

◀ الإفصاح: أي وجود رغبة لدى الإدارة العليا بالإفصاح عن المعلومات والبيانات التي سوف تطلبها المؤسسة من الشريك المقارن.

◀ الاشتراك: أي يجب أن تكون المنظمة في جميع نشاطات برنامج المقارنة بداية من تحديد النشاطات التي سوف تقارن إلى غاية تحديد الشريك إلى نهاية البرنامج.

◀ ربط العملية بالأهداف الاستراتيجية: أي ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأهداف برنامج المقارنة لإحاطة الموضوع بالمزيد من الأهمية نظرا للأهمية الاستراتيجية المتعلقة بمركز المؤسسة.

<sup>1</sup>. د عبد الحكيم زكريا البطة مدى إدراك الإدارة العليا والوسيط لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 20.

◀ إيجاد الأفكار الجديدة: إن نجاح برنامج المقارنة يحتاج إلى توفر فريق عمل ذكي يتميز بالتفكير المنطقي خاصة من أجل إرساء نظام متطور وفق المناخ الثقافي والتنظيمي للمنظمة وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفكير قارد على صياغة أفكار جديدة تتمتع بتدليل الصعاب<sup>1</sup>.

◀ فهم طرق معالجة عمليات الإنتاج: ويقصد به أنه يجب على فريق العمل أن يكون مدركا وبشكل جيد لطرق معالجة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة وهذا من الأحسن قبل البدء في العمل وهذا من أجل تسهيل العمل مع الشريك المقارن.

◀ توثيق العمليات: وهي عملية جد مهمة من أهم فوائدها أنها توفر فهما جديدا ومشاركا عما يجري داخل المنظمات ولجميع أطراف العملية، وكذلك تسمح بالمعرفة الكاملة لآثار التحسين بعد إجراء عملية المقارنة، والأهم من ذلك تحديد ماهي العمليات التي يحتاج أداءها إلى تحسين دون غيرها من العمليات وتحديد نقاط الضعف فيها لتسهيل عملية المعالجة من قبل فريق العمل.

◀ توفير أنظمة اتصال: إن نجاح برنامج المقارنة يتطلب توفر نظام اتصال فعال وسريع يساعد على نشر البيانات بين أعضاء الفريقين ويساهم في نقل الأفكار المعالجة، حيث أن كون هذا النظام تسمح باقتصاد المزيد من الوقت والجهد والكلفة وتحسين عملية الاتصال وبالتالي نجاح برنامج المقارنة.

#### 4. الأنواع المختلفة للمقارنة المرجعية: يمكن تقسيم المقارنة المرجعية إلى الأنواع التالية:

❖ المقارنة المرجعية الداخلية: ويكون داخل المؤسسة بمقارنة عملياتها مع عمليات أخرى مشابهة ولكن داخل نفس المؤسسة سواءً بين عدة فروع أو أقسام أو مصالح...إلخ.

من المفروض أن هذا النوع من المقارنة يجب أن يكون في كل المؤسسات لكن في حقيقة الواقع فإنه يسبب مشاكل كبيرة ولكن يمكن أن يستخدم لهذا الأسلوب بطريقة أخرى ولكن إيجابية كأن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف لكل فرع وبالتالي نقوم باختيار الفرع الرائد في هذا المجال الذي ينشط فيه ونستخدمه كمرجع للتطوير والتحسين<sup>2</sup>. من فوائد هذا النوع أنها تضمن كما هائلا من المعلومات الموثوقة وقلة تكلفتها، أما مساوئها فهي تحقيق مستويات أداء أقل مقارنة مع المنافسين المتميزين.

❖ المقارنة المرجعية الخارجية: وهي التي تتم بين المنظمات مع بعضها البعض سواءً متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، سواءً كانت المقارنة بين كل الأنشطة أو بين بعض النشاطات فقط، وقد تمتد المقارنة مع منظمات خارج الدولة ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد:

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء وتعمل على المقارنة المباشرة مع المنافسين أو مع أفضل المنافسين وتحسين الأداء.

<sup>1</sup>. لمياء علي إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>. زرار العياشي، غياذ كريمة، فعالية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملف الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الثالث، شتنبر 2014، ص 109.

وحسب هذا النوع فإن المقارنة تتم ما بين المتنافسين حول المنتج أو الطريقة أو العملية، الريح المتوقع يقدر ب 20% وبالتالي فهذا النوع من المقارنة دقيق في تحقيقه لأنه لا يتعلق بالتجسس الصناعي، بل يتم بعقلانية وبموافقة كلا الطرفين وهو مختلف عن التحليل التنافسي الذي يتم عن طريق دراسة السوق، تحليل المنتجات والمقابلات مع الزبائن والموردين. بشكل عام فإن المتنافسين ليست لديهم الرغبة في الافصاح عن سر الاداء، لهذا لا تتم المقارنة بصفة عامة سوى في مناطق محايدة مثل تسيير الموارد البشرية أو الانتاجية الكلية لمصانعها أو كل العمليات الاخرى الغير استراتيجية في قلب المنافسة لكن وبكل تأكيد لا يتم الافصاح عن آخر الأنظمة الخاصة بالبيع أو بالمنتجات الجديدة. ومهما كان الوضع يجب الحذر من المشاكل القانونية وعدم الوقوع في تهممة التآمر إذا تمت المقارنة مع منافس آخر<sup>1</sup>.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: تسمى أيضا المقارنة المرجعية العملية وتتركز على مقارنة وظيفة معينة لإدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية... أو عملية معينة (التدريب...) مع مثيلاتها من المنظمات الرائدة الأخرى سواء في نفس المجال أو في مجالات أخرى.
  - المقارنة المرجعية الاستراتيجية: وتستخدم لمراجعة ومعرفة كيفية التنافس مع المنظمات الأخرى والبحث عن الكيفية التي تؤدي إلى النجاح وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأمد وخاصة المستخدمة من طرف المنظمات الأخرى، غير أن هذا نوع من المقارنة يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه<sup>2</sup>. يمكن ذكر بعض التصنيفات الأخرى بدون التطرق لها بالتفصيل مثل:
  - المقارنة المرجعية العامة: والتي تعمل على جمع بيانات أداء العمليات مقارنة مع أفضل المنظمات الريادية ولكن خارج الصناعة مثلما تقوم به شركة XEROX.
  - المقارنة المرجعية الدولية: والتي تقوم على أساس المقارنة بين المنظمات في بلدان مختلفة، ونجد هذا النوع خاصة لما يكون هناك ندرة للشركاء المتميزين.
  - المقارنة المرجعية الشاملة.
  - المقارنة المرجعية مع الصناعة.
  - المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل.
5. نماذج المقارنة المرجعية ومراحلها: يجب الإشارة إلى أن مراحل إعداد برنامج المقارنة المرجعية تختلف رغم أنها تشترك في نفس المراحل الأساسية، ولكن قبل ذكر المراحل ارتأينا أولا التطرق إلى أهم النماذج المتعلقة بهذا البرنامج، يجب التوضيح أنه ليس هناك نموذج واحد مقبول مشترك للجميع وإنما كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع بيئتها ومع مواردها ويمكن أن نستعرض بعض النماذج كم يلي:

<sup>1</sup> Jean BRILMAN, les MAILLEURES PRATIQUES DE management dans les nouveaux contextes économiques mondiaux, Quatrième édition, Edition d'organisation, 2003, P 296.

<sup>2</sup> عبد الرحيم زكريا. البطة، مرجع سبق ذكره، ص 24.



- تجربة شركة **MOTOROLA**: هي شركة مختصة في صناعة الالكترونيات وأجهزة الاتصالات وقد اعتمدت الشركة أسلوب المقارنة المرجعية منذ الثمانينات تمكنت من تحقيق أهدافها خلال 3 سنوات فقط، وبعد أن بدأت بإعداد فريق عمل للتوجه نحو الخارج وقامت بأول زيارة للشركات اليابانية بالإضافة إلى زيارة شركات علمية مختلفة القطاعات مثل شركات صناعة السيارات وصناعة النظارات الطبية انتهاءً بالتقاء أساتذة الجامعات ومصممي البرامج والمنتجات ومن الشركات التي اتخذها كشريك مقارن نجد شركة **HAMBER** اليابانية، وبالفعل تم التوصل إلى صناعة منتج بأقل تكلفة تنتجها الشركات المنافسة.
- تجربة شركة **KODAK** عام 1991: باشرت شركة **KODAK** لإنتاج معدات التصوير في تطبيق المقارنة المرجعية واطاعة أمامها هدفا يتمثل في تقليص كميات المذيب العضوي المنبعثة في العواء سببا في السلوك البيئي.
- تجربة شركة **General Electric**: وهي من أكبر الشركات العالمية لإنتاج الأجهزة الكهربائية **Mickael Fraizen** مدير التطوير بالشركة وبالتحديد الشركات التي يمكن اتخاذها كشركاء لإجراء مقارنة مرجعية وهذا من أجل تطوير عملياتها وأدائها، وبعد تشكيل فريق عمل من 10 أعضاء انهمك في العمل خلال مدة سنة لدراسة وجمع المعلومات عدة شركات مرشحة مثل (**Hewlett, Pochard, Ford Motor**...)، ومن خلال هذه الدراسة طبقت الشركة أسلوب المقارنة المرجعية بشكل ممتاز في فرعها في مصنعي **Lowisnill** و **Kentaky** ومن أبرز النتائج المتحصل عليها هي زيادة معدل العائد على الموجودات بـ 58% وتخفيض وضقت ادورة التشغيلية بـ 75%، وهذا ما جعل مصنع **Lowisnill** نموذجا لبقية مصانع **General Electric** والمنظمات الأخرى.
- تجربة شركة **XEROX**: تعتبر هذه الشركة رائدة في مجال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية حيث لاحظت الشركة في 1979 أن الشركات المنافسة تقوم بتقديم منتجات مماثلة لمنتجاتها ولكن بتكلفة أقل، ولهذا شرعت في تطبيق هذا الأسلوب من أجل تحسين أدائها، ولقد شملت المقارنة جميع نشاطات المقارنة، ولقد حققت الشركة مجموعة من النجاحات مثل زيادة رضى الزبائن بمعدل 30% وتخفيض تكاليف العم بـ 30%<sup>1</sup>.
- ولم تكتفي الشركة في جراء المقارنة الخارجية فقط وإنما قامت بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية بين فروع الشركة البالغ عددها 22 فرعا في أوروبا، وهذا بنجاح كبير، حيث ساهمت في تقليل حوادث العمل وتفوقت على جميع الشركات في مجال الأمن الصناعي.
- وخلال الفترة 1989 - 1992 فقدت شركة **XEROX** 200 دراسة مقارنة، وأصبح لدى كل فرع مدير متفرغ للمقارنة المرجعية وهذا ما جعلها تحتل المركز الأول من بين 62 مؤسسة بعدما كانت تحتل المركز التاسع سنة 1989.
- استناداً إلى تجربته في شركة **XEROX** قام **ROBERT CAMP** وهو مدير التوزيع في الشركة بتجديد خمس خطوات رئيسية ومعاينة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وهي:

<sup>1</sup>. د. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

1. **الخطوة الأولى: التخطيط:** وهي جد مهمة لنجاح عملية المقارنة، حيث في هذه المرحلة تشكل الفريق الذي سوف يتولى عملية المقارنة، حيث يقوم بتحديد العمليات التي سوف تخضع للمقارنة، ثم تحديد الشريك المقارن، كما يتم تحديد الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات الضرورية لنجاح هذه العملية، إضافة إلى كيفية قياس أداء كلا الشركتين<sup>1</sup>.
2. **الخطوة الثانية: التحليل:** وهذا بغرض الفهم الدقيق لمختلف العمليات والأنشطة الحالية في المنظمة، وكذا الخاصة بالشريك المقارن، ثم تقوم لتحديد نوع وحجم وأسباب الفجوة بين المنظمات، وماهي العوامل التي أدت إلى تفوق الشريك المقارن في الأنشطة التي سوف تشملها المقارنة، ثم يتم أخيرا استقراء مستويات الأداء المستقبلية.
3. **الخطوة الثالثة: التكامل:** وهي المرحلة التي سوف يتم خلالها وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تتطلب تغييرا، والعمل على ضمان أن جميع العمال سوف يقبلون هذا البرنامج، مع تحديد الأدوار والوسائل التي سوف تؤدي إلى تحسين الأداء.
4. **الخطوة الرابعة: التنفيذ:** خلال هذه المرحلة شوف يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات في حيز الواقع، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق التي يتم اكتسابها من الشريك المقارن، وهذا بما يتلاءم مع بيئة المنظمة طبعاً، مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.
5. **الخطوة الخامسة: النضوج:** ويتم هذا النضوج عندما تنصهر أفضل الطرق والمعارف المكتسبة من الشريك المقارن داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية للأداء ككل.

### المطلب الثاني: التمكين

يمكن للابتكار أن يزدهر عندما يحدث التعاون ويمكن أن يحدث التعاون بشكل أفضل عندما يتم تمكين الفرق. إن التمكين هو مفهوم يربط مواطن القوة والكفاءات الفردية وأنظمة المساعدة الطبيعية والسلوك الاستباقي للسياسة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي. ولا يعني التمكين أن الإدارة ليس لها دور تؤديه أو لا تتحمل أي مسؤولية، في الواقع إن الإدارة لديها المزيد من المسؤوليات، لديها مراقبة المهارات المطلوبة بشكل مستمر لتنفيذ الخطط أكثر من أي وقت مضى من وظائف الفرق، ويجب أن تكون الإدارة على استعداد لمساعدة الفرق عندما تكون غير قادرة على حل القضايا، إن مسؤوليات الإدارة هي التحكم في العمليات وليس أعضاء الفريق وقد ثبت أن الإنتاجية زادت بسبب التمكين بنسبة 30 في المائة.

<sup>1</sup>. صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات (دراسة مقارنة لشركتي الحضنة والمراعي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 58.

### الفرع الأول: النشأة والمفهوم

إن مفهوم التمكين هو جزء من تغيير شامل يكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام، ولقد ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، بوصفه مفتاحاً أساسياً صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمل على شكل فريق عمل. ويعتبر هذا المفهوم من بين أكثر المفاهيم أهمية في إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعين أشياء كثيرة تمكن العاملين من منع التغيرات الضرورية بالمنظمة.

ولقد أشار المفكرون والكتاب إلى العديد من المفاهيم التي يمكن أن نوجزها كم يلي:

- فالتمكين لغة: هو القدرة على تعزيز ودعم المنظمة وذلك بتقديم الدعم وتعزيز المسؤولية والاستقلالية الذاتية للعاملين ومنحهم القوة والمعرفة والتحذيرات وحمايتهم من كل طارئ.
- أما اصطلاحاً: فهي العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.
- التعريف الوارد من قبل معهد إدارة شركة زيروكس XEROX التمكين هو، "حالة تنظيمية، حيث الناس ملزمون بتوجيه الأعمال وفهم حدود أدائهم، وبالتالي فإنها تمكنهم من تحمل المسؤولية والملكية في حين تسعى التحسينات، إلى تحديد أفضل مسار العمل والخطوات المقلدة لتلبية متطلبات العملاء"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية التمكين

يمكن أن نصنف أهمية هذا الأسلوب إلى ثلاث مستويات:

- نتائج خاصة بالموظف: يحقق التمكين مزايا ونتائج إيجابية للموظف نذكر منها:
  - + تحقق الانتماء: حيث يهتم الانتماء في زيادة الانتماء الداخلي أي إلى المهام وإلى فريق العمل وللمؤسسة بصفة عامة مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية وانخفاض الغيابات ومعدل دوران العمل.
  - + المشاركة الفعالة: ويقصد بها زيادة المشاركة الفعالة الناجمة عن التمكين في غايات المؤسسة وأهدافها نتيجة شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
  - + تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح وهو الموظف هو المستفيد الأول لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها هي تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحيات واستقلالية وتحاول أن تكافئهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> S. Thamizhmanii, S. Hasan. A review on an employee empowerment in TQM practice. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 39 Issue 2 April 2010. P 206

<sup>2</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 12.

➤ اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعلومة والمعرفة والقدرة والمهارة لدى الموظف، هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برامج التدريب والدورات العملية التي يكتسب من خلالها معارف مهمة وقيمة تفيده حتى ولو غادر المؤسسة نحو جهة أخرى.

➤ المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: انطلاقاً من النقطة السابقة فإن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي لا تفرط بموظفيها للتمكين بما بسهولة فكلما زادت معارف ومهارات الموظف زاد تمسك المنظمة به وبالرغبة في المحافظة عليه، وفقدانه لصالح منظمات منافسة هو خطأ كبير.

➤ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: إن الموظف المتمكن يدرك قيمة العمل أكبر من الموظف العادي خاصة عندما يدرك الصلاحيات الممنوحة له ودوره وقيمة نفسه في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم في المؤسسة فهذا ما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل واتباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من الحاجات المادية فقط.

➤ تحقيق الرضى الوظيفي: إن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من اهم مزايا التمكين وهي من اهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضى العاملين وشعورهم بالسعادة.

■ **نتائج خاصة بالمنظمة:** إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها من معلومات ومهارات وتدريب وثقة وحوافز من أجل زيادة مردوديته فإن ذلك حتما سوف يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة ونموها وأرباحها وغيرها من النتائج ولقد بينت الدراسات وجود علاقات بين التمكين ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للمؤسسة ويمكن أن نبين نتائج هامة أخرى للتمكين على المنظمة تتمثل في:

◀ زيادة ولاء العاملين.

◀ تحسين مستوى الإنتاجية كما ونوعا.

◀ زيادة فرص الإبداع والابتكار.

◀ مساعدة المنظمة في برنامج التجديد والتطوير.

◀ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث الجودة في الأداء.

◀ تحسين العلاقة بين العاملين.

■ **نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات:** هناك الكثير من الدراسات التي تؤكد أن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضى وهذا يدل على علاقة طردية بين التمكين ورضى الزبون فتمكين العاملين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على العمل بمستويات عالية من المرونة والتكيف والاستجابة لرغبات الموظفين وهذا م ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة بالإيجاب.

### الفرع الثالث: أبعاد التمكين

يمكن ذكر مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تدل على التمكين الإداري هي:

**البعد الأول: تفويض السلطة:** إن فكرة التمكين تركز على تغيير الأنماط القيادية التقييدية ... أنماط تؤمن بالمشاركة، وهذا يتطلب تفويض السلطة والصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا فقد تمت عملية التفويض لتشمل اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتقييمها واتخاذ الحلول وقد تضيق العملية لتقديم الاقتراحات فقط<sup>1</sup>.

**البعد الثاني: فرق العمل:** إن تطوير فرق العمل في المنظمة يعتمد على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والدعم والتشجيع لأعضاء الفريق للتغلب على كل المشاكل التي تواجههم، شرط أن يتمتعوا بمهارات متنوعة وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك وأهداف المؤسسة.

**البعد الثالث: التدريب:** لكي تتمكن المنظمة من تمكين عملها يجب عليها توفير نظام تدريبي طموح ومستمر لأجل تمكينهم من تعلم المهارات الجديدة مثل مهارات التفاوض واتخاذ القرار ومهارات القيادة لتحسين أداء أعمالهم ومنظمتهم.

**البعد الرابع: الاتصال الفعال:** إن حصول العمال المتمكنين على المعلومات أو مرحلة جد مهمة في برنامج التكوين مثل المعلومات التي تتعلق بالحصة السوقية، فرص النمو، واستراتيجيات المنافسة... إلخ. وهذا بدوره يتطلب نظام اتصال فعال في المؤسسة من أجل تسهيل مختلف المعلومات سواءً المعلومات الصاعدة (اتجاهات كل الاعمال، أفكار واقتراحات التحسين) أو النازلة (الأهداف، الإنتاجية، الأداء المالي).

**البعد الخامس التحفيز:** تلعب الحوافز دورا مهما في برنامج التمكين من اجل زادة تحفيزهم ودافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي بشرط ربطها بنظام التقييم لكي تذهب الحوافز لمستحقيها فقط، وأيضا يجب أن تمنح في وقتها لكي تكون بمثابة دافع حقيق لتحسين الأداء.

**البعد السادس: التأثير:** هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد<sup>2</sup>.

**البعد السابع: الثقافة:** يهتمك هذا البعد إلى أي مدى تعزز الثقافة المنظمة الإحساس بالتمكين<sup>3</sup>. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية الموجهة للمهمة والادوار أو التحكم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> م. د جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 64.

<sup>2</sup> كريمة توفيق، تمكين العاملين (دراسة حالة شركة سور الغزلان SC.SEG)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007 - 2008، ص 65.

<sup>3</sup> مصعب بن عبد الهادي القمامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 13.

<sup>4</sup> أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 206.

### الفرع الرابع: خطوات التمكين

من المؤكد أن تطبيق أي برنامج أو أية استراتيجية يعتمد على مراحل وهو ما ينطبق على برنامج التمكين حيث أشار الباحثون إلى مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها وأن أفضل هذه الطرق هي: الأسلوب التدريجي، الذي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، وثانياً على إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة المنظمة ويمكن أن نقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

- ❖ الخطوة الأولى: تعدد أسباب الحاجة إلى التغيير: أي يجب على المسؤول على برنامج التمكين أن يوضح السبب الذي دفعه إلى تبني فكرة التمكين، هل من أجل تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية أو تنمية مهارات أو قدرات الأفراد المرؤوسين. وأياً كان السبب فإنه يجب على المدير توضيح السبب للأفراد من أجل إزالة الغموض لديهم ولكي يستطيعوا معرفة ما هو منتظر منهم وما هي المسؤوليات والصلاحيات الجديدة التي سوف تمنح للموظفين بعد التمكين.
- ❖ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين وهو أحد التحديات التي يجب التحلي عنها قبل البدء في تنفيذ التمكين، حيث أن المديرين في الغالب يستغرقون وقتاً طويلاً من أجل الحصول على السلطة والقوة، وهذا ما يؤدي في الغالب إلى عدم اقتناعهم بضرورة التحلي عن جزء من هذه السلطات للمرؤوسين.
- ❖ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات الذي يشارك فيها المرؤوسين: وهي خطوة مهمة لمعرفة متطلبات تغيير سلوك الأفراد، حيث كما أشرنا سابقاً سبب رفض المديرين التحلي عن جزء من سلطتهم وقوتهم، فإنه يجب على الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي خاصة القرارات اليومية<sup>1</sup>.
- ❖ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: لكي يعمل الأفراد بكفاءة ويكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل فإنه يجب على الأفراد العمل في أفواج وفرق عمل خاصة أن الأفراد الذين يعملون في فرق عمل غالباً ما تكون قراراتهم أفضل من الأفراد الذين يعملون فرادى، وبما أن فرق العمل ضرورية لعملية التمكين فإنه يجب على المنظمة أن تقوم بإعادة تصميم أفواج العمل.
- ❖ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات مثل المعلومات حول الأرباح، الخسائر، النشاط التسويقي والحصص الحصص السوقية<sup>2</sup>، لكي يتمكن أفراد المنظمة من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فهم يحتاجون إلى معلومات حول وظائفهم والمنظمة ككل، فهذا يجب أن تتاح للأفراد الممكنين فرصة الحصول على المعلومات التي تساعدهم على إنجاز وظائفهم.

<sup>1</sup>. د. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27 - 29 نوفمبر 2004، ص 109.

<sup>2</sup>. د. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 31.

- ❖ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين يجب على المدراء أن يقوموا باختيار الأفراد الذين يمتلكون القرارات والمهارات التي تسمح لهم بالعمل مع الآخرين بشكل جماعي ولكن حذرا لو توفر في المنظمة نظام أو معايير واضحة الاختيار.
- ❖ الخطوة السابعة: توفير التدريب: يجب على المنظمة أن تقوم بضممان برامج تدريبية لأن التدريب عنصر أساسي في برنامج التمكين، حيث أنه يسمح بالقضاء على مشاكل الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز، لرفع مهارات الأفراد المرؤوسين.
- ❖ الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات يجب على المنظمة أن تقوم ببناء خطة عمل للإدارة وأداء العاملين، كي تكون كوسيلة لإيصال توقعات الموظفين حول الأهداف المطلوب منهم تحقيقها كل سنة والتي تتعلق بالأداء، والتعلم والتطور.
- ❖ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتحفيز لكي ينجح برنامج التمكين، يجب أن يتم ربط المكافآت والحوافز والتي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وهذا ما يتطلب من المنظمة تصميم نظام المكافآت يتلاءم مع أهدافها ومع أداء العمل.
- ❖ الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج فالتمكن عملية شاملة وتأخذ وقتاً<sup>1</sup>، ولا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وضحاها، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث يقاوم الموظفون أي محاولة إيجاد برنامج يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبالتالي يجب على المنظمة ألا تستعجل الحصول على نتائج سريعة.

### الفرع الخامس أساليب التمكين:

- لقد تطرقت مختلف الكتابات إلى الطرق التي يمكن من خلالها تمكين الأفراد والتي يمكن إنجازها كما يلي:
- **تفويض السلطة أو الصلاحية:** إن مصطلح تفويض السلطة يعتبر مفهوما محدودا مع مصطلح التمكين، لأن الأول يقتصر فقط على منح المرؤوسين جزء من السلطات من قبل الرؤساء والتي يمكن استردادها في أي وقت وهذا ضمن أسس وقواعد رسمية معروفة، كما تفتقد عملية التمكين إلى عناصر أخرى متوفرة فلقط في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، والثقة بالنفس والاستقلالية وحرية التصرف، وينظر إلى التفويض على أنه جزء من مرحلة اولية لعملية التمكين.
  - **أسلوب القيادة:** يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تضمن نطاق اشراف واسع يعني أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية مقارنة مع المؤسسات التقليدية وتتضمن منح صلاحيات أكبر لمستويات الدنيا وهذا الأسلوب يركز على تفويض السلطات أو الصلاحيات.

<sup>1</sup>. عالية جولاً محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العام للصناعات الصوفية. في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، 2013، ص 169.

- أسلوب تمكين الأفراد: ويسمى أيضا بأسلوب تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، ولقد توصلت الدراسات إلى أن الأفراد المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات.
- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على تمكين الأفراد قد يؤدي أحيانا إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق نظرا أن للعمل الجماعي فوائد أكبر من الفردي، ويكمن هذا الأسلوب في بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والعمل معا، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي<sup>1</sup>. ويتم خلق قيمة مضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو منهم أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة للخطأ.
- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يعتمد هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض فكرة الاعتماد الأسلوب الفردي لتنفيذ عملية التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة لا بد أن تركز على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة، المراقبة والتشجيع، الهيكلة المناسبة والتفاعل بينها جميعا. إن عملية التمكين ليست شعورا شخصيا كأن يقوم شخص ما ويقول أنه يحس بالتمكين، لأن هذا مستحيل دون توفر مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، ضف إلى ذلك ضرورة وجود علاقة ثقة ودعم قوية بين المديرين والمؤوسين ومع تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية والغير ضرورية لكي يشعر الفرد والفريق ككل بشيء من المسؤولية تجاه الأداء المرغوب للحصول عليه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات

لقد شهد العالم في السنوات القليلة الماضية أحداثا وتطورات متسارعة خاصة في مجال الأعمال، الأمر الذي أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة المنظمات وهيكلها، الأمر الذي دفعها إلى اعتماد أساليب وتقنيات جديدة تساعدها على مواكبة هذه التطورات ولعل أهم هذه الأساليب نجد أسلوب إعادة هندسة العمليات والذي تعتبر فريدا من نوعه كونه يساعد على إحداث تغييرات جذرية ويفرض إعادة التفكير وتصميم كل الأنشطة والمهام داخل المنظمات، وتعتبر كأسلوب لانطلاق جديدة نحو تحسين أداء هذه المنظمات.

### الفرع الأول: مفهوم إعادة الهندسة وخصائصها

المفهوم: إن مصطلح إعادة هندسة العمليات ظهر نتيجة رغبة المؤسسات وقيادتها في إجراء تغييرات جذرية وحديثة أو على الأقل إجراء تحسينات ملموسة على الأقل من أجل تحسين الأداء، وتحقيق مستويات جيدة من رضى المستفيدين والزبائن لإعادة الهندسة ليست تعديلا إداريا أو تغييرا نظاميا في الواقع الحالي للمؤسسة بل إنها:

<sup>1</sup>. د. يحيى معلم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 42.



"إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة"<sup>1</sup>.

ولقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات بكلمة "الهندرة" هي كلمة مركبة من كلمتين هندسة وغدارة، وتعرف بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

إن مصطلح الهندرة يطلب على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها كأداة من أدوات التغيير الجذرية والحدثة والتي تسمح بإدخال تغييرات وتحسينات على مختلف عمليات المنظمة وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. إذن من خلال ما سبق يمكن أن نخرج ببعض الملاحظات والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- إن إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد في المنظمة بمعنى إعادة تصميم العمليات من الصفر
- إعادة الهندية هي وسيلة من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة وبمختلف أبعاده.
- إعادة الهندسة هي وسيلة إعادة تصميم العمليات وليس الوظائف.

### الفرع الثاني: خصائص ومبادئ عملية إعادة الهندسة

سوف نحاول الآن أن نبين لأهم خصائص الهندرة والتي إذا تحقق يمكن القول أن عملية الهندرة قد تمت وهي:

- ◀ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: أي عكس تقييم العمل الذي كان سائدا عند الكلاسيك، فالهندرة عبارة عن دمج مجموعة من الأنشطة والعمليات المتشابهة في وظيفة واحدة حيث أن من يتولاها يتولى جميع المهام من البداية إلى النهاية كما تساعد على توحيد عملية الاستعمال.
- ◀ تخفيض أعمال الصيانة والإصلاح إلى الحد الأدنى: وهذا لتجنب الأعمال التي ليس لها قيمة.
- ◀ إتمام خطوات العمل بصورة طبيعية: أي التخلي عن الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، أي جعل العمل طبيعيا بدلا أن يكون اصطناعيا، والتي لا تفيد سوى في تأخير العمل.
- ◀ العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقا لمتطلبات المستفيد.
- ◀ إجراء الهندرة للواقع الأكثر حساسية وأهمية: وهنا يجب اختيار المسؤول على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.
- ◀ تقليص أعمال الاختيار والرقابة: واستخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.
- ◀ الموظفون يتخذون القرارات: إن المؤسسات التي تقوم بتبني أسلوب الهندرة تستند على دمج العمليات أفقيا وعموديا، وهذا يعني أنه في بعض مراحل العمل، فإن الموظف بدلا من أن يلجأ إلى رؤسائه لاتخاذ القرار بشأن العمل، يمكنه اتخاذ القرار بنفسه.

<sup>1</sup>. إياد علي الدحني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها، في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 323.

◀ تكامل المركزية واللامركزية في العمل: وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تتمكن المؤسسات التي تتبنى الهندرة من جمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد التكنولوجيا على تمكين الإدارات من العمل بورة مستقلة وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق جمع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: فوائد الهندرة وأوجه الاختلاف بينها وبين المداخل الأخرى

1. أهداف: يمكن أن نلخص بعض النقاط التي تمثل أهداف عملية إعادة هندسة العمليات والتي تمثل فيما يلي:

◀ التخلص من الروتين وأسلوب العمل القديم وخلق الحرية والمرونة.

◀ تخفيض تكاليف الأداء.

◀ إزالة المراقبة الصارمة واللصيقة على العمال أثناء العمل ومنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر.

◀ تحقيق أداء وجودة عالية وخدمة سريعة ومتميزة.

◀ خلق تكامل وترابط بين مكونات العملية الواحدة.

2. أوجه الاختلاف بين الهندرة والمداخل الأخرى: بينت العديد من الدراسات والبحوث في دراسة مدخل

إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين المدخل والمداخل الأخرى، خاصة بإعادة بناء المنظمات

مثل إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية، تصغير الحجم، إعادة التنظيم، إعادة التصميم... إلخ.

فالهندرة ليست تقليص للحجم، لأن المقصود بهذه الأخيرة هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين

المردودية المالية على الكدى القصير، بل هي إعادة التفكير في طرق العمل من الأسفل إلى الأعلى، لإزالة كل ما

هو غير ضروري ومن اجل البحث عن أحسن الطرق لأداء أفضل، كما أنها ليست إعادة التنظيم والذي هو

مرادف لإعادة توزيع المهام والمسؤوليات وتغيير الهيكل التنظيمي، بل هي تتركز حول كيفية تغيير أداء العمل وليس

حول كيفية تغيير تنظيم المنظمة<sup>2</sup>.

3. فوائدها: يمكن أن نلخص فوائد الهندرة فيما يلي:

■ دمج مجموعة من الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، حيث يتم جمع الأعمال المتشابهة مما يؤدي إلى

تخفيض الوقت والتكلفة وتسهيل عملية الاتصال والتنسيق.

■ تحويل المهام من مهام بسيطة إلى مهام مركبة لكن بمسؤولية مشتركة بين الأفراد.

■ تساهم في زيادة استقلالية الأفراد أثناء آراء مهامهم، حيث يتم تشغيل القادرين منهم على الإبداع

والابتكار.

■ التشجيع على التدريب من أجل زيادة مهارات الأفراد وقدراتهم.

<sup>1</sup>. إياد علي الدجني، المرجع السابق، ص 327.

<sup>2</sup>. أ. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر/ بسكرة، العدد الثاني عشر 12، ديسمبر، 2012،

■ تحفيز الأفراد ومكافأهم مع أساس النتائج المحققة النهائية وبشكل نهائي.

4. **مراحل الهندرة:** تركز عملية الهندرة بستة مراحل أساسية يجب على المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار حتى تتمكن من تطبيقها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

المرحلة الأولى: الفهم: أي يجب على المؤسسة ان تكون مدركة حاجتها للتغيير وتطوير الفهم الكامل باستعراض الهندرة وكيفية التخطيط لها.

المرحلة الثانية: التخطيط: يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة تستند إلى نظرة جيدة حول عمليات إدارة الأعمال من أجل إعادة تصميمها، بل يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، لإعادة التصميم واكتشاف العمليات والذي يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة: البرمجة: يجب أن يقوم فريق العمل بتقسيم المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكشوفة ووضع الأسس والمعايير من أجل قياس المستقبل وتحسينه، وخلال هذه المرحلة، حيث يجب تركيز الجهود من طرف فريق العمل لضمان انطلاقة جيدة.

المرحلة الرابعة: التحويل: أي التحول الحالي لإعادة العملية أو المنظمة، والذي يجب أن يكون في البداية في إطار بيئة تجريبية ضيقة.

المرحلة الخامسة: التنفيذ: بعد الدراسة التجريبية هناك نجاح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذًا ناجحًا وكاملاً في المنطقة.

المرحلة السادسة: التقييم: أي تقييم الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فإذا لم تحقق الجهود مل أهدافها لا بد من تعديل وإعادة الهندسة والتصميم وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير والالتزام<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة هي:

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي المنظمات ذات الأداء المتدني، وتعني من ارتفاع التكاليف، التشغيل، انخفاض جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وأيضاً عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح وبالتالي تطبيق الهندرة في هذا النوع من المنظمات سوف يساعدها على التغلب على هذه المشاكل.

2. المنظمات التي هي في طريق التدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، لكي مؤشراتنا توحى بأنها في طريق التدهور، مثل ارتفاع تكاليف التشغيل، والإنتاج، والانخفاض التدريجي للأرباح، فقدان جزء من حصة السوق

<sup>1</sup> مرام إسماعيل، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2006، ص 52.

لصالح المنافسين... إلخ، وبالتالي فهذا النوع يصرار من أجل البقاء في السوق ولا يملك الإمكانيات لمعالجة هذه المشاكل، فهي تحتاج بالتالي إلى أسلوب الهندرة من أجل استبعاد عافيتها والتطور.

3. المنظمات المتميزة: أو المنظمات المتفوقة، وهي المنظمات التي لا تعاني من أي مشكلة إطلاقاً ومؤشراتها توحى بأنها قوية جداً، بحيث تسيطر على السوق ولها حصة سوقية كبيرة مقارنة مع المنافسين جودتها مرتفعة وتكاليف التشغيل والإنتاج فيها، منخفضة، فهذا النوع من المنظمات يقوم بتطبيق الهندرة ليس خوفاً من التدهور وإنما بدافع التطور وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: حلقات الجودة

وهو من أهم أساليب إدارة الجودة الشاملة TOM والذي كان له فضل كبير في تحسين أداء المؤسسات اليابانية في العالم عامة، وفي اليابان خاصة، والذي يمكن أن نتطرق إليه خلال دراسة النقاط التالية:

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية من حلقات الجودة

إن أسلوب حلقات الجودة هو من الأساليب المستخدمة في تحسين الجودة والإنتاجية، وترجع فترة ظهور هذه الفكرة إلى سنة 1961، حين اقترح كاروا إيشيكاوا ISHIKAWA ويسانده من نقابة المهندسين اليابانيين فكرة إنشاء مجموعة صغيرة يتراوح عدد الأفراد فيها من 03 إلى 15 فرداً، وهذا من أجل التعرف على المشاكل التي تواجه العاملين على أن يكون انضمام هؤلاء الأفراد تطوعياً، ولقد استمد إيشيكاوا هذه الفكرة انطلاقاً من أعمال بعض الكتاب الأمريكيين المشهورين مثل ماسلو MASLOW، هرزبرغ HERSBERG، وماك غريغور MAC GREGOR. ولقد ساعد على نجاح الفكرة إيشيكاوا اهتمام الحكومة اليابانية والمؤسسات المالية والصناعية، بعد الحرب العالمية الثانية، الجودة من أجل رفع الصادرات اليابانية خاصة أن كل المنتجات اليابانية في تلك الحقبة كانت تعاني من نقص الجودة.

لقد بدأ أسلوب حلقات الجودة بعدد قليل من الأعضاء ثم بدأ العدد في الزيادة، في كان عدد الأعضاء 1962 حوالي 400 عضو ثم قفز هذا العدد عام 1968 إلى 200.000 عضو، ثم تجاوز 700.000 عضو عام 1978، إلى أن أصبح هذا العدد بالملايين، وبعد النجاح الكبير في اليابان بدأ أسلوب حلقات الجودة في الانتشار بين الدول الأخرى ومن بينها أمريكا التي بدأ باستخدام هذا الأسلوب عام 1970<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. إباد علي الدجني، مرجع سبق ذكره، ص 330.

<sup>2</sup>. خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة (استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها دراسة ميدانية على المصانع الكبرى)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م16، ع1، 2002، ص 42.

### الفرع الثاني: تعريف حلقات الجودة وأسبابها

تعتبر حلقات الجودة إحدى الأدوات أو الطرق التي يمكن لمنظمات الأعمال على اختلاف نشاطها أن تستخدمها للوصول على أداء أحسن لمختلف التعليمات، ولقد وردت تعريفات متعددة ومختلفة لحلقات الجودة والتي نذكر بعضها فيما يلي:

- فقد عرفها العالمان جيمس وأكويلايو بأنها "عبارة عن مجموعة من المتطوعين الذين يتلقون أسبوعياً وفق جدول عمل مناقشة مشاكل الجودة التي يواجهونها، ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها لإدارة المنظمة"<sup>1</sup>.
  - تعريف HAKMAN والذي يعتبر التعريف الأكثر قبولاً واعتمد من طرف الباحثين مثل DIKSON و GUZZO وينص على أن الفريق هو "مجموعة من الأفراد المستقلين في أنشطتهم، يتشاركون نفس الأهداف، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم خلية تنتمي إلى نظام اجتماعي متكامل مثال المؤسسة المنتظمة"<sup>2</sup>.
- ويعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تطورت من حلقات الجودة، وهي تقنية تنظيمية تم إنشاؤها في الولايات المتحدة من قبل إدوارد ديمينج في 1950 وقد عرفت حلقات الجودة بأنها مجموعات عمل تتراوح من أربعة إلى 15 عضواً تجتمع بانتظام لمناقشة مشاكل الجودة والتوصية بالحلول، وفي بعض الحالات تتخذ إجراءات لإجراء التغيير. في معظم الأحيان، حلقات الجودة هي مجموعات تطوعية يقرر الموظفون المشاركة فيها، ولم يكن لحلقات الجودة أي تأثير فعلي على الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا بعد أن تم تصدير التصميم إلى اليابان، ثم أعيد تقديمه إلى الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات<sup>3</sup>.

فحلقات الجودة عبارة عن مجموعة من الموظفين الذين يتلقون بشكل دوري ومنتظم وبشكل طوعي خارج أوقات الدوام الدراسي بهدف تحديد التحسينات المطلوبة للعمليات ورفع التوصيات للإدارة العليا وتقوم فكرة هذه الحلقات على أساس أن العامل إذا كان مكوناً ومدرباً بشكل جيد فإنه سوف يتمكن من اكتشاف المشاكل المتعلقة بالجودة مسبقاً وقبل حدوثها، حيث يعتبر المشرفون هم المسؤولون عن التدريب باعتبارهم قادة هذه الحلقات.

### الفرع الثالث: أهداف حلقات الجودة

- لقد قام اتحاد علماء المهندسين اليابانيين بتحديد أهداف حلقات الجودة والتي تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:
- تشجيع الإبداع لدى العاملين وزيادة قدراتهم وهذا انطلاقاً من خلق التحدي والتنوع في مهامهم.
  - الاستفادة من أكبر قدر ممكن من قدرات وكفاءات الأفراد في المؤسسة بالاعتماد على منهج المشاركة في التسيير واتخاذ القرار.

<sup>1</sup>. د. قاسم نايف علوان الحيواي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>2</sup>. مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> Benjamin Osayawe Ehigie, Elizabeth B. McAndrew. Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). Management Decision, Vol. 43 No. 6, 2005. P 928

<sup>4</sup>. Jarrosson Bruno, un siècle de management à travers les écrits, édition Bruno, Paris, 2000, p 98.

- تحسين اداء العمل داخل المؤسسة من خلال خلق نوع من الشعور بالالتزام لدى الأفراد.
  - تحسين شعور الانتماء إلى مجموعة العمل.
  - ربح الوقت من خلال اهتمام المدير أو المسؤول بالقرارات الهامة وترك الروتينية لدى الأفراد المرؤوسين.
  - خلق جو من الثقة بين كافة أفراد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - زيادة شعور الأفراد بالولاء نحو المؤسسة، وزيادة الوعي بضرورة الاهتمام بالجودة الإنتاجية من خلال إشراكهم في العمل والرقابة عليه.
- تجدر الإشارة إل أن هناك أنواع أخرى من الفرق مشابهة لحلقات الجودة مثل:
- فريق تحسين الجودة والذي هو "مجموعة من العاملين الذين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد الطرق التي تحقق الجودة الحقيقية (المعايير) والجودة المدركة (توقعات العملاء) وتغطي هذه الفرق كل المنظمة وتتضمن كل مستويات العاملين الإداريين وغير الإداريين".
  - فرق جودة العملية: وتضم كل أعضاء من الإدارة العليا، حيث أن كل فرد من الإدارة يجب أن يكون عضوا واحدا على الأقل من هذه الفرق وتسيطر هذه الفرق على كل فرق تحسين الجودة".
  - فرق حل المشاكل: مجموعة من الأفراد من مجالات مخالفة في القسم عددهم ما بين 5 - 12 عضوا فتجتمع هي أيضا بصفة تطوعية لمناقشة طرق تحسين الجودة والإنتاجية، غير أن أفكارهم ومقترحاتهم ولا تملك أية صلاحية، وقد نشأ هذا النوع في السبعينات من القرن الماضي".
  - فريق الغرض المحدد: مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة ومتنوعة إدارية تعددت عددهم ما بين 5 - 30 عضوا تشكل صورة رسمية ولها الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة مهامها إدخال التكنولوجيا الجديدة، مقابلة العلماء والموردين، وقد نشأ هذا النوع في أوائل الثمانينات.
  - فريق الإدارة الذاتية: مجموعة من العاملين تشكل بصورة رسمية يتراوح عددهم ما بين 5 - 15 عضوا يعملون سوية وبشكل يومي لإنتاج السلعة أو الخدمة بصورة كاملة مهامه متنوعة مثل: جدول العمل والإجازات، تبادل المهام الوظيفية، طلب المواد الأولية... إلخ.
- وتعتبر حلقات الجودة نوع من أنواع فرق العمل إلا أنها تختلف عن فرق العمل السابق ذكرها في جوانب عديدة أهمها الهيكل وطبيعة مهامها وديمومتها، ولذلك صنفها البعض كمنهج من مناهج الجودة، حيث تمثل حلقات الجودة الجيل الأول، بينما تمثل فرق تحسين الجودة الجيل الثاني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. د. رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 262.

### الفرع الرابع: مبادئ حلقات الجودة ومتطلباتها

ترتكز مبادئ حلقات الجودة على مجموعة من المبادئ التي تميزها والتي تتمثل فيما يلي:

- الانضمام الاختياري: أي حرية الانضمام إلى حلقات الجودة بشكل تطوعي ودون ضغط من أحد، يؤدي إلى خلق التزام الأفراد ويزيد من فرص النجاح.
- ملكية الحلقة: والمقصود بها حرية التصرف واتخاذ القرارات من طرف أعضاء الحلقة لأن التزامهم يجعلهم يشعرون بملكية الحلقة.
- فلسفة الحلقات: تقوم فلسفة حلقات الجودة على المنافسة التعاونية بعيدا عن المنافسة السلبية، وعلى فكرة أن النجاح للجميع، وهذا ما يتطلب تغيير سلوكيات العاملين، وهذا ما تطمح إليه ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- تركيز أعضاء الحلقة: والمقصود هنا هو تركيز أعضاء الحلقة على مهامهم بالتعاون من أجل المشكلات بدلا من إلقاء المسؤولية على الآخرين، وهذا ما يدفع الأعضاء إلى العمل استجابة لانخراطه في مبادئ الجودة وليس استجابة السلطة التنظيمية.
- مبدأ الثقة: تكسب الثقة والمعاملة المتساوية والعادلة أعضاء الحلقة المزيد من الالتزام والإحساس بالمسؤولية وتشعرهم بمدى أهميتهم في حل المشاكل.
- الاعتماد على الحقائق: أي الاعتماد على الحقائق من أجل حل المشكلات وهو ما يكسب الأفراد الثقة بعيدا عن وجهات النظر مما يساعدهم على تقديم الاقتراحات الجادة<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: متطلبات حلقات الجودة

لنجاح عمل حلقات الجودة في المنظمات الصناعية فإن الأمر يتطلب ما يلي:

1. الدعم والإسناد المباشر من طرف الإدارة العليا: وهي من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح حلقات ضبط الجودة وهذا الالتزام له جانبان (أ) الموافقة والمساندة منذ البداية على أنشطة حلقات الجودة، لأنه يعتبر بمثابة الضوء الأخضر بالنسبة للعاملين للبدء في البرنامج (ب) إعطاء الثقة لأعضاء الحلقات بأن الإدارة مستمرة في الدعم للبرنامج.
2. وضع هيكل ممارس النشاط: ويقصد بها الإجراءات التي يجب أن تنتجها حلقات الجودة في مزاجتها عملها، ولذا حاولت بعض المنظمات من قبل تطبيق برنامج حلقات الجودة دون هذه الإجراءات ولكنها باءت بالفشل.
3. الالتزام بمبدأ البداية الصغيرة: لكي تضمن المنظمة نجاح هذا البرنامج خاصة على المدى البعيد فإن عليها أن تكون البداية صغيرة أي أن عدد الحلقات يكون صغيرا في حدود 2 - 6 حلقات حسب حجم المؤسسة

<sup>1</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.N.A.D، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010 - 2011، ص 40.

- والذي يسمح بتحقيق (أ) تحفيز الأفراد على التطوع على قناعة بعد مشاهدتهم عمل الجميع في البرنامج. (ب) أعضاء الفرصة للمنظمة لكي تكيف أوضاعها وظروفها مع أسلوب حلقات الجودة.
4. الثاني في الحصول على النتائج: البدايات الأولى لبرنامج حلقات الجودة يتسابق أعضاؤها لعرض النتائج على الإدارة العليا بالرغم من قلة خبرتهم وهذا ما يخلق لهم نوعا من الإحباط خاصة عند عدم تحقيق النتائج المرجوة، لذا يجب على الإدارة العليا عدم مطالبتهم بالنتائج الفورية وتوجيههم نحو تحقيق أو حل المشاكل الصغيرة، وتقديم النصح والتدريب المناسبين.
5. تهيئة الأفراد: بضمنان نجاح الأفراد العاملين في الأقسام الإنتاجية والجودة بأهمية هذه الحلقات والنظر إليها كوسيلة لحل المشاكل وتجنب الانحرافات، وكذلك خلق الرغبة لدى الأقسام الأخرى التي لها علاقة بالجودة وإقناعهم بأن أن تشاركتهم في هذه الحلقات سيؤدي إلى نجاح المنظمة، وأخيرا تنمية مهاراتهم القيادية وتطويرها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
6. تخصيص الموارد: لنجاح برنامج حلقات الجودة فإن ذلك يتطلب توفير موارد معينة للوصول إلى تحسين الأداء والجودة وهذا ما يتطلب: موارد مالية، تتمثل في تكاليف الدورات التدريبية للحلقات، تكاليف الاستعانة بالمستشارين، تنفيذ الاقتراحات ن منح مكافآت لأعضاء الحلقة في حالة نجاحهم على المشاكل وتحسين جودة المنتجات، الوقت: مثل وقت حضور الاجتماعات التدريبية لحلقات الجودة، وكذلك الوقت من أجل التفرغ لهذا البرنامج<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: الهيكل التنظيمي لعمل حلقات الجودة

كما بينا سابقا فإن حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعات تطوعية وغير رسمية تجتمع بعد الدوام الرسمي، وهذا ما جعل بعض المنظمات تواجه صعوبات لقبول هذه الفلسفة على اعتبارها طوعية وليست رسمية في عملها، وكذلك تخوفها من فقدان السيطرة عليها لكن بعض المنظمات نجحت في هيكل تنظيمي ينظم عمل هذه الحلقات ويسمح بالسيطرة عليها كما هو مبين كالاتي:

1. الإدارة العليا: وهي تمثل عادة في مساعدة الرئيس شؤون العمليات (مثلا مساعد رئيس الجامعة، للشؤون العملية أو مساعد مدير المصرف لشؤون العمليات المصرفية... إلخ)، وتكون مهمتها تقديم الدعم المادي والمعنوي لإنجاح برنامج حلقات الجودة.
2. لجنة التوجيه: وتسمى أيضا بلجنة التسيير، ومهمتها هي تهيئة القيادة التي منم شأنها التخطيط والتنفيذ لرامج التحسين، وتتكون من ممثلين عن الأقسام الرئيسية، وبعض قادة حلقات الجودة الأخرى يتراوح عددها بين 6 إلى 12 عضوا، داخل المنظمة، وتكون مهمتها الرئيسية وضع الخطط وتنفيذ البرامج، كما تقوم بمهمة تغيير المنسق.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (شهادة ISO)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 35.



3. المنسق: يعتبر حلقة الوصل بين المسهل ودين أقسام المنظمة ولجنة التوجيه، ويوجد المنسق عادة في المنظمات الكبيرة، التي يقوم بعملية التنسيق، وفي بعض الأحيان يتم دمج المنسق عادة في المنظمات الكبيرة لكي يقوم بعملية التنسيق وفي بعض الأحيان يتم دمج وظيفة المسهل والمنسق في وظيفة واحدة، فهو يعتبر محور برنامج حلقات الجودة ويفضل أن يكون مخططها على البرنامج وعادة ما يقوم بمهمة اختيار المسهلين لبرنامج الحلقة.
4. المسهل: هو أيضا يعتبر حلقة الوصل بين أقسام المنظمة وبين حلقات الجودة، مهمته هي الأصعب وتمثل في: دور القدوة لأعضاء الحلقة، المدرب والموجه لقادة الحلقات، دور استشاري لتطوير علاقة العاملين بالنسبة للحلقات، القيام بدور ضابط الاتصال للإدارة العليا.
5. القائد: هو عادة أحد المشرفين أو أحد قادة الأقسام في المنظمة لكنه لا يملك أي سلطة رسمية داخل الحلقة، ويتمثل دوره في إيجاد التكامل بين أعضاء الحلقة، وضمان مشاركة الأعضاء داخل الحلقة، وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء الحلقة، تدريب أعضاء الحلقة على استخدام أدوات حل المشاكل، التنسيق والتعاون مع المنسق من أجل تنفيذ برامج الحلقة.
6. الأعضاء: وهم الأعضاء الأساسيون في الحلقة، يتم اختيارهم بنفس طريقة اختيار المسهل والقائد بشكل طوعي للانتماء إلى الحلقة أو الانسحاب منها متى أراد ذلك. يتركز دورهم على: حضور الاجتماعات الأسبوعية، تحديد المشاكل وتحليلها وحلها، أخذ الاقتراحات المطروحة من الآخرين بعين الاعتبار، استخدام الأدوات الإحصائية في تحديد المشاكل وتحليلها، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### الفرع السابع: خطوات عمل حلقات الجودة

لنجاح عملية حلقات الجودة فإنها يجب أن تمر بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

1. تحديد المشكلة: حيث أنه كلما كان عدد المشكلات كبيرا كلما كانت هناك فرصة من أجل اختيار أهم مشكلة من علاجها من قبل أعضاء الحلقة.
2. اختيار المشكلة: حيث كما قمنا سابقا يتم اختيار أهم وأكبر مشكلة من أجل معالجتها، حيث أن الفرصة تصبح متساوية بين أعضاء الحلقة، ولا فرق بين رئيس ومرؤوس، وبعد اختيار المشكلة يصبح أعضاء الحلقة جاهزين لبداية تنفيذ البرنامج.
3. تحليل المشكلة: وهذه المرحلة تتطلب من أعضاء الحلقة الإمام بجميع الأساليب المختلفة لتحليل المشكلات، ولكن في بعض الأحيان ويسبب ظروف مختلفة قد لا تكون الأساليب المطبقة من طرف المنظمة كافية من أجل الوصول إلى حلول إيجابية للمشكلة، وهذا ما يدفع المسهل إلى الاستعانة ببعض الاستشارات الخارجية

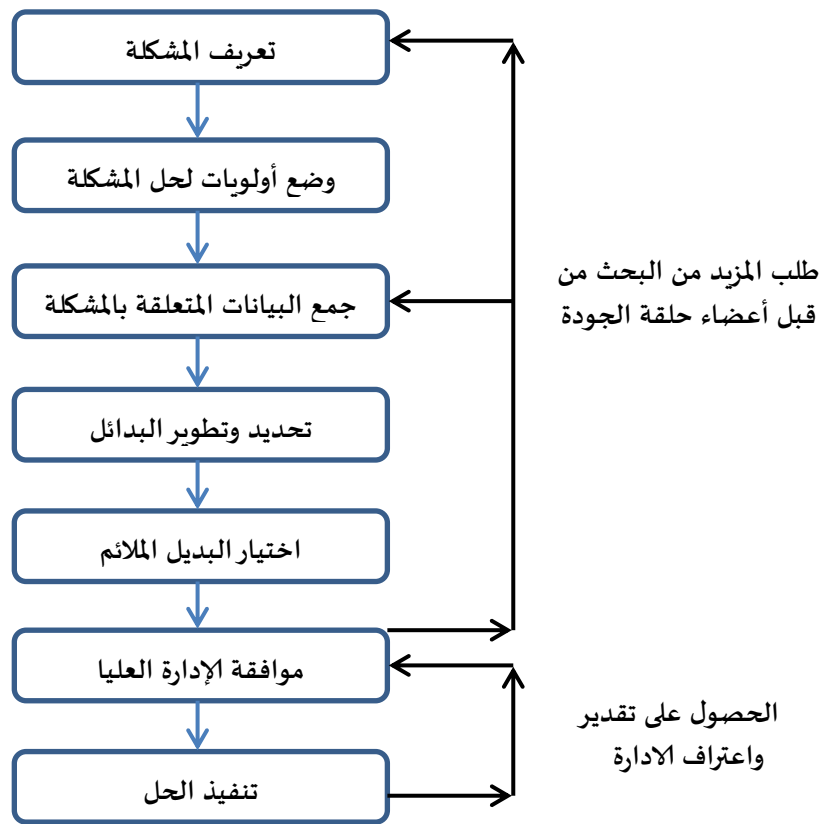
1. د. قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

2. د. مصطفى كمال الشيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 242.

التي لديها خبرة في أسلوب الحلقات غير أن مسؤولية حل المشكلة ليست مسؤولية الاستشاري الخارجي، بل مهمة أعضاء الحلقة لهذا وجب على المسهل خاصة تذكير الأعضاء بهذه المسؤولية.

4. اقتراح الحل: بعد تحليل المشكلة يقوم المسهل وقائد الحلقة بدعوة الإدارة العليا لحضور اجتماع يتم فيه اقتراح الحلول، حيث يتولى كلاهما شرح المشكلة التي يتم تحديدها والحصول المقترحة لها والتي تم التوصل إليها، وإلى أي مدى سوف تساهم الحلول في تخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ففي حال الموافقة على الحلول تقوم الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه بأقصى سرعة ممكنة، أما في حالة الرفض فيقوم أعضاء الإدارة العليا بتقديم الأسباب والاعتذار.

الشكل رقم: 3-4 أسلوب عمل حلقات الجودة



المصدر: د. قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 255

### الفرع الثامن: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

انتشرت حلقات الجودة انتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حققت نجاحا كبيرا إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة على تحقيق أهدافها:

1. أسباب فشل حلقات الجودة: قام العالم DESSLER سنة 1983 بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت

أسلوب حلقات الجودة ومنعتها من تحقيق النجاح وأهمها:

- هناك نقص لدى العاملين فيما يخص فكرة أسلوب حلقات الجودة.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها، بل تتطلب وجود مختصين.
- انعقاد جلسات واجتماعات حب=لقات الجودة في أوقات غير ملائمة تتعارض مثلا مع أوقات الإنتاج مثلا أو أوقات العمل.

وهذا لا يعني أن المشاكل السابق ذكرها هي فقط من تؤثر على عمل حلقات الجودة بل أن أيضا البيئة الخارجية كالحالة الاقتصادية للبلد مثلا هي أيضا تؤثر مباشرة على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة كحدوث أزمة اقتصادية مثلا.

2. مقومات نجاح حلقات الجودة: حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل

السابقة حيث قدم كل من (Crocker, Charney Chin) مجموعة من التوصيات أهمها<sup>1</sup>:

- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
- تعليمك العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله.
- الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات.
- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص المشاكل وحلها.
- توفير الوقت المناسب للقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم، وإن كانت اللقاءات تتم عادة خارج اوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منظمة.

<sup>1</sup>. أ. خير الدين جمعة، أ. حسين ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسات، تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، جامعة محمد حوضر بسكرة، ص 133.

### المبحث الثالث: أدوات تحسين الجودة والأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر أدوات تحسين الجودة والتي هي مجموعة من المهارات العملية التي تطبق مع مختلف الأنشطة بغرض التحسين المستمر، ويعتبر العالم الياباني كارو اشيكوا والمرجع الأساسي المعتمد في مجال أدوات تحسين الجودة<sup>1</sup>، وحسب هذا العالم فإن 95% من مشاكل الجودة الموجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية يمكن حلها عن طريق هذه الأدوات، حيث تستخدم المنظمات الناجحة سبعة أنواع من الأدوات لتشخيص مسببات الانحراف في جودة السلعة أو الخدمة والعمل على تصحيحها في أسرع وقت ممكن والهدف من استخدام هذه الأدوات من طرف إدارة الجودة الشاملة هو الوصول إلى عدم خروج أي عملية أو منتج نهائي به عيوب وتفعيلها إلى أدنى حد ممكن وصولاً إلى الصفر.

ولقد بينت الخبرة المتراكمة في المؤسسات اليابانية أن 90% من مشاكل الجودة يمكن التغلب عليها بتطبيق هذه الأدوات السبعة، حيث يوفر تطبيق هذه الأدوات المميزات التالية:

- التنبؤ بالانحرافات المتوقعة قبل حدوثها.
- تقليص عدد الحاصلين على عملية الفحص والتفتيش، وهذا اعتماداً على أسلوب فحص العينات بدلاً من الفحص الشامل.
- تحديد مسببات الانحراف في العمليات الإنتاجية والعوامل المؤثرة واتخاذ الإجراءات العلاجية

#### المطلب الأول: الأدوات الكلاسيكية

لقد أثبتت الأدوات الإحصائية فعاليتها في تشخيص المشاكل وفي السيطرة على العمليات والجودة بما يحقق أهداف المنظمة أولاً والزبون ثانياً، لذلك فهذه الأدوات فرضت على مختلف الكوادر الإدارية في المنظمة وفي مختلف المستويات نظراً لأهميتها وإمكانية جعلها أداة ضرورية للعمل. ولقد تعددت الأدوات الإحصائية على حسب حالات العمل المختلفة، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تبنت البعض منها، وهي التي أثبتت كفاءتها في الواقع العملي والتي سوف نعرضها كما يلي:

#### الفرع الأول: العصف الذهني

يسميه البعض أسلوب استنباط الأفكار، ولقد طوره أليكس ادسبورن<sup>2</sup>، ويعتمد هذا الأسلوب على الإبداع والحماس وهذا تطبيقاً لفكرة العمل الجماعي، الذي يستند إلى أن طاقة المجموعة أكبر من مجموع طاقات أفرادها، وهو طريقة منهجية تستخدم من أجل خلق وتوحيد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية واقتراح

<sup>1</sup>. قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup>. أ. د محمد عيشوني، د. عبد العزيز الغنيمي، الأدوات السبع الأساسية للجودة: السبع الروائع لتحسين الجودة في المشروعات الإنشائية، بحث فائز مناصفة بالجائزة الرابعة في ندوة ومعرض مختبرات الجودة في المشروعات الإنشائية، وزارة الشؤون البلدية والقروية، السعودية، 11 - 12 جمادى الثانية 1434 هـ.

الحصول في أقصر وقت ممكن خاصة في حالة اقتراح بدائل من أجل حل مشكلة ما، أو الحاجة إلى مشاركة جميع الأفراد وتفاعلهم من أجل تبني الحلول المطروحة من أجل تجنب أو تخفيض المقاومة عند التغيير.

ويجب التوضيح أن هناك فرق بين حلقات الجودة وجلسات ال... الذهني، حيث أن الأولى هو متطوعون ينظمون أنفسهم ويعقدون اجتماعاتهم بأنفسهم، أما جلسات العصف الذهني غالباً ما يتم إدارتها وتنفيذها من قبل المدراء، أما حلقات الجودة تعقد من طرف مشرفي الفرق الذين يتصرفون كمسيرين ويتغيرون بتغيير أعضاء الفرق بالإضافة إلى أنهم يلتقون بشكل دوري خارج ساعات الدوام<sup>1</sup>.

من خلال العصف الذهني يتم فتح باب الاختراعات وتقبل جميع الآراء وعرضها على جميع الأعضاء للبدء بتحليلها ويعرف العصف الذهني أيضاً بأنه وسيلة للحصول أو توليد أكبر كم من الاقتراحات من طرف جميع أعضاء الحلقة فترة زمنية معينة من أحب حل المشكلات وهناك قواعد معينة لا بد من الالتزام بها<sup>2</sup>:

- قبول جميع الأفكار وعدم توجيه النقد أو التقييم لهذه الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تثبيط العزائم والحماس ومن ثم الأحجام عن الإبداع.
- التركيز في البداية على الكم وليس على النوع وهذا من أجل جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، وعدم التطرق إلى نوعيتها والحكم على الأفكار بأنها تافهة من أول جلسة لأنها قد تؤدي إلى الوصول إلى فكرة أخرى هامة.
- تسجيل الأفكار المقترحة في مكان واضح يساهم كل عضو في المجموعة.
- إعطاء وقت كافي للأفراد حتى يتمكنوا من استيعاب تلك الأفراد.
- تحديد قائمة المشكلات في ضوء الوضع السابق، وتوضيح النقاط الغامضة في تلك القائمة.
- يحق لكل عضو في الحلقة تقييم فكرة أو اقتراح واحد فقط.

### الفرع الثاني: مخطط باريتو

أبدع هذه الفكرة الإيطالي **1897 Pareto Alfredo** الذي قال أن **85%** من الثروة تقع بأيدي **15%** من السكان وهي مخطط بياني تشيلاً للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمية ويرمز إلى هذه الطريقة بقانون **20/80** أي أن **80%** من مشاكل الجودة ترجع إلى **20%** من العوامل والأسباب أي عدد قليل من الأسباب مسؤول عن معظم المشكلات وترتكز هذه العملية التي طورها جوران **Juran** على ترتيب المشاكل ترتيباً تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل وهذا حسب أهميتها وتكرار حدوثها، حيث من خلال هذه التقنية يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثراً على الجودة وبالتالي حلها أولاً.

ويرمز العالم جوران إلى هذا القانون بعبارة **The vital few and the trinal many** أي القلة المؤثرة مقابل الكثرة القليلة التأثير، فمن خلال هذه التقنية يمكن التركيز على تحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية الإنتاجية والمتمثلة

<sup>1</sup>. د. حضير كاظم حود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 130.

<sup>2</sup>. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 169.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

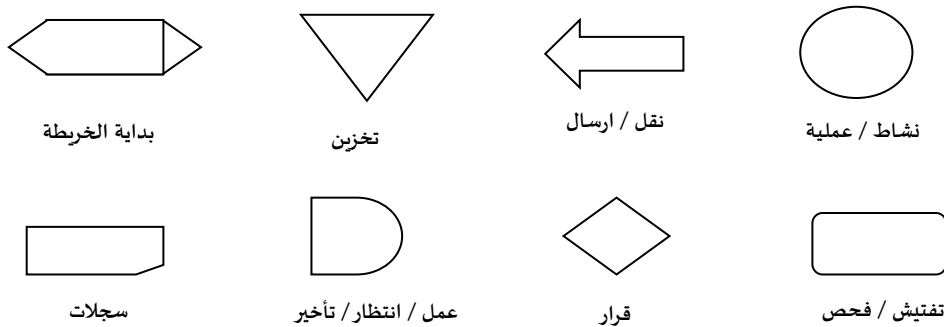
في 20% من الأسباب وبالتالي التخلص يمكن تخصيص 80% من المشاكل، ويشير العالم جوران بالقلة المهمة والمؤثرة (The vital few) والتي يجب أن تحدد لإحداث 80% من التحسينات في العملية، إضافة إلى هذا أثبتت التجربة إلى أنه يحل هذه القلة من المشاكل يمكن التخلص من الكثير من بقية المشاكل ذات الأهمية الأقل تلقائية ويعبر اليابانيون على هذه الفكرة بعبارة **Slay the oragom first** أي ابدأ بقتل التنين أولاً. وترتكز هذه الطريقة على خطوات أساسية:

- ◀ تحديد المشكلة الأساسية وتعرف الفريق على أسباب حدوثها.
- ◀ قيام فريق العمل بجمع المعلومات من السجلات والملاحظات وقياس تكرار حدوث سبب من الأسباب.
- ◀ رسم محور الأسباب وتوضع عليه الأسباب مرتبة حسب تكرار حدوثها من الأكثر إلى الأقل.
- ◀ رسم المحور الثاني الذي يشكل التكرارات ويوضع عليه تكرار كل حدث من الأحداث.
- ◀ تحليل المشكل واستنتاج الأسباب الرئيسية ونسبة حدوثها وأثرها على المشكلة.
- ◀ تحديد أولويات التحسين.

### الفرع الثالث: خرائط التدفق

وتسمى أيضا بخريطة المسار، وهي عبارة عن مخطط يصف كيفية تدفق العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها حيث أنه ومن خلال المخطط يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة معينة، أي أنه من خلال هذا المخطط يمكن اقتراح التعديلات والتحسينات في العملية الإنتاجية والأنشطة الخدمية، وبالتالي فهذه الخرائط عبارة عن مخطط يسمح بتمثيل الخطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة<sup>1</sup>. ويستمر عمل خريطة التدفق باستعمال أشكال نمطية معينة تصف طبيعة الخطوة أو الإجراء أو النشاط في العملية، ويمكن تلخيص هذه الأشكال في الشكل التالي:

#### الشكل رقم: 3-5 رموز خريطة تدفق العمليات



المصدر: د. أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان-الأردن، ص 268

<sup>1</sup> د. محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية، السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية)، الإصدار رقم 02، ص 02.

ومن أجل الاستعمال الجيد لهذه التقنية يجب احترام مجموعة من الضوابط والتي هي:

- تحديد الأهداف المرجوة من استعمال هذه الخريطة في المنظمة.
- تحديد المستفيد من هذا المخطط.
- تحديد مستوى الدقة والتكامل التي تدرجها في هذا المخطط.
- تحديد حدود الخريطة، بحيث لا تحتوي هذه الحدود إلا على المجال الذي نود إجراء التقنيات عليه دون الخوض في المجالات الأخرى العملية.

يجب الإشارة أنه قبل البدء برسم هذه الخريطة يستحسن القيام بزيارة ميدانية للفريق القائم على الجودة للورشات ومشاهدة العملية الإنتاجية وهذا من أجل تحديد الأنشطة الرئيسية فقط ثم الخوض في التفاصيل الدقيقة العملية، وبصفة عامة هناك ثلاثة أنواع من التفاصيل والتي ينتج عنها ثلاثة أنواع من الخرائط وهي<sup>1</sup>:

✚ خريطة التدفق الخطية: وفيها ترسم الخطوات الأساسية للعملية بحيث يمكن لنا تحديد الخطوات الزائدة والتكرار الغير مفيد في الخطوات والأنشطة.

✚ خريطة التدفق للانتشار التفصيلي: وتبين هذه الخريطة تسلسل الخطوات في العملية وكذلك للأشخاص والمجموعات المشاركة في كل خطوة في العملية يمكن من خلال هذه الخريطة توضيح العلاقة بين الزبون والمورد.

✚ خريطة تدفق الفرص: وتعتبر هذه الخريطة أكثر شمولية وتفصيلاً بحيث أنها عبارة عن خريطة تدفق خطية مضافة إليها تفاصيل مهمة من العملية مثل القيمة المضافة والتكاليف في كل خطوة من الخطوات.

### الفرع الرابع: مخطط السبب والنتيجة

ويسمى كذلك بمخطط إيشيكاوا نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتكوير هذه التقنية عام 1943، والذي يعد رائد حلقات الجودة في اليابان، وذلك لدوره الكبير في بدء ثورة الجودة في اليابان عام 1960-1969<sup>2</sup>، ويطلق عليه البعض أيضاً عضلة السمكة **Fishbone Chart**، يهدف هذا المخطط إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة، وكل سهم يعبر عن أحد العيوب أو الانحراف عن مواصفات عملية الإنتاج سواءً كان ذلك سبباً رئيسياً أو ثانوياً. أي أن الغرض من ورائه هو معرفة الأسباب ومسببات الأسباب وهكذا... إلخ. حيث يتم تحديد المشكلة الأم بالمشكلات الفرعية وترتيب التابع بفرص الاتفاق على المشكلة الأم والمشكلات الفرعية ثم التأكيد على ضرورة حل المشكلة. ويجب الإشارة إلى أن هذا المخطط هو وثيقة أو خريطة للمشكلة المطلوب دراستها في المنظمة

<sup>1</sup>. د. د. حسن عبد الله باشوية، البروفيسور نزار عبد المجيد البروازي، محمد أحمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup>. د. د. راتب جليل هويص، د. غالب جليل هويص، أ. د. محمد عبد العال النعمي، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات)، دار البيزوري، عمان، الأردن، 2009، ص 119.

الرئيسية بدلا من المشكلة الظاهرية<sup>1</sup> الصناعية أو الخدمية وينشأ من أفكار المهندسين والمدبرين لتحديد أسباب المشكلات التي غالبا ما تصنف إلى مشاكل تتعلق بالمواد، تتعلق بالجانب البشري (العاملين) (Men)، مشاكل تتعلق بأساليب العمل (Méthodes)، مشاكل تتعلق بالمواد (Matériels)، مشاكل تتعلق بالمعدات (Machines)، ولهذا يطلق على هذا المخطط تسمية مخطط 4 M'S وأهم ما يميز هذه التقنية هو سهولة فهمها بمجرد إلقاء نظرة عليها وتبيان المشكلة كلها مخطط عظمة السمكة لاشيكاوا ومن ثم معالجتها<sup>2</sup>.  
نلخص فوائد مخطط السبب والأثر للمؤسسة بالنقاط التالية<sup>3</sup>:

- ◀ تعتبر صياغة هذا المخطط عملا ثقافيا وتعليميا بحد ذاته.
- ◀ يؤمن المخطط مستوى رؤية واضحة لأسباب المشاكل والتحقق منها بشكل سليم.
- ◀ يظهر المخطط مستوى وعمق المعرفة والقابلية على فهم المشكلة.
- ◀ تنمية الاستراتيجيات التحليلية بروح فعالة في مشكلات الجودة.
- ◀ يمكن تطبيق المخطط على أية مشكلة وتحليلها قبل المباشرة بالتخطيط لتجارب إحصائية لغرض الحصول على معرفة حقيقية حول العملية.
- ◀ يعتبر من أكثر أدوات ضبط الجودة قيمة لإمكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة ابتداءً من العمال إلى فريق حلقات الجودة بفرق الصيانة في المؤسسة.

### الفرع الخامس: مخطط التبعر

ويسمى أيضا بمخطط الانتشار، ويعرف بأنه مخطط يوضح العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس للجودة لأحد المنتجات والآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه السبب لقيمة هذا المقياس وتتمثل أهم استعمالات هذه التقنية في:

- ◀ البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين.
- ◀ توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين: أي هل العلاقة بينهما تعد ارتباطا موجبا أو سالبا.
- ◀ معرفة قوة الارتباط بين متغيرين كأن نرى مدى ارتباط عدد الأخطاء التي يرتكبها الناسخ على جهاز الكمبيوتر مع سرعة الكتابة.
- ◀ تبرز فائدة هذا المخطط في النقاط التالية:
- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.
- اسعاد الفحوصات الغير مجددة، واستبدالها بأخرى فعالة.

<sup>1</sup>. أ. د. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 294.  
<sup>2</sup>. د. طارق الخيزر، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001، ص 60.  
<sup>3</sup>. د. صباح مجيد النجار، د. عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 584.



— القفام بضبط الخلفاء الفعالة على أساس النتائج المحققة فف ظل العلاقة بفن الجودة وخصائص الطرق التالية:

حساب معامل الارتباط ورقة الاحتمالية أسلوب القفم الوسطفة

فإذا كانت العلاقة بفن المتغيرفن قوفة فعند رسم هذفن المتغيرفن على ورقة بفانفة سوف تتجمع هذه النقاط قرفبة على بعضها، أما إذا لم تكن هناك صلة بفن المتغيرفن فإن النقاط تمثل هذفن المتغيرفن سوف تكون متبعثرة أو منتشرة.

### الفرع السادس: المدرج التكراري

فعود تطور الهفستوغرام إلى الإحصاءف الفرنسف A.M Gerry عنما قدم مخططا بفانفا جفدفا، فصف ففه فحلفل بفانات الجرائف عام 1833، وهو ملخص بفانف للمتغيرفب التي نحدث فف مجموعة البفانات، وهو فشفر إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بفظهار نمط توزفعه، والصورة الطبعفة للمدرج التكراري تمكنا من رؤفة النمادج التي فصعب رؤفتها فف لائفة الأرقام البسطفة<sup>1</sup>.

وعن طريق هذه الأداة فمكن تصنف البفانات المجمعفة من العملفة إلى عدة حلقات وحساب تكرارها وبالتالف فمكن استخلاص معلوماف هامة جدا عن جودة المنتج، وهي إحدى التقنفاء الأساسية لضبط الجودة وتستهملها فرق التحسفن لتحقفق الأهداف التالية:

❖ فهم الاختلافاف والتبافن الموجود فف العملفاف.

❖ فحفدف توزفب العملفة بنسبة الملاحظات بطريقة سهلفة وسلسة.

❖ مراقبة وفحلللا العملفاف بفهدف التحسفن المستمر.

ولقد اعترف عالم الجودة ففجناوم Feignbaum فف كتابه Total Quality بأن تقنية التوزفب التكراري هف طريقة التفكفر والتعامل مع العملفاف خلال مراحل التحسفن المستمر ومراقبة جودتها، كما يعرفها العالم جوران Juran 2000 بأنها تقنية إحصاءفة لتمثفل مجموعة بفانات من العملفاف بطريقة تسمح بتوضفح مدى التشتت والاختلافاف الموجودة فف العملفة، وكما فركز العالم دفمنج على استعمال هذه التقنية لفهم التغيرفب التي تحصل فف العملفة وبفبن أهمفيتها بالنسبة للإدارة العليا للمنظمات التي تعاني من سوء فهم عملفاتها مما فعوق من عملفة إحداف التحسفن المتمفز ففها وفحقفق الجودة وفق متطلبات الزبون<sup>2</sup>.

كما أن فحلفل التوزفب التكراري لأي عملفة إنتاجفة أو خدمفة، لا فمكن أن فؤدف إلى نتائج دقفقة فمكن اعتمادها فف عملفة اتخاذ القرارات والإجراءاف التحسفنفة إلا إذا تأكنا من أن العملفة تسفر فف ظروف طبعفة خلال فترة

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السفسف، تطبيق المعافر العالمية فف إدارة الشركات (استراتيجية المنظمة فف ظل إدارة الجودة الشاملة)، مرجع سفق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> د. الحسن عبء الله باشفوة، البروففسور نزار عبء المففد البرزوافف، د. محمد أحمد عبشوفف، مرجع سفق ذكره، ص 180.

الدراسة وليست هناك أية ظروف خاصة تؤثر على سير العملية، ويتم تحليل التوزيع التكراري بدراسة ثلاثة نقاط رئيسية تخص التوزيع التكراري:

- ◀ شكل التوزيع التكراري.
- ◀ النزعة المركزية.
- ◀ التشتت أو التغير.

### الفرع السابع: قوائم الاختيار

كما هو متعارف عليه لدى المنظمات الإنتاجية والخدمية فإن عملية جمع البيانات تكون من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ◀ مراقبة العمليات.
- ◀ بحوث ودراسة العلاقة بين الأسباب والنتائج المترتبة عنها في العملية.
- ◀ إجراء عمليات التحسين المستمر لتلك العمليات التي تنتج مبيعات أو خدمات بدون الاعتماد على توقعات الزبون.

إن قوائم الاختيار هي إحدى تقنيات الجودة المستعملة من أجل جمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن العملية بطريقة سهلة ومنظمة، حيث يمكن من خلال تحسين العملية وتحليل مختلف البيانات بسهولة من طرف فريق التحسين، والذي بدوره يمكن أن يساعد على تحديد المشاكل وأسبابها وبالتالي اتخاذ الإجراءات التحسينية المناسبة<sup>1</sup>.

وتستعمل قوائم الاختيار في عملية التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وكأداة لحل المشاكل كما يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الفرق بين ما هو واقع في العملية وما نعتقد أنه واقع.
- تجميع البيانات التي توضح مدى تكرار عيب أو مشكل ما في عملية أو منتج ما.

### الفرع الثامن: خرائط المراقبة الإحصائية

تعتبر هذه الأداة العمود الفقري والأساسي لتقنيات المراقبة الإحصائية للعمليات، بحيث يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي وفحص مستمر للمتغيرات التي تحدث في العملية، وهذا بهدف ضبط خصائص وجودة المنتج (الخدمة) وتحسينها. فهي إذن وسيلة فعالة تساعد القائمين على العملية على اتخاذ الإجراءات والتحسينات المناسبة وهذا من أجل الوصول إلى أحسن أداء ممكن، فهي وسيلة تستخدم لاتخاذ القرار المناسب بشأن سير العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. د. محمد أحمد العيشوني، الدليل العلمي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>2</sup>. زينب علاوي إبراهيم، تشخيص وتحليل أسباب الخراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة، The Iraqi journal for méchanical and matériel engineering، vol 13، № 03، 2013، p 638.

وتعود بداية استخدام هذه الأداة إلى العالم الإحصائي شوهارت Showhar الذي كان يعمل في شركة بيل Bell للهواتف الأمريكية عام 1924.

إن خريطة المراقبة أو كما تعرف بلوحة مراقبة الجودة أو لوحة التحكم أو لوحة السيطرة هي عبارة عن رسم بياني يبين كما قلنا سابقا التغيرات التي تحدث في خصائص المنتج مع الزمن، وبحيث يمكن من خلال هذه الخريطة التمييز بين التغيرات والاختلافات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب الكامنة في العملية وبين التغيرات التي تعود إلى أسباب محدودة والتي تؤدي إلى حدوث عيوب في المنتج أو أخطاء في العملية أو التأخير في التسليم مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة وزيادة في التكاليف وبالتالي عدم رضى الزبائن.

يمكن من خلال استعمال خرائط المراقبة للمؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التحسين المستمر للعمليات، حيث أن خرائط المراقبة تعتبر أهم تقنيات التحسين المستمر والتي تسمح بتحديث أهم الأسباب المؤثرة سلبا على العملية وعلى الجودة وبالتالي العمل على إزالتها.
  - تحديد مقدرة العمليات على تحقيق أهداف العملية والمتمثلة في مواصفات المنتج أو الخدمة فمن خلال خرائط المراقبة يمكن تحديد وإجراء التحسينات المناسبة التي تؤدي إلى الرفع من مقدرة العملية على تحقيق مواصفات الزبون.
  - اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المواصفات، بعد تحديد المقدرة الحقيقية للعملية يستطيع الإطار الإداري والفني تحديد مواصفات المنتج بشكل دقيق وفعال، مما يسمح بخلق التوافق بين الإمكانيات الفنية والتقنية للعملية الإنتاجية مع المواصفات التي يطلبها الزبون، وبالتالي تحقيق جودة عالية.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية: تسمح هذه الخرائط بمعرفة استقرار الملية الإنتاجية ووقوعها تحت المراقبة الإحصائية أو لا. ففي حصة كانت خارجة عن المراقبة فإن هذه الخرائط تسمح بمعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك والعمل على إزالتها، وهذا من أجل تجنب إنتاج كميات كبيرة من المنتج دون المواصفات وبالتالي عدم رضى الزبون وزيادة تكاليف الجودة.
  - الرفع من الكفاءة الإنتاجية: أي إنتاج منتجات أكبر اهتماما وسبب رغبات ومتطلبات الزبون مما يساهم في تحسين العلاقة بين المنتج والزبون.
- وما يمكن أن نختم به أخيرا هو ما قاله ديمينج أنه بالإضافة إلى تحقيق الأهداف السابقة فإن خرائط المراقبة يمكنها اكتشاف الخلل ومشاكل الجودة، مبكرا، قبل البدء في إنتاج كميات كبيرة من المنتج دون المواصفات وبالتالي تخفيض التكاليف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات (استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة)، مرجع سبق ذكره، ص 195.

### المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لتحسين الجودة الشاملة

لكي تكون المنظمة فعالة حقاً، يجب أن يعمل كل جزء منها بشكل صحيح معاً لتحقيق نفس الأهداف، مع الاعتراف بأن كل شخص وكل نشاط يؤثر بدوره، ويتأثر كل منهما بالآخر. ويمكن تطبيق الأساليب والتقنيات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات، فهي نظام متطور من الممارسات والأدوات وطرق التدريب لإدارة الشركات لتوفير رضا العملاء في عالم سريع التغير. إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطاً أو فلسفة فقط، بل مجموعة من الوسائل والتقنيات، وبعد أن أوجزنا أهم الأدوات الكلاسيكية المستخدمة، سوف نقوم بالتطرق الآن إلى أهم الأدوات الحديثة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: طريقة ستة سيجمما Six sigma

برزت معالم Six sigma في منتصف ثمانينات القرن الماضي في شركة MOTOROLA حيث جمعت ما بين المبادئ والأساليب الإحصائية التي تميزت بها دوائر الجودة الهندية منذ عقود عملت على إدماجها مع نشاطات الأعمال لتعطي تأسيساً لنظام تسيير متكامل الجوانب وهي الاستخدامات، وأدخل ضمن البرامج الدراسية لعدد هائل من جامعات العالم، وهو يمثل الآن تقنيات العصر في مجال الأعمال.

في يناير 1996، تم إطلاق برنامج ستة سيجمما في جنرال إلكتريك لزيادة ربحيتها ورضا العملاء. وستة-سيجمما هو برنامج عالي الانضباط يساعد على التركيز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، من خلال قياس مدى انحراف عملية معينة عن "الكمال"<sup>2</sup>.

وتعد آلية ستة سيجمما من أكثر الأدوات ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفاعلية لكافة العمليات والمهام والصفقات التي تتم داخل المنظمة، ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيجمما بناءً على قدرتها على زيادة درجة رضا العميل وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمرغوبة باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية<sup>3</sup>. ولقد لقي مصطلح ستة سيجمما Six sigma اهتماماً كبيراً كونه من المصطلحات الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية، ولقد تعددت الآراء حول هذا المصطلح نظراً لتعدد خلفياتهم العلمية، حيث أن هناك من رأى أن هذه المنهجية على أنها مقياس إحصائي، ومنهم من نظر إليه كفكر تنظيمي ومنهجي.

1. تعريف ستة سيجمما Six sigma (6): إن المقصود بكلمة Sigma أنها مصطلح إحصائي لقياس مدى عملية ما عن الكمال، في عيوب. وتشير كلمة Six sigma إلى معدل عيوب المنتج وبنسبة (3،4) جزء من كل مليون،

<sup>1</sup> Yadollah Karimi, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir. The Impact of Organizational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2. P 206

<sup>2</sup> Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni, Mark L. Frigo and Robert W. Scapens, towards integrated Governance: the role of performance measurement systems. Performance measurement and management control: Improving organisations and society, studies in managerial and financial accounting volume 16, Elsevier Ltd, 2006, P 174

<sup>3</sup> د. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، 2015/2014، الاسكندرية - القاهرة، ص 436

وتشير كلمة Six sigma كمفهوم أيضا إلى التقنية التي تركز على جمع المعلومات من أجل تقليل التالف أو الضياع وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج التي يمكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة رضى الزبائن. كما يعرف مصطلح Six sigma بأنها مقياس للجودة يسعى إلى الحصول على المعلومات واستغلالها من أجل اجتناب العيوب في أي عملية انتاجية كانت من البداية إلى النهاية وبالتالي الوصول إلى الكمال، فهي توفر مقياسا للجودة ومنهاجا لتحسين الأداء ونظام قياس يؤدي إلى تحقيق نتائج مهمة كما يساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة وتوفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء<sup>1</sup>.

2. **الجدور التاريخية ل Six sigma:** تعود الجذور التاريخية لفلسفة ستة سيigma إلى استخدام الأنظمة بوزارة الدفاع الأمريكية وفي وكالة ناسا الفضائية، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة والتطبيق العملي لهذه الطريقة بدأ بأخذ آراء ومتطلبات الزبائن وتحليلها وفق برنامج معين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وهذا طبعا بعد تشخيص في مراحل الإنتاج وتحليلها من أجل معرفة كل الهفوات والأخطاء التي تحدث في مرحلة من العملية.

فمثلا عندما يقول مستخدمو الحواسب بأن السرعة مهمة، كيف إذن يتم بلورة هذه الفكرة إلى حقيقة في أداء الحواسيب هل عن طريق تحسين سرعة دورات الجهاز أو تحسين سرعة قبول وتخزين المعلومات أم سرعة إيجاد المعلومات لها، يعتبر منهج ستة سيigma أداة لحل المشكلات حتى قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد في إزالة الغموض منذ بدء العملية التصحيحية للإنتاج<sup>2</sup>.

لهذا فإن الجذور التاريخية لاستخدام هذا المنهج تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم<sup>3</sup> ولقد عمدت شركة موتورولا MOTOROLA على استخدام هذا المنهج الذي مكنها من الحصول على جائزة مالكوم بالدريدج للجودة، ثم أتبعها شركة جنرال إلكتريك سنة 2000، ثم اتسع بعدها استخدام هذا المنهج إلى الجمعية الأمريكية للجودة باعتبارها معيارا مهما في تصنيف الشركات المنتجة في أمريكا، لينتقل بعدها هذا المفهوم إلى مجالات أخرى مثل المستشفيات والفنادق وشركات الطيران.... إلخ.

لقد عرفت الصناعات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثمانينات 1980 منافسة شرسة مع الشركات الأجنبية، خاصة أن الاقتصاد الأمريكي كان يعيش في حالة ركود بسبب أزمة البترول 1970. ولهذا فإن شركة موتورولا MOTOROLA وجدت أنه يجب إنجاز شيء مختلف خاصة تطلعها إلى التطورات التي تحدث في مجال صناعة الاتصالات، فاختاروا مجال Six sigma وقاموا بإجراء دراسات ومقارنات وقاموا بتحليل المشاكل

<sup>1</sup> .قدور لراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة لخضر حمه بالوادي، 2014 – 2015، ص 45.

<sup>2</sup> .هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج ستة سيigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العامة في قطاع غزة)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 14.

<sup>3</sup> .د. مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 311.

واستعرضوا آراء ومواقف العملاء واكتشفوا أن العملاء كانوا يتوقعون الحصول على منتجات أفضل مما كانوا يشترطونه، كما ان الكثير من المشاكل الميدانية كانت امتدادا إلى مشكلات داخلية فتوصلوا إلى ان المنتجات الإلكترونية في المستقبل سوف تكون أشياء صغيرة بتكاليف منخفضة.

3. مبادئ سيجما ستة Six sigma: تركز ستة سيجما على عدة مبادئ أساسية تتمثل في:

❖ **التركيز على العميل:** حيث أن العملاء في نهج سيجما يشمل الزبائن والعاملين في المنظمة<sup>1</sup>، ومن خلال المنهج فإن العميل هو محور المقامات المنظمة، حيث أن نجاح واستمرار المؤسسة يرتكز على تلبية رغباته وحاجاته وهذا في ظل إدارة الجودة الشاملة.

❖ **الاعتماد على الإدارة بالحقائق:** يرتكز هذا المنهج على الحصول على معلومات أفضل تسمح للمؤسسة بتقييم أدائها اعتمادا على بيانات كافية وواقعية تعكس متطلبات العميل، وتحتوي مختلف التكاليف وتخفيض العيوب.

❖ **الإدارة بالمبادأة:** أي أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها، بمعنى آخر يجذب فعل الإدارة بصورة سابقة على الأحداث نفسها بدلا من انتظار حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، وهذه الفكرة مستنبطة من الاستراتيجيات العسكرية (الضربات الاستباقية)<sup>1</sup> وما تم ذكره سابقا يعني أن الإدارة يدب دائما وضع أهداف طموحة ومراجعتها بشكل دائم ومستمر وتحديد اولويات واضحة والتركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشكلات بدلا من معالجتها.

❖ **التركيز على العمليات الداخلية:** إن تطبيق منهج Six sigma يرتكز على أن كل إجراء عملي يشكل عملية في حد ذاتها بغرض النظر عن نوعها، سواء كانت تصميم للمنتجات أو الخدمات، أو قياسا للأداء، أو تحسينا للفاعلية أو إرضاء للعملاء، فعند التركيز على هذه العمليات فإن منهج سيجما ستة سوف يعتبرها المحور الرئيسي الذي يساعد المنظمة على تحقيق النجاح المستمر، وهذا كله من أجل بناء ميزة تنافسية وتقديم أفضل السلع والخدمات للعملاء.

❖ **إزالة الحواجز:** من أجل الوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة، والمتمثل في تحقيق رضى العميل بشكل دائم فإنه لا بد من رفع الحواجز والتنسيق بين مختلف الأقسام ومختلف المستويات التنظيمية والعمل بروح الجماعة بدلا من المنافسة بينهم حتى يتمكن كل قسم معرفة احتياجات الأقسام الأخرى سواء فنية أو مالية وغيرها، والتي تساعد على مساعدة عملية التحسين المستمر للمؤسسة.

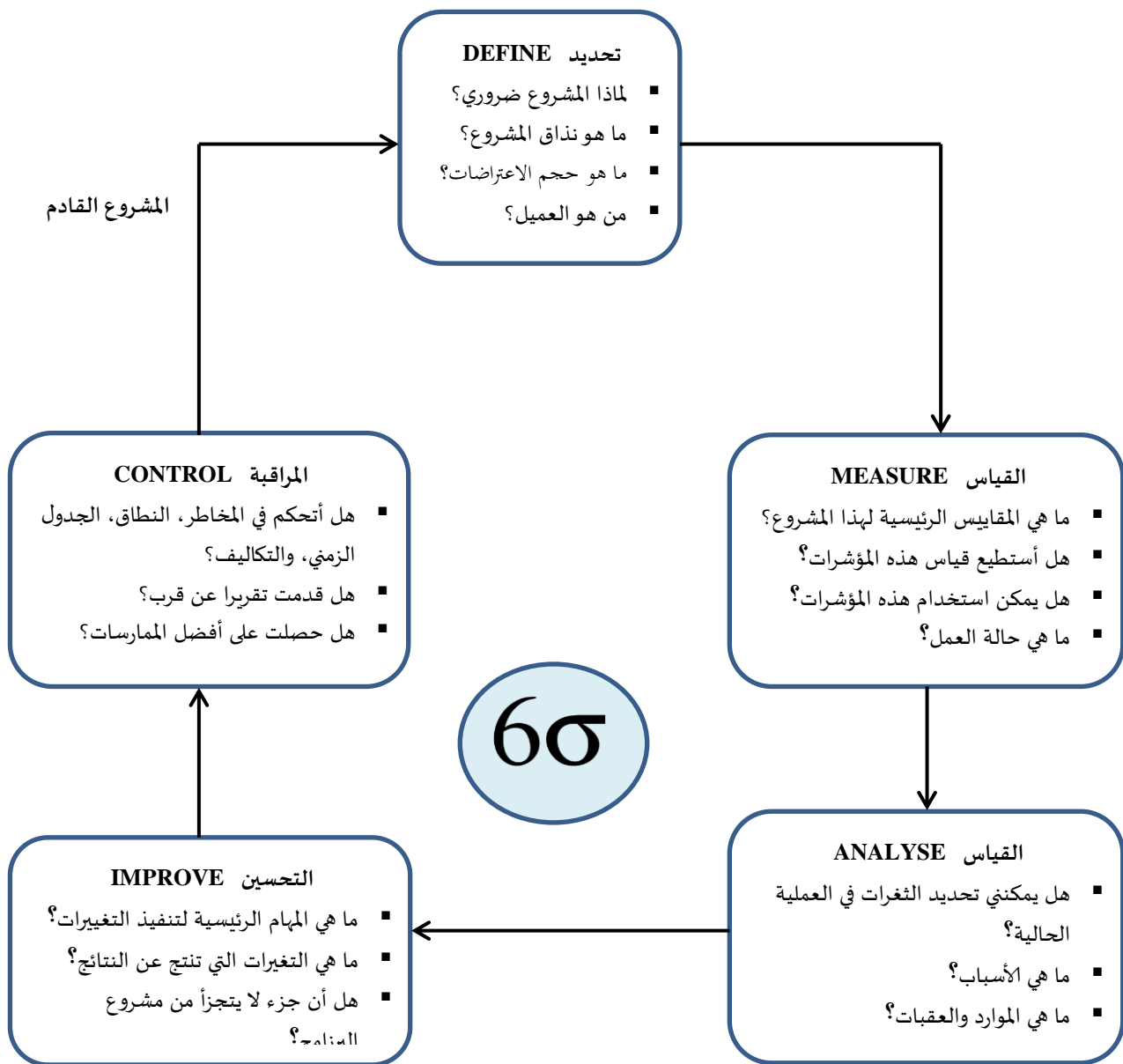
❖ **السعي الدائم لتحقيق الكمال:** يرتكز مبدأ سيجما ستة Six sigma على السعي إلى تحقيق الكمال مع ضرورة تحمل الفشل في حالة إن وقع، لأنهما (الكمال والفشل) يكملان بعضهما البعض، لأنه في حال

<sup>1</sup> أ. عبد الناصر نور، أ. د. محمد النعيمي، أ. سينا أحمد الراوي، استخدام منهج سيجما ستة Six sigma، في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 - 26 أفريل 2012، عمان، الأردن، ص 257.

الخوف من الفشل فإن الأشخاص سوف يترددون في الوصول إل النجاح والكمال وربما سوف لن يحاولوا أبداً، ولهذا يجب أن نؤكد أن المؤسسة التي تطبق منهج Six Sigma أن تسعى إلى مزيد من الكمال في الأداء حتى ولو كانت في حالة مثالية وكاملة، ولكن يجب أيضا أن تكون قابلة إلى مسايرة بعض المشاكل والانتكاسات التي يمكن أن تحدث من حين إلى آخر.

4. مراحل ستة سيجما Six sigma: يتم تطبيق تقنية Six sigma من خلال خمس خطوات مجتمعة والتي تسمى بنموذج DMAIC، والتي هي اختصار للكلمات الأساسية في كل مرحلة من المراحل والتي سوف نوضحها فيما يلي:

الشكل رقم: 3-6 دورة DMAIC كمنهجية من ستة سيجما



Source: M. Sokovic, D. Pavletic, K. Kern Pipan. Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 43 Issue 1 November 2010. P 481.

- مرحلة تحديد المشكلة **Define**: وتتضمن تحديد المشروع أي تحديد المشكلة<sup>1</sup>، حيث يقوم فيها قائد **Sigma** باختيار المشروع، وطبع الأهداف وتحليل تكاليف النوعية الرديئة للعملية وتخمينها للعملية الجديدة.
- حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة والسبب الرئيسي لها ومدى أهميتها بالنسبة لتطبيق فلسفة **Six sigma** وبعد تحديد المشكلة تقوم الإدارة العليا باختيار أعضاء فريق سيحما لتطبيق فلسفة **Six sigma** وبعد تحديد المشكلة تقوم الإدارة العليا باختيار أعضاء فريق سيحما وتوزيع الأدوار والذين بدورهم سوف يقومون بمعرفة متطلبات العملاء وتوقعاتهم من أجل بناء علاقات متميزة ومستمرة مع العملاء وتستخدم بعض التقنيات في مرحلة التحديد مثل تحليل جودة **KAMOS**، تحليل مجال القوة **Force Feild anglais**، تحليل **Pareto**، مخطط التعليمات المحورية **SIPOC**، ميثاق المشروع **Charter project**.
- مرحلة القياس **Measure**: في هذه المرحلة يتم جمع مختلف المعلومات والبيانات من أجل الفهم الحقيقي لأسباب المشكلة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ومعرفة المسببات الجذرية لها، كما يتم تحديد العمليات الداخلية التي تؤثر في توقعات ومتطلبات العملاء والتي تعرف بالخصائص الحرجة للجودة، ولتحليل البيانات تستخدم تقنيات إحصائية أساليب مثل المتوسط، الانحراف، المعياري، التوزيعات الاحتمالية تكون حاسمة من أجل فهم طبيعة التفاوت المفرط في العملية.
- مرحلة التحليل **Analyse**: هذه العملية هي لتأكيد السبب الجذري المقترح الذي أدى إلى خلق المشكلة، وهذا عن طريق التحقق من البيانات من خلال تحليل البيانات وتحليل العملية والتحليل المقارن باستخدام أدوات باريتو الرسم البياني، الهيستوغرام ومخطط المشروع<sup>2</sup>. ومن هذه المرحلة التي يتم التعرف على أسباب التفاوت المشكلة، واستخدام الأدوات الملائمة لغرض الكشف عن العلاقات والمسببات لهذه المشكلة وذلك لتحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل المشكلة<sup>3</sup>.
- حيث اتفق أعضاء الفريق في عمق المشكلة دراسة وأبعادها بشكل وباستخدام أدوات علمية ومن بين الأدوات الأكثر شيوعاً نجد تحليل السبب والنتيجة، وبعد تحديد الأسباب المحتملة للمشكلات والاختلافات والعيوب التي تؤثر على نتائج العملية، يقوم أعضاء فريق **Six sigma** بربط المعلومات والبيانات والخبرات ووضع فرضيات أولية عن أسباب المشكلة المقترحة، ويقوم بتحليلها من أجل التوصل إلى الأسباب الجذرية الحقيقية للمشكلة.

<sup>1</sup> د. إيثار عبد الهادي الفيحان، د. صلاح عيد حمزة، سعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام طريقة six sigma (دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع بابل)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37، ص 13.

<sup>2</sup> B. Immanuel Lazar, L. Jagadeesh, B. Karthikeyan and M. Shanmugaraja. An Initiative to Practice Total Quality Management in Aircraft Maintenance. Advances in Aerospace Science and Applications, Volume 3, Number 2 (2013). P 67

<sup>3</sup> هبة محمود حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 20.



■ مرحلة التحسين **Improne**: وتتركز هذه المرحلة على وضع الحلول التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة، عن طريق استخدام أدوات علمية لتحديد الحلول الممكنة وهذا طبعا يعد تحديد المتغيرات الأساسية وتأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة.

وبالتالي فإن عملية التحسين هي استراتيجية تركز على تطوير الحلول من أجل التخلص من الأسباب الرئيسية المسببة للمشكلة عن طريق استهداف المتغيرات المستقلة المؤثرة على المشكلة أي على المتغير التابع وهو النتيجة المستهدفة في عملية التحسين.

■ مرحلة الرقابة **Control**: بعد تحقيق التحسين المنشود فإن الهدف يكون الرقابة على العمليات المحسنة والتأكد من استمرارها لفترة طويلة من الزمن وهذا باستخدام الأدوات العلمية والإحصائية.

حيث يتم في هذه المرحلة متابعة مختلف العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء السابقة والتأكد من عدم حدوث تغيرات غير متوقعة، ومن مهام الرقابة التي يقوم بها أعضاء فريق سيجما ستة:

- وضع وتطوير عملية رقابية فعالية لمتابعة التغيرات التي تحصل في المؤسسة.
- وضع استراتيجية التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تحدث.
- العمل على تخفيض الاختلاف من خلال السيطرة على المدخلات والمخرجات.

5. أساليب سيجما ستة **Six sigma**: من أجل نجاح طريقة **Six sigma** فإن هذا يتطلب جمع معلومات هامة بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهذا من أجل تحديد المشكلة مسبقاً، حيث يمكن أن نميز بين عدة أساليب لمنهج **Six sigma** والتي سوف نكتفي بذكر نوعين فقط:

❖ الأسلوب التقليدي<sup>1</sup>: يتضمن هذا الأسلوب الخطوات التي تركز على اكتفاء الاحتياجات الأساسية والهامة للعملاء ووضع خرائط العملية وترسيخ مؤشرات أساسية للأعمال، وبعد الانتهاء من هذه الخطوات تنتقل المؤسسة لتستعرض أداءها مقابل معايير **SS** للأداء ثم تتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأداء الصحيح، والجانب الذي غالباً يؤدي إلى التحسين الضخم في أداء الأعمال هو إيمان الإدارة العليا، حيث يصير المديرين الكبار مشاركين بكثافة في رصد الأداء وطلب التحسين الضروري من مديريهم في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وما إن يتحقق النجاح نجد التحفيز والاعتراف عاملي نجاح لدوام معدل التحسين.

إن الأسلوب التقليدي والذي استخدمته موتورولا **MOTOROLA** خلال الخمس سنوات الأولى تطلب من القيادة وهيئة الإدارة الخضوع بتدريب مكثف لإدارة التغيير مدعماً من جامعة موتورولا يتجه تدريب طريق **SS** وتعليم الإدارة العليا للعاملين لإيجاد اتصالات أفضل إلى أعلى وجود مشكلة لدى العاملين كان مطلوباً منهم أن يذهبوا إلى مشرفيهم لإيجاد الحل وبالتالي كانت النتيجة فهما مشتركا لطريقة **SS** والأهداف العامة للتحسين، في طلب

<sup>1</sup>. صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (شهادة ISO)، مرجع سبق ذكره، ص 78.

عن العاملين وضع الأهداف التي تتيح لهم التوسع في تصوراتهم ورفع مستوى الأداء الإبداعي وعمل الفريق المتميز وعندما نجح فريق العمل تم مكافأهم كم لو كوفئ الرئيس بجائزة الجودة وهي أفضل جائزة تحصل عليها العاملون.

❖ أسلوب الاكتشافات الجديدة: وهو الأسلوب الذي جمع طرق موتورولا في منهجية (DMAIK) حيث سيكون من الإدارة والهيكل الفعلي والتسهيل عملية التحسين والتركيز على العميل وتحليل الفرض، والتدريب المكثف، والجزاء والاعتراف بالنسبة لحل المشكلات بنجاح.

ويتكون الأسلوب الحالي لسيجما ستة Six sigma من مستويين للتطبيق:

- المستوى الأول: مستوى الشركة: حيث تتخذ القيادة المبادرة أن تساعد الإدارة الوسطى في وضع حالة الأعمال لتكيف منهجية سيجمما ستة، وهم يقومون بتحليل أداء الأعمال والعوامل التي تؤثر سلبا في الربحية وخلال هذه المرحلة يراجع القادة والمدبرون غرض الأعمال فيجمعون المعلومات والبيانات المساندة لتقدير مدى تحقق غرض الشركة على أساس الربحية ورضى العميل وحصصة السوق.
- المستوى الثاني: على مستوى المشروع: ويعتمد على منهجية DMAIK لتسهيل فرص التحسين، ويجري التدريب المكثف للرواد والكفلاء من ذوي الحزام الأسود والحزام الأخضر والعاملين، ويشمل التدريب فهم الحاجة لمنهجية ستة سيجمما وفوائدها، وأعمال المشروعات وأدوار ومسؤوليات جميع العاملين بالإضافة إلى مختلف الأدوار والتقنيات لاستخدام طريقة DMAIK.

### الفرع الثاني: طريقة كايزن KAIZEN

إن مصطلح الكايزن KAIZEN الذي ظهر عام 1986 والذي يتكون من كلمتين هما "كاي" -«Kai» والتي تعني التغيير، وكلمة "زن" -«Zen» والذي يعني جيد ويترجم هذا المصطلح إلى التحسين المستمر<sup>1</sup>. يؤدي تطبيق تقنية كايزن KAIZEN إلى تحقيق نتائج مبهرة في الأداء التنظيمي، حيث يمكن خفض حوالي 90% من الوقت الضائع في العمل خلال أسبوع واحد، كما يمكن تحقيق ارتفاع في مستوى الإنتاجية خلال مدة أربعة أيام فضلا عن أن مستويات الخزينة يمكن خفضها إلى ما يقارب النصف لمدة أيام معدودة مع الأخذ بعين الاعتبار أن الكميات الكبيرة في المخازن تتطلب نفقات كبيرة من المنظمة بهدف المحافظة عليها ضمن شروط مقبولة.

1. تاريخ نشأة تقنية الكايزون KAIZEN: رغم التسمية الغربية "الكايزن" فإن الخطوة الصغيرة من أجل التحسين المتميز تطبقها لأول مرة وعلى نحو منهجي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الكساد، فعند سقوط فرنسا بين أيدي الألمان عام 1940 أدرك القادة الأمريكيون مدى الحاجة إلى تحسين المعدات العسكرية، وكان

<sup>1</sup> Barbara Lyonnet, Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc, THÈSE Présentée à l'École Polytechnique de l'Université de Savoie pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE Spécialité : Génie Industriel, France, octobre 2010, P 29

على المصنعين الأمريكيين أن يطوروا كما وكيفا المعدات الإنتاجية، ودون إغفال السرعة، خاصة وان العديد من مشرفي الإنتاج كانوا قد انخرطوا في القوات المسلحة الأمريكية<sup>1</sup>.  
ومن أجل التغلب على عامل الوقت الضيق، ابتكرت الولايات المتحدة الأمريكية دورات إدارية أطلقت عليها التدريب في إطار التصنيع أو اختصارا TWI، وقدمتها للشركات في جميع أنحاء أمريكا والتي تمثلت في اللبنة الأولى لما أصبح يعرف لاحقا بـ "الكايزن".

ولقد تم تقديم فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب، عندما بدأت قوات الاحتلال تحت قيادة الجنرال "دوجلاس جاك آرثر" في إعادة بناء البلد المدمر، وفي الوقت الذي كان فيه الجنرال دوغلاس يتحدث عن تقنية الخطوات الصغيرة ويدعو لها نظمت القوات الجوية الأمريكية تكويننا لجال الأعمال والإداريين اليابانيين قرب إحدى القواعد الجوية المحلية هناك وأطلق على هذا البرنامج اسم "برنامج التدريب الإداري" والذي كانت مفاهيمه تتطابق مع مبادئ ديمينج Deming والذي تقبله اليابانيون تقبلا يسيرا.

وبعد أن وضعت الحرب أوزارها على الإنتاج إلى سابق عهده في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تجاهلت الاستراتيجيات الخاصة التي تخص ديمينج في حين أن التحسين المستمر صار جزءاً من الثقافة اليابانية عند نهاية الخمسينات، حيث يقول الدكتور ماساكي أماي (MASSAKI IMAI) رئيس وصاحب معهد كايزون في طوكيو<sup>2</sup>، والذي فتح العشرات من الفروع لمعهد في العالم منذ صدور كتابه باللغة الإنجليزية والذي تصدر أكثر الكتب مبيعا لمدة 3 سنوات وتم ترجمته إلى العديد من اللغات. يقول: كنت في الخمسينات ممثلا للحكومة اليابانية في مركز الإنتاجية الياباني في أمريكا استقبل البعثات اليابانية التي تزور وتتدرب في المصانع الأمريكية ثم تفرغت للعمل الاستشاري انطلاقا من الولايات المتحدة وأوروبا من خلال الاشراف على البعثات الأمريكية والأوروبية لزيارة المصانع اليابانية التي حصدت على جائزة ديمينج لتعريفهم على حلقات الجودة والاطلاع على تجربة تويوتا في نظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الوقت والتي أدت إلى استمرارية التحسين والابتكار الياباني في مناهج إدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأنظمة ولكثرة الأسئلة التي يطرحها الزائرون الأمريكيون واليابانيون في كيفية نقل هذه المناهج إلى بلدانهم ومصانعهم قمت بجمع هذه الأنظمة ضمن نظام واحد أسمتهن كايزون KAIZEN.

2. مفهوم تقنية الكايزون KAIZEN: إن سيرورة التحسين المستمر الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو من خلال الاعتماد على فلسفة التصنيع على المستوى العالمي **World class manufacturing** تتصف بالبطء والارتقاء في مستوى الأداء والذي يتم من خلال ما يعرف بالتحسين التراكمي الاختراقي، فيه تقوم فلسفة كايزن KAIZEN والتي تتميز بعملية التركيز في الأساس على تحسين مستويات الأداء بصورة تدريجية ولكن خلال فترة قصيرة جدا لا تتجاوز أياما معدودة فتبدأ بنسبة 20% ثم 50% إلى غاية 90%.

<sup>1</sup>. د. روبرت مورير، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك (طريقة الكايزن)، مكتبة جرير من موقع منتديات مجلة الابتسامة. [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com) ص 10.

<sup>2</sup>. إبراهيم بن عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ص 214.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

كايزن يمكن أن ينظر إليه كأداة داخل النظام الضعيف، وهو ينطوي على سلسلة من الأنشطة التي يمكن من خلالها تنفيذ التغيير في المنظمة، حيث إنه حدث منظم بعناية لتحسين منطقة معينة من منظمة بطريقة سريعة ومركزة، وتنطوي تقنية كايزن على وضع المعايير ومن ثم تحسين هذه المعايير باستمرار، ويهدف إلى القضاء على الأعمال الشاقة، سواء الفكرية أو الجسدية، ويعرف أيضا باسم نظام إنتاج تويوتا، وتذكر تويوتا أنه: "... استنادا إلى مفهوم التحسين المستمر أو كايزن، فإن كل عضو في فريق تويوتا يتمتع بالقدرة على تحسين بيئة عملهم"<sup>1</sup>.

إن كلمة كايزن (KAIZEN) تنقسم إلى قسمين أو جزأين:

● الجزء الأول: KAI: الأفضل أو التغيير التدريجي.

● الجزء الثاني: ZEN: تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر.

يمكن أن نوضح من خلال الجدول التالي أهم محاور التنفيذ لـ KAIZEN في عدد من الشركات ونتائج التطبيق.

الجدول رقم: 3 - 1 نسب النتائج الفعلية لتطبيق الكايزن في عدد من الشركات

محور الأداء	النسبة
تقليل وقت التوقفات عن الإنتاج	70 - 90 %
تحسين مستوى الإنتاجية	20 - 60 %
تقليل الوقت اللازم لأداء العمليات	40 - 80 %
تقليل مستويات التخزين	30 - 70 %
تقليل المساحة المطلوبة للأداء	40 - 90 %

المصدر: د. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم

يتألف فريق كايزن KAIOZEN من (6 - 12) عضوا ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى كونهم ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة ويتمتعون بمستويات عامة من الأداء وتعدد وظائفهم ومسؤولياتهم، حيث تقدر ساعات عمل الفريق ما بين 12 - 14 ساعة يوميا، يقومون خلالها بعمليات التطوير وحل المشاكل وإيجاد آليات عمل جديدة، أي باختصار فإن فريق عمل كايزن لا يقوم بعمليات التخطيط، وإنما البحث عن آليات عمل جديدة قابلة للتطبيق وخلال فترة زمنية قصيرة من أجل تحقيق الأهداف.

3. متطلبات تطبيق منهجية كايزن KAIZEN : من أجل تطبيق منهجية كايزن KAIZEN فعالية فإنه لابد من

توفير مجموعة من المستلزمات وهي:

<sup>1</sup> Isaacs A, MBChB, MFam Med Hellenberg DA, MBChB, MFamMed, Implementing a structured triage system at a community health centre using Kaizen. SA Fam Pract 2009, Vol 51 No 6. P 497

- دعم الإدارة العليا: وهذا يعني أنه قبل البدء في التطبيق تقنية الكايزن KAIZEN فإنه لابد من وجود إيمان ودعم قوي من أعلى سلطة إدارية وتنفيذية في المؤسسة بضرورة وجدوى تطبيق هذا المنهج.
  - العمل الجماعي: يجب الإشارة إلى أن فريق العمل الخاص بمنهجية الكايزن يجب أن تكون كما قلنا سابقا من مجموعة من الأفراد المتعددي المهارات والخبرات المنتمين إلى مختلف المستويات، حيث يتم عقد اجتماع العاملين في المنظمات بهدف توضيح المبادئ الأساسية والتدريب على استخدام أدوات KAIZEN ثم يقضي بعدها ما بين وإلى 5 أيام في تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق التحسين المنشود وأخيرا ما يقارب 12 إلى 16 ساعة عمل وهي المدة التي يستغرقها فريق العمل في تطوير واختبار وتنفيذ آليات العمل الجديدة والأفكار المتولدة لتحقيق التحسين المستمر لبدأ معها التنفيذ الفعلي لآلية العمل الجديدة.
  - الابتعاد عن التخطيط والمقترحات: أي أن فريق العمل يجب أن يسعى لتنفيذ وتطوير الحلول التي بدونها قدرة على حل مشاكل العمل الفعلية من خلال البدء الفعلي لتلك الحلول.
  - المشاركة الفعلية مع العاملين في المنظمة: حيث يقوم فريق عمل الكايزن بتحديد كافة تفاصيل العمل الحالية والمقترحة بمشاركة فعلية وواقعية لأفراد المنظمة في محاولة لتحقيق عملية التغيير ولتحقيق أعلى مستويات الأداء.
4. **المبادئ الأساسية لمنهجية الكايزن KAIZEN:** تركز تقنية الكايزن على مبادئ أساسية والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى إلا أن الأطر العامة للمبادئ هي:
- ◀ ضرورة تمتع أفراد المنظمة بالفتح الذهني وسعة الأفق.
  - ◀ التساؤل المستمر عن أسباب الآلية الحالية للأداء.
  - ◀ أهمية التنفيذ الفوري للأفكار المتولدة اعتمادا على الموارد المتاحة.
  - ◀ الاستغلال الأكثر لخبرات فريق العمل المكلف بتقنية الكايزن فضلا عن خبرات الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - ◀ تحقيق المساواة والعدالة لجميع أعضاء فريق العمل لأن لكل عضو دور فعي تحقيق التحسين المستمر.
  - ◀ رفض الأعذار والتركيز على الحلول.
  - ◀ مساندة آراء واتجاهات العمل الإيجابية.
5. **خطوات تطبيق منهجية الكايزن KAIZEN:** استنادا إلى الأهداف المتوخاة من عملية تحسين الأداء المنشودة والمستهدفة فإن إجراءات الكايزن تتألف من الخطوات التالية:
- 1.5 تشكيل فريق العمل وجمع المعلومات: يتم في هذه المرحلة تسمية أعضاء فريق العمل مع التقسيم والتحديد الدقيق لمسؤولية كل عضو وهذا من خلال التركيز على حاجات الزبائن والموقف التنافسي للمنظمة مع تكوين صورة واضحة عن البيئة التسويقية للمنظمة.

2.5 تقييم دقيق للأعضاء السائدة<sup>1</sup>: يتم خلال هذه المرحلة دراسة تفصيلية ودقيقة لآلية العمل الحالية والتفرقة بين ما هو ضروري وغير ضروري، واستبعاد الضروري، حيث يتم خلال هذه المرحلة حصر وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في الآلية الحالية، حصر المعدات الغير ضرورية، حصر للآلات الغير مستعملة، حصر المنتجات المعيبة، حصر الأوراق والمستندات.

3.5 تحديد الهدف من وراء عملية التحسين: حيث يقوم فريق عمل الكايزن KAIZEN بتشخيص الهدف الذي دفع إدارة المنظمة لتطبيق هذه التقنية، حيث يجب أن يكون الهدف متناغماً مع الأهداف الأساسية للإدارة العليا للمنظمة.

4.5 تصميم سبعة (7) أفكار للآلية الحالية: يلجأ فريق العمل إلى تصميم 7 أفكار لآلية العمل المقترحة كبداية العمل الحالية مع تحديد دقيق لمزايا وسلبيات كل فكرة من الأفكار السبعة المقترحة.

5.5 تقييم واختيار أحسن الأفكار: بعد دراسة مزايا وعيوب كل فكرة من الأفكار المقترحة يقوم فريق العمل بتحديد الفكرة التي وقع عليها الاختيار كبديل لآلية العمل الحالية.

6.5 المحاكاة والتقييم للبديل المقترح: يلجأ فريق العمل إلى استخدام أسلوب المحاكاة Simulation والذي يعتبر تقنية ممتازة لتصميم وتقييم التسهيلات الإنتاجية والعملية وذلك لتحديد مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح وهذا من أجل الحكم على مدى نجاح هذا البديل في إمكانية تحقيق النتائج المرجوة مثل: تقليل وقت التوقف عن الإنتاج، تحسين مستوى الإنتاجية، تقليل الوقت اللازم لأداء العملية، تقليل عدد الموظفين القائمين على العملية<sup>2</sup>.

ولهذا يلجأ فريق العمل إلى تصميم النموذج الريادي Proto type والذي يعد أداة فاعلة من أدوات أسلوب المحاكاة، ويهدف توضيح الفرق بين الآلية الحالية والآلية المقترحة كان فريق كايزن يلجأ إلى المقارنة، وإذا ما بينت عملية المقارنة نجاح البديل المقترح كان فريق عمل الكايزن سيستمر قدماً في الإجراءات المعتمدة، أما في حالة الفشل للآلية المقترحة فسوف يتم الرجوع إلى الخطوة الثانية لبديل آخر من البدائل السبعة.

7.5 تحليل التكاليف: حيث يلجأ فريق العمل إلى تحليل التكاليف وهذا من أجل التأكد من نجاح الآلية المقترحة في تحقيق انخفاض التكاليف وعلى مختلف المستويات.

<sup>1</sup> إبراهيم بن يحيى، تأثير إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010 - 2011، ص 26.

<sup>2</sup> د. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أ. زينب شكري محمود ندم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

### المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء

لا يقصد بالأداء المتميز فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط، ولكن الجودة في العمل الذي يؤديه وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تتوفر حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين، فالتميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديها القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء.

#### المطلب الأول: التمييز في الأداء

إن التميز يعني الابتكار والإبداع، وهو يعني الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير منافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وكذلك تحقق ميزة تنافسية ومعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار).

إن معظم المنظمات اليوم تسعى إلى إدارة ما يسمى بالتميز، كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، ويتطلب هذا الوقوف على أمرين أساسيين: هم الوضع التنافسي للمنظمة، وتناول الفكر الإداري للوضع التنافسي للمنظمة. كما أن هذا الوضع يشكل خمس قوى تنافسية هي تهديد المنافسين الجدد أو الصراع بين المتنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، كذلك قوى المشترين التفاوضية وقوى الموردن التفاوضية.

ولقد اعتمدت اليوم الكثير من المنظمات الحديثة منهج إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على عدة مبادئ منها التحسين المستمر، حيث أصبح هذا المنهج الطريقة التي تزيد من الفعالية والتنافسية وتحسين الأداء.

غير أنه وسبب التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة على الساحة العالمية، والتطورات التي مست الأسواق العملية وازدياد حدة المنافسة ورغبة المؤسسات في احتراف أسواق جديدة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، دفع هذا المؤسسات إلى البحث عن الطريقة أو الكيفية التي تمكنهم من إنشاء مؤسسة متميزة.

#### الفرع الأول: مفهوم التميز

حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه تلك الممارسة المتأملة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في: التوجه بالنتائج، التوجه

بالعمل، والقيادة، وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات، والحقائق وتطوير وتضمين الأفراد، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع<sup>1</sup>.

يعتبر التميز قيمة مهمة وهدف ينبغي متابعته. في رأي لاندر Landier التميز يمثل جوهر التفكير الإداري الكبير، "المطلق"، والمثال الأسطوري. وتعرف أنتونيسكو Antonescu التميز في المصطلحات التالية: "قدرة الشركات على تحقيق الأرباح، مع تلبية متطلبات العملاء"<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن هذا المنهج يقوم على أساس النتائج الجيدة المحققة في مجال الأداء والعملاء والعاملين والمجتمع التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قيادة فعالة ورشيده التي تضمن قيادة سياسة المنظمة واستراتيجيتها ومختلف الفاعلين وموارد المنظمة.

ويشير مفهوم التميز أيضا (Excellence) لدى الفرد إلى قدرته إلى إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتماشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقوم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواءً في عمله أو في حياته<sup>3</sup>.

ويرى جون سي ماكس ويل Max Well إلى التميز بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة".

أما بالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة وهما كالاتي:

**البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي البعد إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

**البعد الثاني:** أن كل من يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا تاما من أول مرة.

ويجب الإشارة إلى أن كلا البعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن كلا البعدين يعتمدان كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي، وهذا فن يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

كما أن مفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد للقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الأنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري، وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

<sup>1</sup>. د. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 – 23 نوفمبر 2011، ص 156.

<sup>2</sup> ANDREEA IONICĂ, VIRGINIA BĂLEANU, EDUARD EDELHAUSER, SABINA IRIMIE. TQM AND BUSINESS EXCELLENCE. Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010. P 126

<sup>3</sup>. د. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، مصر، ص 112.



وبالتالي فإن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية.

### الفرع الثاني: التميز المؤسسي وأهدافه

يتم تطوير الأداء الإداري والفني لكافة الخدمات والنشاطات للمؤسسة من خلال منهجيات التميز العالمية التي أثبتت نجاحاتها من خلال مؤسسات عملية أسست أفضل الممارسات وفي أوقات قياسية. إن المؤسسة الرائدة في تطبيق الممارسات والتقييم بجوائز التميز تتضمن تعزيز البيئة الموجودة وصناعة القيادة الفذة في المؤسسة، وتشمل صياغة المنهجيات والآليات المناسبة والمدعومة بالمبادرات المركزة التي تحقق أفضل النتائج وفي أوقات قياسية وتقوم المؤسسة أيضا بتحقيق ذلك من خلال سلسلة ورش عمل فعالة وزيارات تقييم ومتابعة تضمن الاستفادة في التحسين والمحافظة على النتائج.

ويمكن أن نوضح أن للتميز المؤسسي مجموعة من الأهداف يسعى إليها هي<sup>1</sup>:

- ◀ ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الملموسة.
  - ◀ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز واستخدامها في إدارة التقييم المؤسسي.
  - ◀ تنفيذ منهجية التقييم برادار التعرف على وسائل استخدام عناصر ومتطلبات التميز لصالح تحقيق أهداف التحول في المؤسسات.
  - ◀ بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية.
  - ◀ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
  - ◀ متابعة نتائج التقييم الذاتي المتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من المؤسسة وتحسين طريقة التقييم.
  - ◀ نشر أفضل الممارسات وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع والموردين.
  - ◀ تأسيس مسؤولية المؤسسة نحو المجتمع في مراحل التميز.
  - ◀ تطبيق مبادئ إدارة التغيير الشاملة للمؤسسات الخدمية او دورها في رفع الأداء المتميز.
- ويجب أن نطبق أيضا أن الأداء الإداري المتميز بأنه الأداء الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها ويمكن القول أن الأداء الإداري يمكن أن يتصف بالتميز إذا كان تتوفر فيه الشروط التالية<sup>2</sup>:
- الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقييم العمل، السلطة، المسؤولية، انظام، ووحدة السلطة الأمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد والمساواة والتعاون...

<sup>1</sup>. د. أسامة خير، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص 23.

<sup>2</sup>. د. مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- موجه لتحقيق وظائف الإدارة: وهي وضع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: وهذه المبادئ نذكر منها: رضی العملاء (الداخليين والخارجيين)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواءً كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين، لمعايير الجودة...
- الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
- الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد وحسن الاستفادة منها.
- الإبداع والابتكار: وهذا من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.
- مراعاة قيم وأخلاقيات المنظمة والمجتمع: ومنها على سبيل المثال المساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق ميزة تنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هدفا مشروعاً تسعى إليه جميع المنظمات لتحقيقه، نظراً لكونها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع والديناميكية ولعرض مواجهة طلبات الزبون المتغيرة فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي تفرضها على المنظمات للحصول على موقع تنافسي بين الأسواق ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يجب على المنظمة القيام ببناء وتعزيز الميزة التنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك إلا أن ذلك ليس بالأمر الهين، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشير إلى وجود ميزة تنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وتكون في الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لفترات زمنية، وهناك العديد من المؤشرات لنتائج الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتي تشير إلى إجمالي حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب المحلي وغيرها<sup>1</sup>.

**1. تعريف الميزة التنافسية:** وتعد الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي دخلت ضمن أدبيات الإدارة، فقد تعرض مفهوم الميزة التنافسية إلى عدة تعريفات تناولت الميزة من جوانب عدة أهمها:

- القدرة التنافسية<sup>2</sup> هي مجموعة معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار وهو ضروري لتحقيق التنافسية فيه، فهي تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال، ويعتبر الأداء مؤشر أساسي يتحكم في القدرة.

<sup>1</sup> د. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 341.

<sup>2</sup> أ. خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص 119.

■ تعريف **Hofer et Schemdel** اللذان وصفا الميزة التنافسية باعتبارها المركز التنافسي الذي ستحصل عليه المؤسسة من خلال استخدامها الفعال لمصادر ومهاراتها. ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تحقق للمنظمة القدرة على الاستخدام الأمثل والكفاء لمواردها وخلق قيمة متفوقة لتحتل بذلك مركزا متميزا مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

■ يرى **Kotler** بأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عقد أساليب والتي لا تتوافر لدى المنافسين، وهنا نجد **Kotler** ركز على الأداء الجيد باعتباره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

2. أهمية الميزة التنافسية: يعتبر دعم الميزة التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات ومن الأمثلة على ذلك نجد مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة الذي يعتبر أن انخفاض التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي<sup>2</sup>.

ويجب الإشارة أيضا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية حاليا وفي الوقت الراهن، بقدر ما هو يمثل فرصة للمؤسسة بقدر ما هي تمثل تهديدا أيضا، لأن المنافسين سوف يستخدمون كل الطرق والأساليب للوصول إلى المؤسسة لهذا يجب على المؤسسة العمل باستمرار من أجل التحديد والابتكار والتحسين والتطوير لميزاتها باستمرار<sup>3</sup>. ويمكن إبراز أهمية تحقيق الميزة التنافسية من طرف المنظمة في النقاط التالية:

- ◀ سوف يكون رضى وولاء الزبائن أكبر اتجاه منتجات المنظمة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن.
- ◀ سوف تحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال تقديم قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.
- ◀ سوف تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.
- ◀ لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين لكونها مغروسة وبعمر في موارد ومهارات وثقافة المؤسسة.

3. خصائص الميزة التنافسية ومؤشراتها: تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات حيث أن المقصود بالميزة التنافسية أنها المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها، غير أن تحقيق ذلك ليس بالأمر الهين فهي تخضع لمجموعة من العوامل ويجب أن تتميز بمجموعة أيضا من الخصائص.

<sup>1</sup>. د. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup>. عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانتاج الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19.

<sup>3</sup>. أد علاء فرحان طالب الدعوي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع لسنة 2012، ص 47.

1.3 خصائص الميزة التنافسية: عند التطرق لخصائص الميزة التنافسية يجب التركيز على دوام الميزة التنافسية واستمراريتها، لأنه وبمجرد وصول المنافسين إلى القدرة على تقليد أو محاكاة الهدف، فإن الميزة التنافسية تنتهي، وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تعمل على المحافظة عليها استمراريتها عن طريق اتباع استراتيجيات وأساليب تجعل تقليد الميزة التنافسية أو الوصول إليها صعب المنال ومكلفة، ولهذا سوف نقوم بتلخيص أهم الخصائص التي يجب أن تكون في الميزة التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ◀ أنها نسبية وليست مطلقة حيث تتحقق المقارنة مع التنافسية.
- ◀ أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنظمات المنافسة.
- ◀ أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ◀ أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو ما يمكن أن تقدمه للمشتريين أو كلاهما مع بعض.
- ◀ أنها يجب أن يكون لها دور تأثيري على المشتريين لإدراكهم مستوى الأفضلية التي تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات تدفعهم إلى الشراء منها.
- ◀ أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول عند تجديدها وتطويرها.

2.3 مؤشرات الميزة التنافسية: من أجل معرفة مدى امتلاك المنظمة لميزة تنافسية هناك مجموعة من مؤشرات التي يتم الرجوع إليها مثل: حصة السوق، حجم المبيعات، تنوع المنتجات، قيمة الأسهم، رضى العملاء، القدرة على التصدير، الإنتاجية، نسبة تكاليف البضاعة المباعة إلى مجموع المبيعات، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكنها توفير معلومات وبيانات تتميز بأنها كمية ويمكن حسابها بدقة والحصول عليها سهل ومن بين هذه المؤشرات ما يلي<sup>2</sup>:

- ◀ **الربحية:** وتحسب عن طريق حساب نسبة ما في الدخ إلى الأصول أداة الاستثمارات، وهي مقياس يستعمل لقياس وتقييم أداء المشروعات حيث يمكن تعظيمه عن طريق تطوير الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة والاستخدام الأمثل للموارد.
- ◀ **الحصة السوقية:** ويستخدم هذا المؤشر لحساب نصيب المنظمة من حجم المبيعات الإجمالي في السوق، مقارنة مع المنافسين في نفس النشاط، فهو مؤشر على وضع المنظمة في السوق أو انخفاض يدل على أن هناك مشكلة في المنظمة يجب حلها.

<sup>1</sup>. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 62.

<sup>2</sup>. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 46.

◀ **حجم المبيعات:** وهو مرتبط بالمؤشر السابق، حيث يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح المنظمة وعلى حجم الحصة السوقية بها، حيث تضع المنظمات أهداف محددة لمقدار المبيعات التي يجب التوصل إليها، وهذا من أجل متابعة أهداف المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

1. **أصناف الميزة التنافسية:** هناك عدة تصنيفات للميزة التنافسية غير أن التصنيف الذي يمكن أخذه بعين الاعتبار هو ذلك الذي يصنفها إلى نوعين رئيسيين هما:

■ **ميزة التكلفة الأقل:** وتسمى أيضا قيادة التكلفة الشاملة، ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بتكلفة أقل المنافسين وبالتالي تحقيق أرباح أكبر وهذا يعني أنها لا تقوم بتقديم منتجات بسعر أقل من سعر التكلفة وإنما عن طريق تخفيض تكاليف التصنيع والتسويق أو نفقات التشغيل وكل النفقات التي تدخل في العملية الإنتاجية والتي من شأنها أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

■ **ميزة التميز:** ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تستطيع تحقيق رضی المستهلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مثلا، أو ذات خصائص فريدة من نوعها أو خدمات ما بعد البيع... إلخ. لهذا يجب على المؤسسة معرفة كل المصادر التي من شأنها أن تسمح بتقديم منتجات متميزة واستغلالها كل الموارد المتاحة لذلك من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها.

2. **مصادر الحصول على ميزة تنافسية:** قبل التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية يجب أن نشير إلى أن هناك نوعين من مصادر الحصول على الميزة التنافسية: الأول وهي المصادر الداخلية ممثلة في موارد المنظمة سواء كانت الملموسة أو غير الملموسة، مثل المواد الأولية، مصادر الطاقة، شبكات التسويق، الإبداع، البحث، التطوير... إلخ<sup>2</sup>. أما المصادر الثانية، وهي المصادر الخارجية ممثلة في تغيرات البيئة الخارجية والتي يمكن أن تستفيد منه المنظمة من أجل خلق فرص أو ميزة تنافسية مثل الطلب والعرض على المواد الأولية أو المالية، أو الموارد البشرية... إلخ. ويمكن إجمال أهم مصادر الميزة التنافسية كما حددها أغلب الباحثون كم يلي:

■ **الجودة:** إن رغبة الزبون عن اتخاذ قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ومنذ الثمانينات إلى اليوم تفوقت أهمية الجودة في تحديد قرار الشراء مقارنة مع السعر، فإنه يجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق تقديم منتجات ذات جودة عالية وتمثل الجودة قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم، أي أنها تمثل درجة الانسجام والتوافق بين مستوى توقعات المستهلكين وبين مستوى إدراكهم لتلك التوقعات، ويتم ذلك كله عن طريق بعدين رئيسيين هما: جودة التصميم وجودة الطريقة.

1. باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2. محمد فوزي علي العتوم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- **الكلفة:** والمقصود هنا هو أن تستطيع المنظمة إنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، ويقصد بها تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة وتتضمن تخفيض تكلفة العمل والمواد، تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإلغاء حتى النشاطات التي لا تجلب قيمة للمصنع، حيث أن اعتماد المنظمة على تحقيق تكاليف أقل من معدل الصناعة ليساعدها في تخفيض منتجاتها مقارنة بالمنافسين مع تحقيق نفس الأرباح مما يجعلها تمثل موقعا تنافسيا<sup>1</sup>.
- **المرونة:** تعبر المرونة من المنظور الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقدير منتجات واسعة في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة، ويقصد بالمرونة مدى تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية المحتملة واتساع الطلب. وتمثل المرونة في الاستجابة السريعة لتغيير في طلب الزبون والتسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت وتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة وبكميات كبيرة وكذلك الاستجابة بسرعة لرغبات الزبائن.
- **التسليم:** وتمثل في سرعة تسليم المنتج للعميل<sup>2</sup>، حيث ان اعتماد المنافسة على عامل الزمن أصبح من الضروري لبناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات التي تجري في الأسواق، تتطلب الاستجابة السريعة لها ويشمن وقت التسليم بمدة أو وقت الانتظار وهو قدرة المنظمة على توفير الإنتاج في المكان والزمان المناسبين، ويتم التعبير عن التسليم من خلال الأبعاد التالية:
  - سرعة التسليم: وتعني إنجاز التسليم في المواعيد المحددة، وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحدد.
  - اعتماد التسليم: وتعني قدرة المنظمة على الالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم المتفق عليها مع الزبائن.
- **الابتكار:** وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة للزبائن من حيث التصميم والشكل ولأسس الميزة التنافسية، وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها في المحافظة على ميزات<sup>3</sup>، وتساهم الابتكارات في اختراق أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة أرباحها.

### الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق ميزة تنافسية

لقد سبق وأن بينا أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج يسمح للمنظمات بالتميز والريادة وتحسين أدائها، وهذا من خلال تركيزها على رضی زبائننا خاصة، وعن طريق مجموعة من الأدوات والتقنيات والتي من خلالها تستطيع المنظمة الحصول على ميزة تنافسية، وسوف نحاول أن نبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:

<sup>1</sup>. د. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup>. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 140.

<sup>3</sup>. فاروق عنون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014 - 2015، ص 117.

1. التركيز على الزبون (العميل): إن من بين أسباب تميز المنظمات هو تلبية رغبات زبائنهم وتوقعاتهم حيث بينت العديد من الدراسات أن تلبية حاجيات الزبائن ورغباتهم هو مصدر للحصول على ميزة تنافسية، ضف إلى ذلك أن الحفاظ على الزبون مريح مقارنة بالحصول على زبائن جدد<sup>1</sup>. كما أن تكاليف خدمة الزبائن تنخفض كل سنة بدون أن ننسى الدور الذي قد يلعبه هؤلاء الزبائن الراضون من أجل التشهير بالمؤسسة وجلب زبائن آخرين.

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم مرتبطة بجميع خطواتها بالزبون وكيفية إرضائه سواءً كان هذا الزبون خارجي وهو الذي يشري المنتج الذي تنتجه المؤسسة أو الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين في المنظمة. ويمكن أن نبين كيف يساهم التركيز على الزبون في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة كما يلي:

❖ **تخفيض التكاليف:** إن الاستراتيجيات المتضمنة الحفاظ على الزبائن تتميز بأنها ذات تكلفة منخفضة وأقل من تكلفة الحصول على زبائن جدد، وهذا راجع لسببين: الأول وهو راجع لأثر التعلم، حيث أن تقديم نفس السلعة لنفس المستهلك يخفض من التكاليف والتي من بينها تكلفة التسويق ويزيدهم الإنتاجية. السبب الثاني: راجع إلى أنه وبتكرار عملية الشراء يسمح هذا بزيادة العائدات وتخفيض خدمة الزبائن وبالتالي فإن عدم رضی الزبائن سوف يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وانخفاض الحصة السوقية نتيجة توجه الزبائن إلى المؤسسات المنافسة.

❖ **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو كلاهما معاً:** وهما من العوامل التي قد تدفع الزبائن للتوجه نحو المنافسين ولكن لا يجب إغفال عناصر أخرى مثل العلامة، تميز الخدمات... إلخ.

❖ **انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة:** حيث بينت الدراسات طان الزبائن الغير راضين عن المؤسسة يتحدثون عن المؤسسة بسوء أمام عدد أكبر من الأشخاص، مقارنة بالزبائن الراضين عن المؤسسة والذين يتحدثون عنها بإيجابية.

❖ **حماية المؤسسة من الأزمات:** أي حماية المنتج من التلاعب سواءً من المنافسين عن طريق مهاجمة المؤسسة أو عن طريق العمال، والأفراد عن طريق الإضراب مثلاً، ويجب أن نشير إلى أن الزبون الخارجي قد يحمي المؤسسة من أية عملية تضر بالمؤسسة كما قد ينتظر حتى نهاية الإضراب ليعود لشراء المنتج.

❖ **شراء كل الحاجيات دفعة واحدة:** من المعروف أن أغلب الزبائن يفضلون عادة شراء كل احتياجاتهم من مكان واحد من أجل توفير الجهد والوقت وإمكانية الحصول على تخفيض أو خدمة مميزة وهو ما يعتبر فرصة للمؤسسة من أجل زيادة طاقتها الإنتاجية.

❖ **ابتكار سلع جديدة:** وهذا عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة للزبائن، حيث وفي بعض الأحيان اكتشاف أفكار جديدة عن طريق الزبائن الأوفياء، والغرض كله هو تحسين إيرادات وأرباح المؤسسة.

<sup>1</sup>. فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 117

في الأخير يجب الاهتمام بالزبائن الخارجيين عن طريق تلبية رغباتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم والإصغاء الجيد لهم بدون أن ننسى الزبائن الداخليين الذين يجب تحفيزهم وتدريبهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

**2. التحسين المستمر:** تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة التحسين المستمر وأهميته لكافة النشاطات والعمليات داخل المؤسسة من خلال تدعيم البحث والتطوير، تشجيع الإبداع وتطوير المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين بالمنظمة<sup>1</sup>.

حيث تركز عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية ورضى العملاء، حيث أنه وفي الكثير من الأحيان يتم تحقيق أو إنجاز أو إنجاز تحسينات بدون مقابل أو بدون تحمل تكاليف إضافية، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض فترة التسليم وتخفيض سعر المنتجات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

**3. المشاركة والتعاون والعمل الجماعي:** إن مشاركة جميع الأفراد في المنظمة يعتبر أداة ووسيلة فعالة من أجل اكتشاف الانحرافات والأخطاء والمشاكل داخل المؤسسة وأيضاً من أجل اقتراح حلول من أجل معالجتها، كما يمكن التعاون بين مختلف الأفراد والمستويات بمعرفة الاحتياجات المالية والبشرية التي تساعد في دعم وتطوير أداء المؤسسة<sup>2</sup>.

فالعمل الجماعي والتعاون أصبح اليوم ضرورة تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة، كما يعمل الجماعي على دعم عملية الإبداع والابتكار داخل المؤسسة واقتراح أفكار جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسينها ومن أهم فوائد العمل الجماعي يمكن ذكر النقاط التالية:

- تدعيم الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- تحسين المرونة وزيادة رضى العملاء.
- اكتشاف المشكلات قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة لها.
- تحسين وتطوير مهارات وكفاءة المورد البشري للمنظمة.

**4. التزام الإدارة العليا:** حيث تمثل الإدارة العليا الجهة التي يمكنها مت تجاوز الأنظمة الإدارية التقليدية وفرض نموذج أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتضح هذا من خلال التزامها بتحسين الجودة والإنتاجية وتطوير مهارات وكفاءة الأفراد عن طريق عملية التدريب والتكوين والتحفيز، وزيادة رصيدهم المعرفي وتخفيض معدلات الشكاوي والإضرابات، ومعدل المنتجات المعيبة وزيادة الاتصال والتعاون بين كل الأطراف وبين كل المستويات، مما سوف ينعكس بالإيجاب على جودة المنتجات، وزيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف الصيانة، وتخفيض شكاوي الزبائن وزيادة ولائهم. وبالتالي زيادة الحصة السوقية وحجم الأرباح المحققة.

<sup>1</sup>. أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 13.

<sup>2</sup>. أحمد بن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.



إن التزام الإدارة بهذه المسؤوليات سوف يؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup> وتحسين ادائها، ولقد بين خبير الجودة Arthur Little من خلال دراسة قام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية أن حقيقة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ودلالة على قدرتها التنافسية<sup>2</sup>. لأن القيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن ان تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

كما يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة كأداة للفعالية والتنافس وهي الفكرة أو توجه الكثير من المفكرين في مجال الجودة أمثال كروسبي Crosby وجون أوكلاند Okland، حيث يعتبر أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تسمح بتجنب حدوث الخرافات والمشاكل من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمالية وتحفيز السلوك الإداري والتنظيمي في الأداء، ويعتبر الثاني Okland أن الجودة الشاملة هي الأداة التي تدر بها المؤسسة لكي تطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل<sup>3</sup>.

ومن جانب آخر يمكن أن نتكلم عن دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق من خلال تحقيق رضى العملاء وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع مما يؤدي إلى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي دعم ميزتها التنافسية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

أصبحت اليوم الجودة وبسرعة عامل تميز في السوق كما كان السعر سابقا، وقد ادعى بعض الكتاب أن منهج إدارة الجودة يوفر منهجا فريدا لتحسين الفعالية التنظيمية التي تعكس طريقة الناس والمنظمات فعلا في العمل. وبينت دراسات مختلفة تأثير شهادات الجودة على الشركات سواء من حيث تحصيل فوائد مالية أو تحسين أداء الشركة نفسها، وأكد العديد من الباحثين أن الشركات التي تمتلك شهادة ISO تميزت بزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الجودة وتحسين حصتها في السوق<sup>4</sup>.

وبالتالي الحديث عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء يقودنا إلى الحديث عن العلاقة ما بين الجودة والربحية والحصة السوقية، وهي علاقة قوية حيث تبحث المؤسسات عن الأساليب والطرق التي تمكنها كما قلنا سابقا بالتميز عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى<sup>5</sup>، ولا يتحقق هذا التميز إلا إذا كان الالتزام بالجودة في جميع

<sup>1</sup>. فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup>. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2005، ص 34.

<sup>3</sup>. أ. مريم خليج، د. عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد، 01، 2016، ص 119.

<sup>4</sup> Sana BEN GHODBANE, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, international Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13), Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.2, 2014, pp.108-112,

<sup>5</sup>. د. مجدي وائل الكبيحي، د بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون (32)، شباط 2014، ص 379.

مستويات المنظمة أي جميع مستويات الأداء من المدخلات إلى غاية المخرجات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة التطور والتحسين المستمر للأداء والذي من خلاله يتم الوصول إلى تحقيق رضى العميل<sup>1</sup>.

ومن بين أهم أساليب التميز خفض تكاليف الإنتاج والمحافظة على العملاء أو الزبائن وجذب زبائن جدد من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الرئيسي هو تحقيق مستوى جودة عالٍ.

ولقد سبق وبيننا في الفصل الثاني عند دراسة بطاقة الأداء المتوازن أن الأبعاد الأربعة متناسقة فيما بينها، حيث أن التركيز في بعد ما سوف يؤدي إلى تغيير في بعد آخر ولكن لاحظنا أن تحقيق أهداف المؤشرات والمقاييس المالية، غالبا ما كان يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية وهذا ما سوف نحاول أن نبينه في هذا العنصر.

هناك اتفاق بين كروسي، ديمينج، فيجنباوم، إيشيكاوا، وجوران أن الغرض من إدارة الجودة هو خفض التكاليف وتحسين رضا العملاء. وتتفق هذه الأفكار بشكل وثيق مع النظرة القائمة على السوق للميزة التنافسية الناشئة عن هيكل التكلفة الأعلى أو القدرة على التمييز بين المنتجات بطريقة تضيف قيمة للعملاء، أي أن إعادة تخفيض التكاليف والوفورات التي تنشأ عن تحسين جودة المنتج يمكن أن تساعد على خفض هيكل تكاليف الشركة، وعن طريق إنتاج منتجات تلي احتياجات العملاء على نحو أفضل، فإن هناك إمكانية للتمايز.

وبعيدا عن هذا الملاءمة الواضحة بين الأدبيات المنظورة والرأي القائم على السوق، يساعد فحص العمل الأحدث الذي يتناول تحديدا محتوى إدارة الجودة الشاملة على توفير المصدقية. يرى ريد وآخرون. (1996) أن محتوى إدارة الجودة الشاملة يتضمن أربعة مكونات رئيسية: توليد ميزة في السوق، وتعزيز كفاءة تصميم المنتجات، وتعزيز موثوقية المنتج، وزيادة كفاءة العملية. واستنتجوا أن هناك حاجة إلى وجود تناسب بين توجهات الشركة، والمكونات الرئيسية الأربعة لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الشركة، فعلى سبيل المثال ينبغي أن تركز الشركات ذات التوجه نحو العميل الذي يعمل في بيئات ذات مستويات عالية من عدم اليقين على إيجاد ميزة في السوق وعلى كفاءة تصميم المنتجات لتحسين الإيرادات وخفض التكاليف على التوالي. وبالنسبة للشركات التي لديها توجه عمليات في بيئة تنسم بعدم اليقين، فإن التركيز على موثوقية المنتج وكفاءة العمليات سيؤدي إلى تحسين الإيرادات وانخفاض التكاليف على التوالي. وتنشأ ميزة السوق عن كونها مدفوعة بالسوق والتي توفر إمكانية التمييز بين المنتجات من خلال تحديد أفضل لاحتياجات العملاء والقدرة على توقع عروض منتجات المنافسين. وبالمثل، فإن الشركات التي يمكن أن تقدم منتجات ذات موثوقية أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون، في الواقع، تميز عروض منتجاتها للعملاء أفضل كفاءة لتصميم المنتج وتقلل من التكاليف عن طريق القضاء على الأجزاء التي لا تضيف قيمة مما يجعل بدوره المنتجات أسهل لإنتاج وتحسين كفاءة العملية والتي تنشأ من تجربة منحى الآثار والتعلم، كما يقلل من التكاليف، ومن ثم يمكننا أن نخلص مرة أخرى إلى أن إدارة الجودة الشاملة لديها القدرة

<sup>1</sup>. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 68.

على توليد ميزة تنافسية، ومع ذلك، في هذه الحالة فإنه يجب التحذير من أن الميزة لا يجب أن تعتمد على إدارة الجودة الشاملة فقط، ولكن أيضا على تناسب بين الاستراتيجية والتوجه الثابت، والبيئة<sup>1</sup>.

إن من أهم المقاييس المالية المعتمدة نجد تكاليف الجودة، حيث أن العلاقة ما بين هذه الأخيرة والأداء المالي واضحة المعالم ولكن يجب أن نوضح أن قياس وتحليل تكاليف الجودة يترتب عنه مجموعة من النتائج والتي من بينها: خفض التكلفة، تحسين الجودة، والإنتاجية وتحقيق رضى الزبائن، وتعتبر هذه النتائج هي حلقة الوصل بين الجودة وقياس تحليل تكاليفها وبين الأداء المالي، أي مثل هذه النتائج سوف تقود إلى أداء مالي مرتفع.

### الفرع الأول: نتائج قياس وتحليل الجودة والأداء المالي (علاقة متبادلة)

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن قياس وتحليل تكاليف الجودة يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية والتي من أهمها "خفض التكلفة" و"تحسين الإنتاجية والجودة ورضى الزبائن"، وهذه النتائج سواء كانت منفردة أو مجتمعة فإنها تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في موقع السوق، وتسهم هذه الميزة في زيادة حصة المؤسسة في السوق، زيادة مبيعاتها، فضلا عن السمعة وثقة الزبائن وكلاهما يشكلان نتائج استثمار إيجابية على المدى البعيد، وهذا ما يؤكد العلاقة الإيجابية بين جودة المنتجات التي تنتجها المؤسسة والأداء المالي.

ولقد بينت الدراسات أيضا إلى أن التحسين في الجودة يزيد من حصة السوق، ومن الإنتاجية في وقت واحد، وينبغي أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي إطارا يربط الجودة الربحية، وأن مفهوم الربحية يجب أن يتوسع ليتضمن كيفية الاستجابة الكاملة لاحتياجات الزبائن، ولقد عرفت الجودة على أنها مقياس إرضاء الزبائن طيلة مدة دورة حياة المنتج، وأن قياس الربحية والفاعلية التنظيمية يجب أن يبنى على أساس القيمة المتأينة من ثقة الزبائن. وإن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف الناتجة عن الجودة الرديئة، وهذا يستخدم بصفته محفزا عن النمو، وعلى زيادة الحصة السوقية والربحية فضلا عن فوائد أخرى متوقعة مثل: ولاء الزبائن، خفض التكلفة، وارتفاع أسعار الأسهم، وتحسين الإنتاجية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تخفيض تكاليف الجودة وأثرها في تحسين الأداء المالي

تشير أغلب الدراسات إلى أهمية الجودة في المؤسسة والتي تعد أهم العناصر الرئيسية في تكاليف الإنتاج وعلاقتها بالأداء المالي وعليه يتوجب على المؤسسة تخفيض تكاليف الجودة وإلى خفض التكاليف الكلية للإنتاج وإلى التخفيض من المعيب في مختلف المواقع، وهذا يعني تحسنا في الإنتاجية وخفضا في السعر، ويترتب عن ذلك زيادة في المبيعات وفي الحصة السوقية، وينعكس ذلك في الربحية ومقاييس الأداء المالي، حيث أن الجودة العالية سوف يترتب عليها انخفاض في تكاليف الجودة، وإن العناصر التي يستهدفها انخفاض تكاليف الجودة عديدة مثل الوقت، إعادة العمل، الشكاوي، والضمان، الفحص والاختبار، وأن المجالات التي يؤثر فيها هذا التخفيض هي

<sup>1</sup> Richard Reed, David J. Lemak, Neal P. Mero. Total quality management and sustainable competitive advantage. Journal of Quality Management, 5 (2000). P 12

<sup>2</sup> د. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2009، عمان، الأردن، ص 172.

ارتفاع الإنتاجية، صورة جيدة للمؤسسة، أسعار تنافسية منخفضة، ارتفاع في حجم المبيعات وهذا يعني بالضرورة انعكاسا كبيرا على الإيرادات، وهذه تزيد من الربحية وانعكاسها يكون على مقاييس الأداء المالي بشكل عام. وكما قلنا تشير أغلب الدراسات إلى أن تكاليف الجودة أصبحت وبصورة متزايدة عاملا مركزيا في تقرير وتحديد العوائد المتوقعة على الإشارات في برامج الجودة للمؤسسات، إذ أن الاستثمار في المعدلات ذات العلاقة بالجودة سوف يترتب عليه انخفاض كبير في المعيب من المنتجات ويترتب عن ذلك انخفاضا في التكاليف وهذا ينعكس إيجابا على العوائد المحققة للمؤسسة.

وهناك طريقتان لتبيان العلاقة بين تكاليف الجودة والعائد وهي:

❖ الطريقة الأولى: تتمثل في استخدام التحسينات المتوقعة في تكاليف الجودة بالتساوي مع التحسينات المتوقعة في تكاليف الإنتاج، وفي نفس الوقت تثبت العوائد المتوقعة من المعدات الجديدة أو مشاريع التحسين الأخرى.

❖ الطريقة الثانية: وهي التي أصبحت بها تكاليف الجودة أساسية في تقرير وتحديد العوائد بها علاقة بالتقييم الاقتصادي برامج الجودة الكلية نفسها مما يترتب عليه من انخفاض كبير في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي وانعكاس ذلك على الأداء المالي، حيث أصبح العائد في برامج الجودة بالاستناد على تكاليف الجودة وبصورة متزايدة من خصائص عدة شركات وأن العائد الذي ينتج من برامج الجودة كان ممتازا. أما فيما يخص بأثر تحسين الجودة في تخفيض التكاليف وما يترتب على ذلك من أثر في تحسين الأداء المالي، فهذا يعود إلى حقيقة كون المنتجات الفائقة الجودة تشكل أساسا حيويا ومهما للنمو والنجاح المستمرين لأي شركة، حيث أن للجودة بعدين<sup>1</sup>:

الأول: يتمثل في البعد الداخلي، فعندما تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة وبالتحسين كان ذلك يستهدف العديد من العناصر المتمثلة بانخفاض الأخطاء والعيوب، وانخفاض أعمال التصحيح وزيادة الإنتاجية، ويعني ذلك انخفاضا في التكاليف وانعكاس ذلك على الأداء المالي ومقاييسه.

الثاني: فيتمثل في البعد الخارجي والذي يعني السمعة الجيدة للمؤسسة، وقدرتها بالمرونة السعرية على تقديم أشعار مناسبة فضلا عن زيادة الحصة السوقية وتحسن في الأداء المالي.

إن تحسين الإمكانيات في كل من المنتج وعمليات الإنتاج يترتب عنه منتجات خالية من العيوب (معيب صفري) وهذا ما يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف، إذ أن الجودة الجيدة تقلل من الصناعات الناتجة عن استخدام الأفراد والعمال ومساحات العمل والمعدات.

وعليه تتفق هذه النتائج مع ما قدمه **Feignbaum** بأن التحسين في تلك أو أكثر في تكاليف الجودة أمر ليس اعتياديا، إذ أن العنصر الرئيسي من هذا التحسن ينعكس على تحسن في الأرباح مما يجعل نظام الجودة واحدا من

<sup>1</sup>. د. ناظم حسن عبد السيد، المرجع السابق، ص 175.

أكثر الفرص المتوافرة في عوائد الاستثمار جاذبية، ويظهر مما سبق أن تكاليف الجودة ذات علاقة وأثر في الأداء المالي وتحسينه باتجاهين:

- أولاً: من خلال نتائج تحسين الجودة والتي تنعكس على السوق والمبيعات.
- ثانياً: من خلال خفض التكاليف والذي ينعكس مباشرة على انخفاض في التكاليف الكلية للمصنع.

### الفرع الثالث: تحسين الجودة والإنتاجية وأثرها في تحسين الأداء المالي

تتوجع عمليات تحسين الجودة نحو تحسين جميع العمليات التي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وهذا يعني التخلص من العمليات الزائدة، والوقت الضائع، والجودة الرديئة، وهي تؤدي بالنتيجة إلى تحسين الجودة وتحقيق الاستجابة السريعة والملائمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن جانب آخر فإنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فضلاً عن خفض التكاليف، وينعكس ذلك على الزيادة في الربحية.

وتتفق هذه النتائج مع ما قدمه **Heizer 2001** في أن التحسين في الجودة يساعد على تخفيض تكاليفها وزيادة حصتها السوقية وهذا ما يعني زيادة مبيعاتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين، وما يترتب عن ذلك من زيادة في الإنتاجية وبالتالي تحسين ربحية المؤسسة، إذ أن تحسين الجودة يعد مصدراً رئيسياً للأرباح، مما يساعد في الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، إذ أن معدات العمل الأوتوماتيكية والتي يتم تشغيلها بصورة صحيحة تقود مباشرة إلى إنتاج ينخفض فيه الهدر وإعادة العمل وهذا ما يولد أرباح المؤسسة.

أما عن علاقة الإنتاجية بإدارة الجودة، فهي علاقة وثيقة إذ ليس بالإمكان التحدث عن إدارة الجودة الشاملة دون التعرض لمسألة الإنتاجية بشقيها الكمي والنوعي ويمكن القول بأن الأساليب الموجودة لوضع الإنتاجية هي نفسها التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وأن الإنتاجية هي في نهاية المطاف إحدى الركائز الأساسية للجودة<sup>1</sup>.

ولكن هناك وجهات نظر عديدة ومختلفة حول علاقة الجودة بالإنتاجية، حيث يرى البعض أن تطوير الجودة ينعكس على خفض الإنتاجية وزيادة التكاليف نتيجة لاكتشاف الوحدات المعيبة وعزلها أو استبدالها، في حين يرى البعض الآخر أن أساليب تحسين الجودة تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتخفيض التكاليف بسبب التخلص من الصناعات في المنتجات النهائية والإنتاج تحت الصنع.

وعليه تتحدد العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكاليف على أساس الإمكانيات المتوفرة سواءً كانت تسهيلات أو أدوات، وطريقة استخدام هذه الإمكانيات.

إن الجودة الرديئة تقلل من فاعلية المؤسسة مثلها مثل الإنتاجية الرديئة، حيث أن الجودة الرديئة ستؤدي إلى ساعات عمل إضافية لأجل إعادة العمل الذي من شأنه أن يلغي الرداءة في الجودة، وكذلك وجود تلف وهدر في المواد الأولية وتجمع هذه المشاكل نتيجة لعدم الكفاءة التي سوف تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وبالتالي سوف يؤثر على الإيرادات والأرباح، كما تؤدي الجودة الرديئة إلى مشاكل في العمليات والتأثير في عملية الشحن وانخفاض

<sup>1</sup>. أد مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة عن القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، الأردن، ص 398.

الروح المعنوية للعاملين وزيادة تكاليف الفحص وبالتالي سوف يقلل من إشباع المستهلك من مختلف المنتجات وبالتالي تصح الجودة غير مطابقة للمواصفات وهذا سوف يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية<sup>1</sup>.

ولهذا استعملت استراتيجية شركة تويوتا TOYOTA نموذجاً لهذه الاستراتيجية عن طريق تطوير نظام الإنتاج وفي نفس الوقت المحدد JIT والذي صمم من أجل تحسين كل من الجودة والإنتاجية، ولقد ارتكز على قاعدة التخلص كلياً من المخزون، وهذا يعني التخلص من الصناعات والاستغلال الأمثل للموارد، وما يترتب عليه من تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية في آن واحد.

وعليه فإن قياس وتحليل تكاليف الجودة يساعد في تحديد المنتجات المعيبة وتكلفتها من خلال تكاليف الفشل بنوعيه، وهذا ما يساعد المؤسسة على تركيز جهودها بغرض تجنب المنتجات المعيبة وبالتالي زيادة الإنتاجية. إن تحسين الجودة من خلال تقليل الأخطاء سوف يزيد من المخرجات الجيدة ويقلل من المنتجات المعيبة، وتحسين تصميم المنتج والعملية الإنتاجية وتحسين جودة الموارد تحسين تصاميم العمل وفعالية العمل، سوف تزيد من الإنتاجية<sup>2</sup>.

وهذا ما سوف يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج وتكاليف الجودة وهذا يعني زيادة في الحصة السوقية وكمية المبيعات وما يترتب عن ذلك من تحسين في أحد مقاييس الأداء المالي المتمثل في الربحية وانعكاس ذلك على كل المؤشرات ذات العلاقة بالربحية فضلاً عن المقاييس الأخرى.

### الفرع الرابع: رضى الزبائن وأثره في تحسين الأداء المالي

لقد بينت الدراسات التي جرت على مدى العشرين سنة الأخيرة، إلى أن طلب الزبائن على جودة المنتجات والخدمات غير الطرق التي تقوم بها المؤسسات بأعمالها، حيث أدركت إدارة هذه المؤسسات أن تحسين الجودة يساهم في تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، كما أن المنافسة بين المؤسسات تزداد بزيادة رضى العملاء كنتيجة للتحسينات المطابقة لمتطلباتهم ورغباتهم، والوقت الأفضل للتسليم، وتخفيض التكاليف، وأن الحصة السوقية والمبيعات سوف تزداد نتيجة للتحسن في إرضاء الزبائن وزيادة في إدراك القيم من قبل الزبائن، كم أن المؤسسات سوف تكون أكثر قدرة على التنافس نتيجة لزيادة الإيرادات وهذا يعني تحسناً في مقاييس الأداء المالي.

ومن هذه النتائج نستنتج وجود علاقة بين الجودة وتحسين الجودة والمركز التنافسي على رضى الزبائن والربحية والذي يمكن توضيحه من خلال النقاط التالية:

- تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
- تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي أي زيادة نسبة السعر، التكلفة.
- تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين رضى الزبائن وبالتالي زيادة الحصة السوقية بدورها تؤدي إلى زيادة العائد.

<sup>1</sup>. د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات (منهج كمي مع دراسة حالة)، دار الراية، عمان-الأردن، 2013، ص 365.

<sup>2</sup>. أد محمد عبد العال النعيمي، د. راتب جليل صوص، د. غالب جليل صوص. إدارة الجودة المعاصرة المقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2009، الأردن، ص 77.

• زيادة نسبة السعر، التكلفة وزيادة العائد يؤديان إلى زيادة الربحية.

كما يجب الإشارة أيضا إلى أن العلاقة بين رضى الزبائن وثروة المساهمين هي علاقة متبادلة واعتمادية إذ أن المديرين يجب أن لا يركزوا فقط على رضى الزبائن بل يجب أولا التركيز على فهم ومقابلة احتياجات رغبات وتوقعات الزبائن، مما ينتج عن ذلك زيادة في الربحية ومن ثم تعظيم ثروة المساهمين وهذا ما يعني ارتفاع حصة الأرباح لكل سهم ويمكن ثم ارتفاع أسعار أسهم المؤسسة<sup>1</sup>.

وعليه متى قابلت إدارة المؤسسة رضى الزبائن بأولوية خاصة، فإن الشركة ستحقق أرباحا جيدة بمرور الزمن عندما يكون رضى الزبائن جيدا، وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تعظيم ثروة المساهمين.

ولكن قد اختلفت الآراء حول العلاقة بين تكاليف الجودة والسعر والمبيعات، وهناك وجهات نظر محددة ومختلفة في هذا المجال عن رضى الزبائن والسعر، ولقد أصبح حيويا بالنسبة لمؤسسات أن تمنح تكاليف الجودة بالاعتبار حيث عندما تكون هذه التكاليف مرتفعة بشكل كبير فإن هذا سوف يكون له تأثير سلبي على الأسعار والمبيعات.

إن التحدي الذي يواجه الشركات في الوقت الحاضر يكمن في تحديد طبيعة متغيرات البقاء والعمل بجدودها، كما أن الزبائن يتوقعون النتائج منتجات ذات جودة وخصائص وظيفية عالية وبأسعار منخفضة والمؤسسات تعمل من أجل مقابلة أداء المنافسين.

أما الرأي الآخر فيتمثل في أن تخفيض السعر حتى ولو كان غير ممكن فإن الجودة يجب تأكيدها لأن الزبائن يكونون راغبين في أن يدفعوا أكثر مقابل جودة أعلى وليسوا مستعدين لقبول بضائع أو خدمات متدنية الجودة، حيث وجدت عدة مؤسسات أن الزبائن الذين يستوعبون الجودة العالية للمنتج ستكون لديهم رغبة أكبر في دفع أسعار أعلى ولذا فإن استيعاب الجودة المتفوقة يكسب المؤسسة أولوية سعرية وهذا يعني إيرادات أكبر وزيادة في الأرباح.

وانطلاقا مما سبق فإنه إذا استطاعت المؤسسة أن تحقق الجودة لمنتجاتها وتحسينها باستمرار فإن ذلك سوف يوفر قدرة كبيرة للمؤسسة على اعتماد سياسة سعرية في الأسواق بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن رضى الزبائن الذي يتحقق من خلال جودة المنتجات يساعد إدارة المؤسسة في توقع نتائج جيدة في الأرباح وأسعار الأسهم.

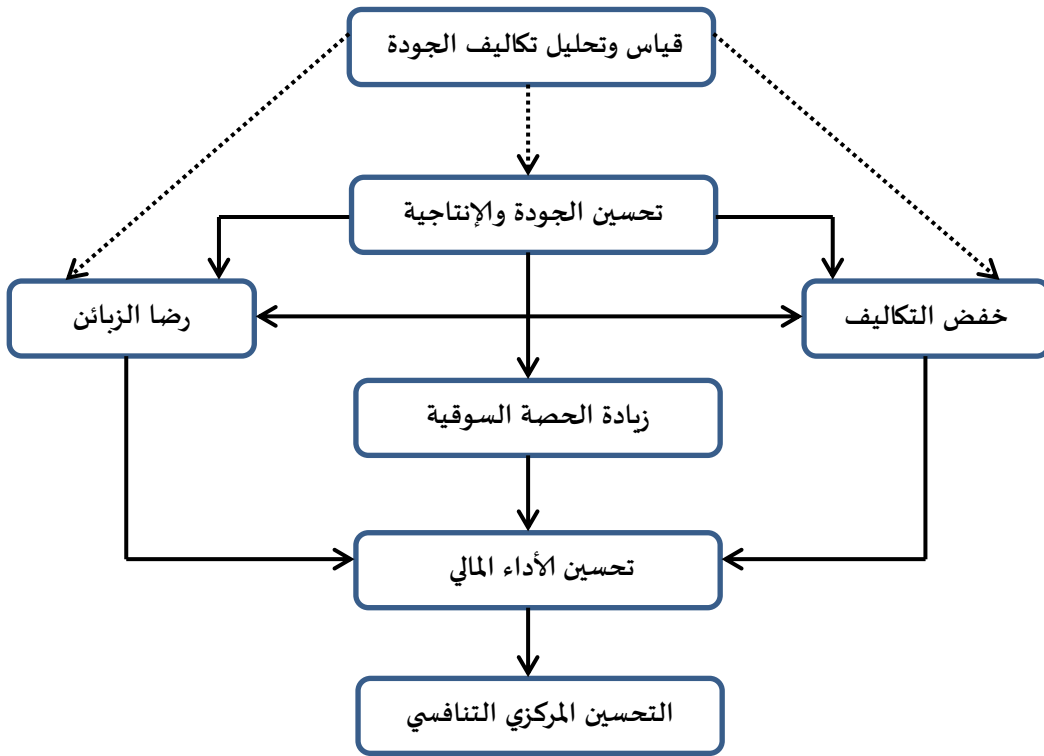
وتأسيسا على ما سبق يتضح أن هناك علاقة قوية ومترابطة بين الجودة والنمو الاقتصادي للمؤسسة، وهذا يعني أن الجودة وتكاليف الجودة يجب أن تصبح من العناصر الرئيسية المبدئية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وأفعالها

<sup>1</sup>. د. ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره ص 183.

الإدارية لتحقيق قوة اقتصادية تنافسية في الأسواق الوطنية والعالمية، ويجب السيطرة على الجودة الذي يوفر للمؤسسة قيمة أعلى<sup>1</sup>.

وعليه فعندما تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المؤسسات المشيلة لها في القطاع نفسه من خلال الجودة، يعني هذا قيمة أعلى للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات في القطاع نفسه، وهنا تشكل الجودة العامل الأكثر أهمية في تحقيق قدرة مالية ناجحة للشركات إذا ما رافق ذلك مقاييس مالية متعددة تؤثر تلك القدرة المالية الناجحة وفترات الارتفاع والانخفاض فيها، تمكن المؤسسة من القدرة على التنبؤ بالبعيد المدى في المجال المالي.

الشكل رقم: 3-7 العلاقة بين نتائج قياس وتحليل تكاليف الجودة والأداء المالي



المصادر: د. ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره ص 187.

### الفرع الخامس: آثار تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001) على الأداء البشري

إن تطبيق نظام إدارة الجودة أو ما يعرف بالأيزو له الكثير من المنافع على العنصر البشري والتي تتمثل فيما يلي:

- تزويد الأفراد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة لهم بإتقان ومن أول مرة من خلال توفير مختلف الموارد الضرورية والتدريب والتحفيز.
- توفير الإجراءات والمعايير والإرشادات التي تساعد الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم بطريقة صحيحة.

<sup>1</sup>. د. ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 188.



كما تجب الإشارة إلى أن رغبة المؤسسات في الحصول على هذه الشهادة يجب أن يصاحبها تغيير كبير وجذري في الأداء البشري بصفة خاصة والكلية بصفة عامة، ومن خلال مواصفات الإيزو يمكن القول أنها ركز على ثلاثة أشياء من أجل تحسين أداء المورد البشري والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل واحد.
  - إشراك الأفراد في عملية صنع القرار.
  - المراجعة المستمرة لمتطلبات الأفراد.
  - التشجيع عند العمل في شكل جماعات وفرق.
  - التشجيع عند الابتكار وإيصال أفكار مقترحات الأفراد إلى الإدارة العليا.
- تحديد قدرات الأفراد:** والذي يتطلب من المؤسسة ما يلي:
- تحديد كفاءات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة وتوفير التدريب والتكوين الذي يجب أن يكون مناسباً لهذه الاحتياجات.
  - التأكد من أن الأفراد العاملين في المؤسسة لأهمية الجودة.
  - تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
  - تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية والمكونة لكل واحد منهم بدون أن ننسى احتياجاتهم من الموارد الأخرى.
- تدريب الأفراد:** يجب أن نوضح أولاً أن التدريب والتكوين يجب أن يزامن أولاً حاجات ومتطلبات كل فرد في المؤسسة، وأيضاً التغييرات الحاصلة في المؤسسة والهدف هو تنمية مهارات وقدرات الأفراد مما سوف ينعكس على تلبية متطلبات وحاجات الزبون وتوقعاته.
- ولكن قبل عملية التدريب يجب أن يبقها تخطيط يراعي:
- قدرات وكفاءات كل فرد.
  - خبرات كل فرد.
  - معارف ومهارات كل فرد سواءً المهارات القيادية أو الإدارية، حل المشاكل... إلخ.
- ولتسهيل عملية إشراك الأفراد في المؤسسة فإن التكوين والتدريب يجب أن يتضمن:
- أهداف وسياسات المنظمة.
  - برامج التكوين والتدريب في المؤسسة.
  - الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

<sup>1</sup>. إبراهيم بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 66.

### الفرع السادس: أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وعلى الفعالية التنظيمية

تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: إن نجاح الشركة على المدى الطويل يعتمد على مدى فعالية تلبية احتياجات عملائها على أساس مستمر لذلك، يتم تحديد نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال مدى استعداد المؤسسة للتغيير وما إذا كانت تستخدم رضا العملاء كمقياس في تقييم نجاح قراراتها وإجراءاتها، وعلى الرغم من أن العديد من الشركات قد تدرك أهمية كونها موجهة نحو العملاء، فإنها عادة ما تواجه تحدياً في رصد وقياس توقعات العملاء، والخبرة، والرضا عن منتجاتها، ولقد حاولت العديد من الشركات التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة مواجهة هذا التحدي من خلال تشجيع موظفيها على المشاركة بنشاط في تحقيق رضا العملاء، فعلى سبيل المثال، ربطوا تقييمات أداء موظفيهم بمؤشرات رعاية العملاء<sup>1</sup>.

وقد صرح ديمينج (1982) بأن رضا العملاء هو أهم نتيجة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتعترف معظم نماذج جوائز الجودة أيضاً بنتائج العملاء باعتبارها نتيجة هامة لإدارة الجودة الشاملة. في الواقع، يتم تعيين قياس نتائج العملاء 20% من الدرجات الإجمالية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وهي أعلى نسبة لأي معيار في النموذج، كما أن العديد من الباحثين وجدوا علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونتائج العملاء. كما وجدوا أن التسليم في الوقت المناسب هو من أهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: ويؤدي الالتزام بالجودة على التكلفة والجدول الزمني إلى تحسينات في أداء التكلفة والتسليم على المدى الطويل. إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لا تساعد فقط على تحسين جودة المنتجات بل تقلل أيضاً من الخردة، وإعادة العمل، والحاجة إلى مخزون احتياطي من خلال إنشاء عملية إنتاج مستقرة وتحسين وقت الإنتاجية. وبالتالي، فإن تقليل وقت الإنتاجية يمكن الشركة من تحسين أداء الكلي، ويمكن أيضاً للممارسات أن تساعد على تحسين المرونة، فعلى سبيل المثال، مرونة القوى العاملة، حيث يتم تدريب الموظفين على مهارات متعددة وتمكينهم من اتخاذ القرارات، يمكن أن تمكن الشركة من إجراء تغييرات في حجم الإنتاج دون أن يكون لها أي آثار سلبية على تكلفة الإنتاج ومن خلال التحسين المستمر، لا يمكن منع الأخطاء والعيوب فحسب، بل يمكن أيضاً تخفيض أوقات دورة المنتج، وبالتالي تحسين الإنتاجية وقد تم توثيق التحسينات في أوقات دورة التصنيع بشكل جيد في إحدى الشركات التي نفذت إدارة الجودة الشاملة. وتعزى هذه التحسينات جزئياً إلى تركيز الفرق على عملائها الداخليين ومعرفتهم بمتطلبات هؤلاء العملاء، وقد أتاحت المشاركة النشطة لهذه الفرق معرفة ما هي أولويات الإنتاج وكيفية تناسب كل عملية في عملية الإنتاج.

هناك دراسة أجراها مكتب المحاسبة التابع للحكومة الأمريكية 1991 حول تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء 20 شركة أمريكية، ووجدت الدراسة أن هذه الممارسات لها علاقة قوية بالجودة والإنتاجية، من بين أمور أخرى. وبالمثل، قال كارتر أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات ساهم في زيادة الإنتاجية من

<sup>1</sup> Ismail Sila. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. Journal of Operations Management 25 (2007). P 88

## الفصل الثالث ————— مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

خلال الاستخدام الفعال للأشخاص والعمليات، واقترح ديمينج (1986) أيضا أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذا ويمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تقلل من إجمالي التكاليف من خلال مصادر وحيدة، ومن خلال التركيز على عدد قليل من الموردين وتزويدهم بالتدريب والتكنولوجيا اللازمة ورصد أدائهم. ويمكن تقليل التباين بين منتجات الموردين وتحسين جودة المنتج، ويمكن أيضا تقليل تكاليف التأخير وإعادة العمل. وبالتالي، يمكن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء المورد المتميز.

### خلاصة:

لقد كشفت الدراسات والادبيات السابقة المرتبطة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء بعض التناقضات، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: حيث تظهر المجموعة الاولى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير وقوي على الأداء العام للمنظمات، وتشير المجموعة الثانية إلى وجود تأثير محايد ما بين غدارة الجودة الشاملة والاداء العام للمنظمات، وأخيرا المجموعة الأخيرة تظهر وجود علاقة ضعيفة وسلبية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، ولكن العامل المشترك بين هذه المجموعات هو وجود علاقة تأثير.

ولقد تم التركيز في هذا الفصل على أهم التقنيات المستخدمة في تحسين اداء المنظمة في إطار الجودة الشاملة طبعاً، ومختلف الادوات الاحصائية المساعدة على ذلك، بدون أن ننسى الأدوات الحديثة كطريقة كايزن وطريقة ستة سيجما.

كما تم التركيز في هذا الفصل أيضا على النماذج المستخدمة من أجل التميز في الأداء وهي ثلاثة مجموعات من النماذج: التقليدية، والمعدلة، والنماذج الحديثة، وفي الأخير تم التطرق إلى الكيفية التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات خاصة الأداء المالي الذي يعتبر أهم بعد من الأبعاد الأربعة المعتمدة في التقييم الحديث للمنظمات.

# الفصل الرابع

دراسة ميدانية على هيئة من

مؤسسات الخرب الجنائز

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري، والذي تناولنا فيه ثلاثة فصول تناولت هي بدورها الدراسة التفصيلية والنظرية لمتغيرات البحث والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل المتغير المستقل، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة.

سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على حيز الواقع، حيث سوف نحاول من خلال ثلاثة مباحث التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ومدى تأثير هذا المدخل على أداء المؤسسات الجزائرية، مع أخذ بعض مؤسسات الغرب الجزائري المتحصلة على شهادة الايزو ISO كعينة للدراسة.

حيث سوف تشمل الدراسة 55 مؤسسة، تم زيارتها ومقابلة مسيريها، وتم توزيع استبيان، والذي تم تنقيته باستخدام التحليل العملي الاستكشافي، ثم تم التأكد من صحة هذه الفرضيات باستخدام النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة PLS-PM وعن طريق برنامج المعالجة المعروف XL-STAT ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

### المبحث الأول: منهج وحدود الدراسة الميدانية

لقد سبق وأن قلنا أن الفصل الرابع سوف نحاول فيه التطرق إلى الدراسة الميدانية، وهذا من أجل دراسة الإشكالية المتمثلة في مدى دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقبل التطرق هذه الدراسة يجب أولاً أو نوضح الحدود الزمانية و المكانية لهذه الدراسة، والمنهجية التي سوف تستخدم من أجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية سوف نقوم بإجراء دراسة تطبيقية، والتي سوف نعلم خلالها على منهجية إجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو في الغرب الجزائري، واعتماد منهج وصفي وتحليلي لاختبار صحة الفرضيات، وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل العملي الاستكشافي. ومن أجل القيام بالتحليل العملي التوكيدي، تم استخدام بعض الاختبارات، حيث تم حساب مؤشر (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO، وهو مؤشر يسمح لنا بمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة معبرة وما إذا كانت العبارات متناسقة ومتجانسة فيما بينها.

ثم قمنا باختبار Bartlett وهو مقياس يقيس العلاقة بين المتغيرات ويشترط فيه أن يكون ذو دلالة احصائية أي مستوى الدلالة أقل من 5%، بعدها قمنا القيام بتحليل الاشتراكات، والذي من خلاله نستطيع إما المحافظة أو إقصاء وحذف العبارات ذات التباين الضعيف، حيث يجب أن تتجاوز معاملات ارتباطها 0.5 وإلا سوف يتم حذفها، ثم يتم استخلاص مركبات جديدة من النموذج وإطلاق اسم على كل مركبة. في الأخير يتم حساب معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) لكل متغير وهذا للتأكد من ثبات واتساق المتغيرات ونموذج الدراسة بشكل عام. وبعد الانتهاء من انجاز التحليل العملي التوكيدي انتقلنا إلى المرحلة الثانية وهي اختبار الفرضيات باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة PLS-PM وهذا عن طريق برنامج المعالجة المعروف XL-STAT.

**1. الحدود المكانية والزمانية:** فيما يخص الحدود المكانية والزمانية لهذا البحث، فقد تم انجاز هذا البحث على مستوى عينة مكونة من 55 مؤسسة جزائرية عمومية، خاصة ومختلطة، وهذا على مستوى الغرب الجزائري حيث استغرقت الدراسة الميدانية 06 أشهر في الفترة التي تتراوح 2016/07/07 و 2017/01/10 حيث تم توزيع 283 استمارة على مختلف المؤسسات، استرجع منها فقط 253 استمارة فقط.

**2. أدوات جمع البيانات، أساليب معالجتها واختبارها:** بهدف الحصول على المعلومات تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة هي:

**المقابلة:** وتعرف على أنها لقاء يتم بين شخصين أحدهما الباحث الذي يكون يبحث عن المعلومة، حيث يقوم بطرح أسئلة تخص موضوع بحثه وجها لوجه.

وتعتبر المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات خاصة وأن الموضوع حساس، فطبيعة الموضوع تفرض علينا استخدام أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، نظرا لأن نظام إدارة الجودة هو نظام حساس ووظيفة الإدارة العليا بالدرجة العليا، ثم العاملين غير أن تحفظ بعض المسؤولين عند الإجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة.

**الاستمارة:** وهي وسيلة تتضمن مجموعة من الأسئلة والجمل التي يطلب من أفراد العينة الإجابة عليها بالطريقة التي يحددها الباحث وهذا حسب أهداف البحث والدراسة، حيث استخدمت هذه الوسيلة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** ويتكون من 09 أسئلة، حيث تم تخصيصه لجمع البيانات والمعلومات الشخصية والتعرف على البنية الديمغرافية لأفراد العينة من حيث جنسهم وعمرهم ومستواهم التعليمي، والمنصب الوظيفي، خبرتهم المهنية بالإضافة إلى معلومات تخص المؤسسات محل الدراسة، مثل عمر المؤسسة ومجال نشاطها، حجم المؤسسة ونوع التنظيم السائد فيها.

**القسم الثاني:** يتكون من 41 عبارة، وخصص لأسئلة المتغير المستقل والمتمثلة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث ضم هذا القسم أسئلة تتعلق بخمسة محاور هي:

- ❖ القيادة الفعالة
- ❖ التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ التحسين المستمر
- ❖ التركيز على العاملين
- ❖ التركيز على العملاء والموردين.

**القسم الثالث:** ويتكون من 31 عبارة، وهو الجزء الأخير من الاستمارة خصص لوسيلة قياس المتغير التابع وهو الأداء الكلي للمؤسسة وهذا عن طريق استخدام مدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة وهي بطاقة الأداء المتوازن، حي ضم هذا الجزء أسئلة تخص المحاور الأربعة لهذه الأداة وهي:

- ❖ المنظور المالي.
- ❖ منظور العمليات الداخلية.
- ❖ منظور الزبائن
- ❖ منظور التعلم والنمو

**3. تحكيم أداة الدراسة:** ويجب الإشارة أنه قد تم تصميم هذه الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي وهو المقياس الأكثر استعمالا والأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات.

ومن أجل ضبط الاستمارة والتأكد من وضوح العبارات وسهولتها تم عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:



الجدول رقم 4-1: قائمة الأساتذة المحكمين لنموذج الدراسة

رقم	الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	أ.د كرزاي عبد اللطيف	جامعة تلمسان
02	د. عشعاشي عبد الحق	جامعة تلمسان
03	د. زغودي أحمد	جامعة تلمسان
04	د. حوحو مصطفى	جامعة المسيلة
05	د. مساهل عبد الرحمن	المركز الجامعي البيض
06	د. عقون شراف	المركز الجامعي ميلة

المصدر: من إعداد الباحث

#### المطلب الثاني: تحديد نوع وحجم العينة المدروسة

من أجل إنجاز هذا البحث تم الاعتماد على العينة الميسرة لحوالي 55 مؤسسة جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، وهذا حتى نستطيع اعطاء مصداقية للنتائج وربما تعميمها على كافة المؤسسات، وإن كان هذا الأخير صعب، وما يميز هذه العينة هو أن جميعها متحصلة على شهادة الجودة العالمية الايزو ISO. وتتمثل وحدة المعاينة لهذا البحث في مدير المؤسسة، ومدراء الإدارات الوسطى، رؤساء المصالح مثل مصالح الجودة، المالية، الموارد البشرية، التموين والتخزين، العتاد والصيانة بالإضافة إلى الإداريين، باعتبارهم المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة والسهر على السير الحسن لها، ومتابعة التنفيذ الجيد لها.

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الخبز الجزائري

الجدول رقم: 4-2 نوع وحجم العينة المدروسة

الرقم	اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	النسبة
01	المؤسسة الوطنية لصناعة الخبز تافنة - مغنية -	10	10	%100
02	المؤسسة الوطنية لصناعة البانتونيت ENOF	10	09	%90
03	المؤسسة العمومية لصناعة الملابس تافنة - مغنية - SONITEX	10	09	%90
04	مجمع خربوش لتكريب الجرارات - مغنية -	10	08	%80
05	مطحنة الذرة تافنة - مغنية - Maiserie de la Tafna	10	10	%100
06	مكتب الدراسات والإنجاز SEROR	10	07	%70
07	الشركة الجزائرية للتبغ والكبريت فرع تلمسان SNTA	05	02	%40
08	شركة صناعة الكوابل وهياكل الهاتف SITEL	10	03	%30
09	الشركة الجزائرية لصناعة المناضيد ATLAS MATELA	05	03	%60
10	الشركة الجزائرية للزنك فرع ميطانوف - وحدة التحليل الكهربائي - غزوات - AL ZANK	10	09	%90
11	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فرع تلمسان SONELGAZ	10	07	%70
12	شركة نפטال فرع تلمسان - GPL - NAFTAL	10	10	%100
13	الشركة الجزائرية لصناعة الهاتف ENATEL	10	10	%100
14	شركة SORIMAP تلمسان	10	06	%60
15	شركة منطال فرع تلمسان MENTAL	10	10	%100

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الخبز الجنازبي

16	الشركة الجزائرية لصناعة الخزف الصحي فرع الغزوات	10	04	%40
17	مركز الدراسات والانجاز العمراني URBAT تلمسان	10	06	%06
18	شركة أفريكافي تلمسان AFRICAFE	05	04	%80
19	مجمع خربوش لصناعة PEHD تلمسان	05	04	%80
20	الشركة الوطنية لصناعة النسيج فرع تلمسان SOITEX	10	10	%100
21	شركة رحمون لصناعة المشروبات الغازية L'EXQUISE - تلمسان -	05	04	%80
22	شركة نجمة لصناعة البلاستيك ETOIL PLASTIQUE - وهران -	05	01	%20
23	شركة مارتور لصناعة كراسي السيارات - وهران - MARTUR Automotive	05	01	%20
24	شركة شيالي لصناعة الغراء والمنتجات البلاستيكية - وهران - ICA - CHIALI	05	01	%20
25	شركة IMC لصناعة الأدوات الطبية والجراحية - وهران -	05	03	%60
26	مجمع جيكا لصناعة الاسمنت وتوزيع مود البناء المديرية الجهوية - وهران - GIKA	05	01	%20
27	الشركة الوطنية لصناعة الدهن - وهران - ENP	10	06	%60
28	مطحنة تافنة MINOTRIE TAFNA تلمسان	05	01	%20
29	شركة ليند غاز Lind GAZ - سيدي بلعباس -	05	03	%60
30	شركة SFID سيدي بلعباس	01	01	%100
31	مجمع عزوز GROUPE AZZOUZ سيدي بلعباس	04	04	%100
32	شركة فاماچ لتكيب الجرارات ولواحقها FAMAG SONALIKA سيدي بلعباس	05	02	%40

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الخرب الجنائبي

%20	01	05	شركة KHENTEUR – COMPOSANT AUTOMOBILE سيدي بلعباس	33
%60	03	05	شركة ENIE سيدي بلعباس	34
%40	02	05	مجمع CHIALI سيدي بلعباس	35
%10	01	10	المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي CMA سيدي بلعباس	36
%100	05	05	مجمع حسناوي BTPH سيدي بلعباس	37
%100	05	05	مجمع حسناوي TEKHNACHEM سيدي بلعباس	38
%40	02	05	مجمع حسناوي GROUPOUMA سيدي بلعباس	39
%100	01	01	مجمع حسناوي MDM سيدي بلعباس	40
%60	03	05	شركة صناعة الخزف SERAMIR تلمسان	41
%40	02	05	شركة صناعة الأجر تافنة – تلمسان-	42
%40	02	05	شركة كوسيدار للمنشآت الفنية CISIDER OUVRAGE D'art وهران	43
%100	05	05	الشركة المغربية لصناعة المواد الكيميائية SMPCA وهران	44
%40	02	05	شركة صول ماتاج لصناعة المرغرين SARL MATEG وهران	45
%40	02	05	مخبر الأشغال العمومية للغرب فرع تلمسان LTPE تلمسان	46
%100	05	05	مجمع ستار للأشغال العمومية STAAR تلمسان	47
%60	06	10	الشركة الوطنية للدراسات وإنجاز الأعمال الكبرى SOGERWITE تلمسان	48
%20	01	05	شركة كوسيدار قنوات COSIDER CANALISATION وهران	49

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الخرب الجنائفي

%20	01	05	الوكالة الوطنية لاستغلال ومتابعة إنجاز الاستثمارات الحديدية ANESRIF وهران	50
%80	04	05	شركة CT PLASTIQUE وهران	51
%50	05	10	المؤسسة العمومية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية INFRAFIR وهران	52
%60	06	10	شركة صناعة المنسوجات الطبية SARL INOTIS وهران	53
%100	10	10	شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM – FILIAL BCR – غليزان-	54
%100	10	10	شركة إنجاز القنوات TRANS CANAL – FILIAL HYDRO CANAL – غليزان-	55
%90.03	253	281	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للنتائج

المطلب الأول تحليل نتائج العينة المدروسة: من أجل تحليل عناصر العينة المدروسة تم الاستعانة ببرنامج

SPSS V.20

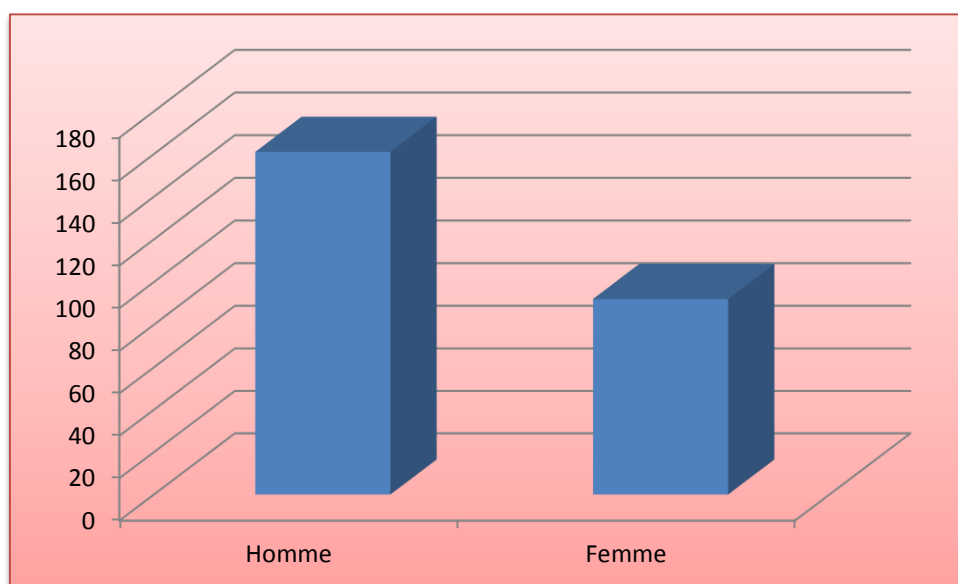
خصائص العينة المتعلقة بالجنس:

الجدول رقم: 4-3 جنس العينة المستجوبة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	161	63,6	63,6	63,6
	Femme	92	36,4	36,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-1 جنس العينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم الخاص بتحليل العينة المدروسة و المتعلقة بالجنس نلاحظ أن عدد الذكور المستجوبين يمثل 63% من الفئة المستجوبة في حين يمثل الاناث النسبة المتبقية أي 36.4%، وهذا راجع طبعاً إلى أن عملية التوظيف في القطاع الصناعي غالباً ما تستقطب فئة الذكور وهذا طبعاً عكس التوظيف العمومي أين نجد العكس ضف إلى ذلك أن العمل في القطاع الصناعي يتطلب جهداً وقوة لهذا نجد المسؤولين على المؤسسات في هذا المجال يفضلون فئة الاناث، ضف إلى ذلك أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في مناطق صناعية بعيدة، ولكن رغم ذلك نجد أن فئة الاناث لها مكانة في المؤسسات الجزائرية و الدليل على ذلك هو أنها تمثل ثلث الفئة المستجوبة و هي نسبة معتبرة.

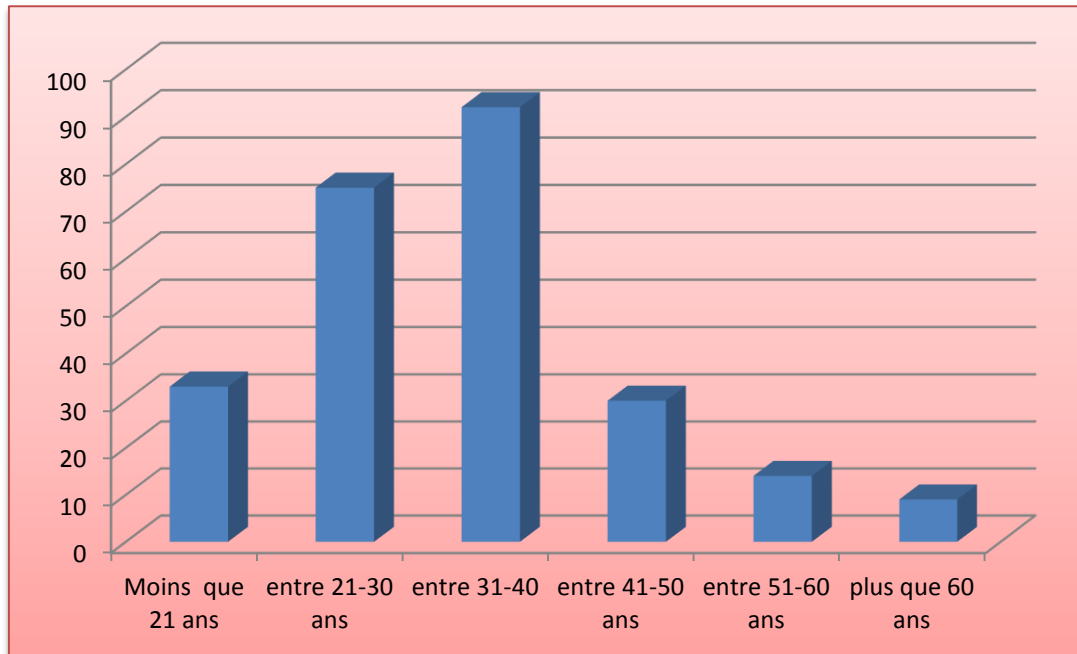
خصائص العينة المتعلقة بالعمر:

الجدول رقم: 4-4 - الفئات العمرية للعينة المستجوبة

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins que 21 ans	33	13,0	13,0	13,0
	entre 21-30 ans	75	29,6	29,6	42,7
	entre 31-40 ans	92	36,4	36,4	79,1
	entre 41-50 ans	30	11,9	11,9	90,9
	entre 51-60 ans	14	5,5	5,5	96,4
	plus que 60 ans	9	3,6	3,6	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 2-4 الفئات العمري للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الفئات العمرية المستجوبة متنوعة و تشمل جميع الفئات العمرية غير أنه ما يلفت الانتباه هو أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة حيث يمثل مجموع الفئات الثلاثة الأولى أي من 21 سنة إلى غاية 40 سنة حوالي 79% من العينة، وهذا يدل على أن المؤسسات المستجوبة اتجهت إلى توظيف الفئات الشبابية من أجل إعطاء نفس لهذه المؤسسات خاصة مع خروج الكثير من العمال والإطارات إلى التقاعد، ضف إلى ذلك عامل مهم وهو أن الكثير من المؤسسات الناشطة في السوق هي مؤسسات حديثة النشأة خاصة منها الخاصة وبالتالي من الطبيعي أن يكون أفرادها العاملون هم كذلك من فئة الشباب.

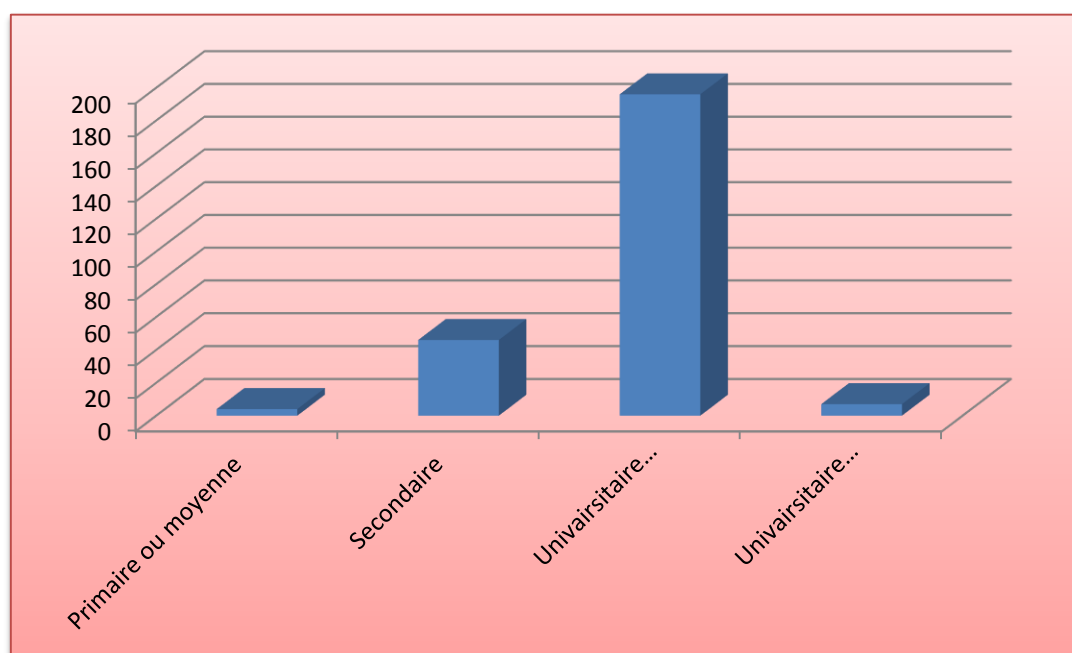
خصائص العينة المتعلقة بالمؤهل العلمي:

الجدول رقم: 4-5 - المؤهل العلمي للعينة المستجوبة

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaire ou moyenne	4	1,6	1,6	1,6
	Secondaire	46	18,2	18,2	19,8
	Universitaire (licence/master/ingénieur)	196	77,5	77,5	97,2
	Universitaire (magistère/doctorat)	7	2,8	2,8	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-3 المؤهل العلمي للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب الفئة المستجوبة هم من حاملي الشهادات الجامعية في مستوى التدرج أو ما بع التدرج حيث تمثل هاته الفئتان حوالي 80.3% وهذا نظرا لكون أن أغلبية الشباب الذين تكلمنا عنهم هم من خريجي الجامعات، وهذا يحسب للمؤسسات خاصة في ظل المنافسة الشرسة في السوق الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات استقطاب أحسن الكفاءات من أجل الحصول على ميزة تنافسية ومن أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها، مع العلم أن كل المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات متحصلة على شهادة الجودة الايزو ISO أي أن هذا عامل إضافي يدفع المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات الجامعية.



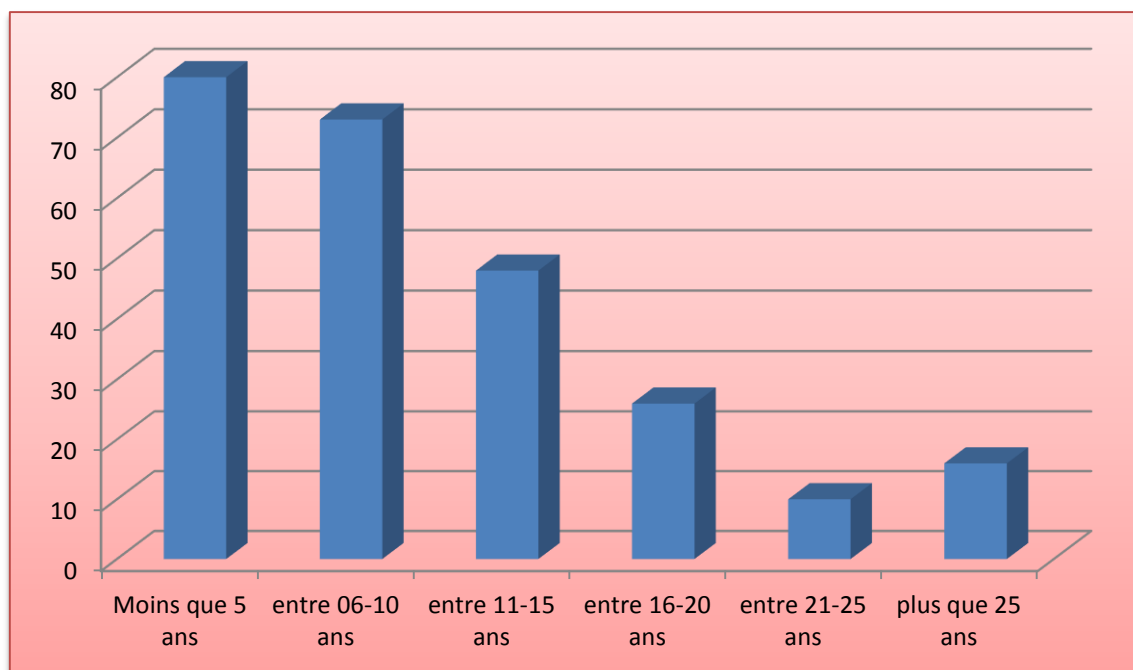
خصائص العينة المتعلقة بالأقدمية داخل المؤسسة:

الجدول رقم: 4-6 -الأقدمية داخل المؤسسة للعينة المستجوبة

الأقدمية داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins que 5 ans	80	31,6	31,6	31,6
	entre 06-10 ans	73	28,9	28,9	60,5
	entre 11-15 ans	48	19,0	19,0	79,4
	entre 16-20 ans	26	10,3	10,3	89,7
	entre 21-25 ans	10	4,0	4,0	93,7
	plus que 25 ans	16	6,3	6,3	100,0
Total		253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-4-الأقدمية داخل المؤسسة للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان أغلبية الفئة المستجوبة هي فئة قليلة الخبرة حيث أن أغلب المستجوبين تتراوح خبراتهم ما بين سنة و10 سنوات حيث تمثل هذه الفئتان حوالي 60.5% وإذا أضفنا الفئة الثالثة أي أقل من 15 سنة فان النسبة تصبح حوالي 79.5%، وهذا يعود طبعاً إلى ما قلناه سابقاً بسبب أن أغلب المستجوبين أغلبهم من فئة الشباب، وهذا يعود سببه طبعاً إلى خروج أغلب الإطارات والعاملين على التقاعد وكذلك بسبب التوظيف الكبير للشباب في السنوات الماضية بدون أن ننسى حداثة نشأة الكثير من المؤسسات خاصة الخاصة منها.

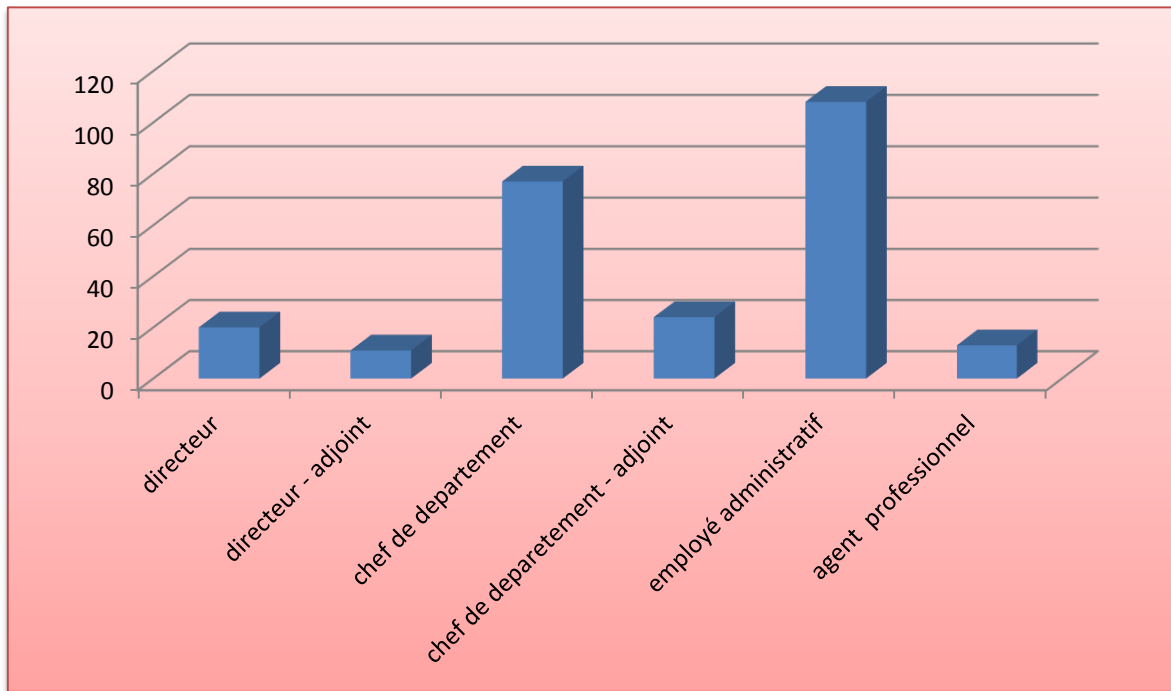
خصائص العينة المتعلقة التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم: 4-7 -التصنيف الوظيفي للعينة المستجوبة

التصنيف الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	directeur	20	7,9	7,9	7,9
	directeur - adjoint	11	4,3	4,3	12,3
	chef de département	77	30,4	30,4	42,7
	chef de département - adjoint	24	9,5	9,5	52,2
	employé administratif	108	42,7	42,7	94,9
	agent professionnel	13	5,1	5,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-5 -التصنيف الوظيفي للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن أغلب المستجوبين هم عبارة عن إطارات المؤسسة والإداريين العاملين بها، وهذا ما عرضناه سابقا فلقد بينا أن أغلب الفئة المستجوبة هم من الكفاءات الجامعية وبالتالي هذا ما يؤهلهم لشغل منصب قيادية، حيث أن حوالي 52.1% هم مدراء المؤسسات ونوابهم، مدراء المصالح ونوابهم وهذا ما يحسب لهذا البحث الذي استطعنا من خلاله الوصول إلى المعلومة عن طريق المسؤولين الأعلى رتبة في المؤسسة.

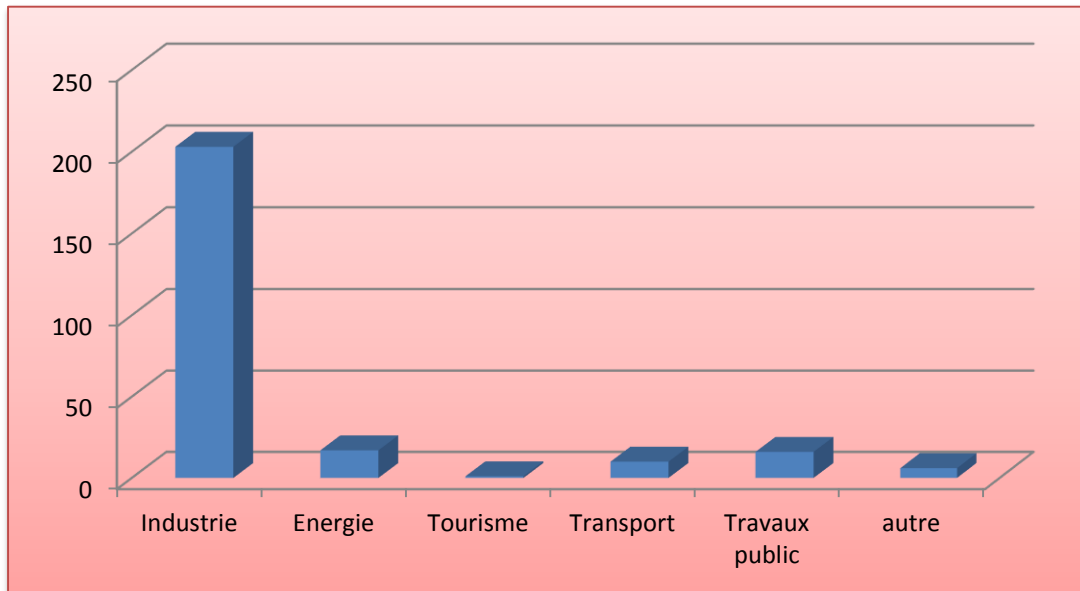
خصائص العينة المتعلقة بمجال عمل المؤسسة:

الجدول رقم: 4-8 - مجال عمل المؤسسة للعينة المستجوبة

مجال عمل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Industrie	203	80,2	80,2	80,2
	Énergie	17	6,7	6,7	87,0
	Tourisme	1	,4	,4	87,4
	Transport	10	4,0	4,0	91,3
	Travaux public	16	6,3	6,3	97,6
	autre	6	2,4	2,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-6 - مجال عمل المؤسسة للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المؤسسات التي تم استهدافها في الدراسة الميدانية هي عبارة عن مؤسسات صناعية بنسبة تقدر ب 80.2%، والسبب يعود إلى أن استهداف واختيار العينة كان انطلاقاً من فكرة ضرورة أن تكون المؤسسة محل الدراسة متحصلة على شهادة الايزو بما يتناسب ومع موضوع الرسالة، وهنا نجد أن أغلب المؤسسات التي تستهدف الحصول على شهادة الايزو ISO هي مؤسسات صناعية نظراً للمنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات خاصة مع المنتجات الأجنبية، وهذا ما دفعها إلى البحث عن تحسين منتجاتها وتنافسيتها، في حين نجد أن المؤسسات التي تنشط في قطاعات أخرى مثل السياحة والأشغال العمومية أو النقل غير مكترثة بهذا الموضوع نظراً للطلب الكبير على منتجاتها في السوق بسبب حالة العجز التي تعيشها مثل هذه القطاعات.

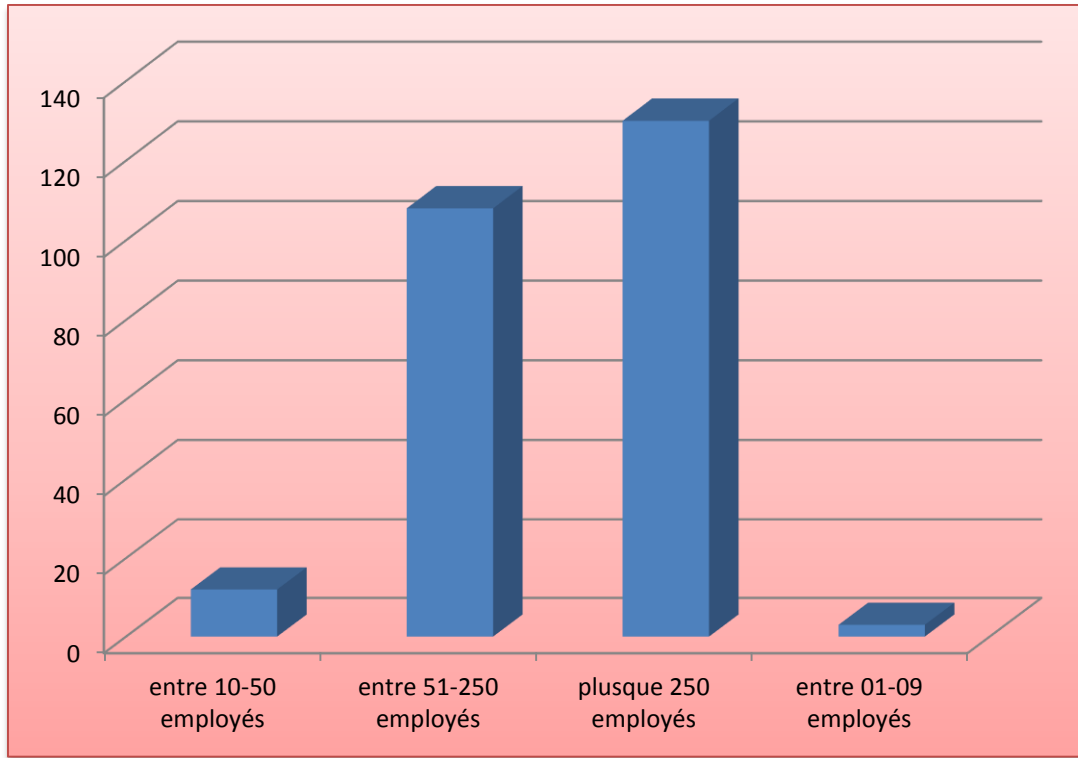
خصائص العينة المتعلقة بحجم المؤسسة:

الجدول رقم: 4-9 - حجم المؤسسة للعينة المستجوبة

حجم المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 10-50 employés	12	4,7	4,7	4,7
	entre 51-250 employés	108	42,7	42,7	47,4
	Plus que 250 employés	130	51,4	51,4	98,8
	entre 01-09 employés	3	1,2	1,2	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-7 حجم المؤسسة للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات كبيرة حيث أن المؤسسات التي توظف ما بين 51 و250 عامل تمثل 42.7% من المؤسسات (متوسطة) في حين أن 51.4% من المؤسسات هي مؤسسات كبيرة يفوق عدد عمالها 250 عامل وهذا ما سوف يعطي للبحث مصداقية أكثر، في حين أن النسبة الباقية (حوالي 6%) هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ولكن رغم ذلك في تمتلك شهادة الايزو ISO وهذا ما يؤكد إدراكها لأهمية الجودة كاستراتيجية لتطوير وتحسين أدائها.

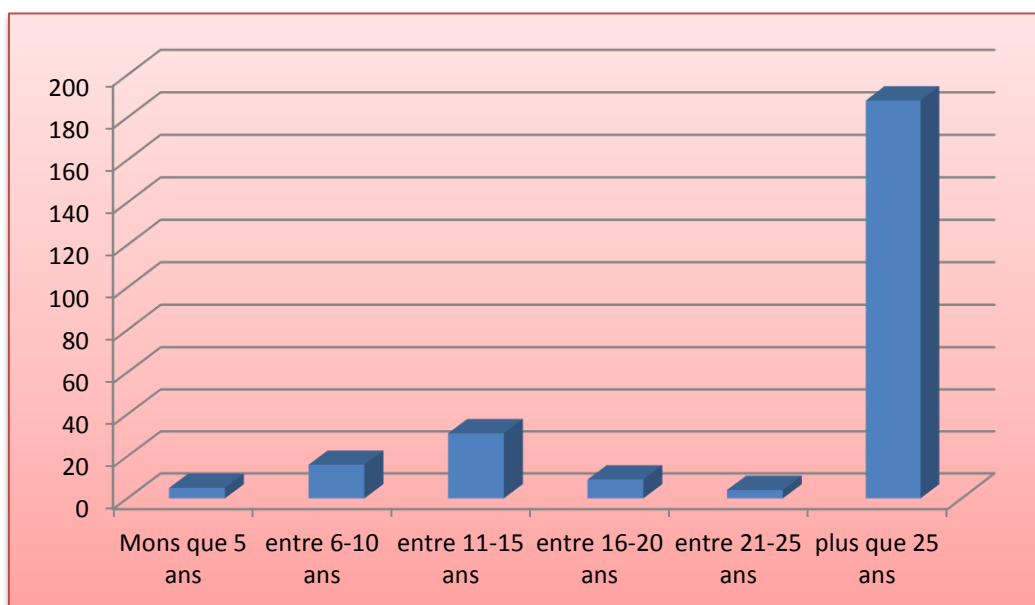
خصائص العينة المتعلقة بعمر المؤسسة:

الجدول رقم: 4-10 - عمر المؤسسة للعينة المستجوبة

عمر المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mons que 5 ans	5	2,0	2,0	2,0
	entre 6-10 ans	16	6,3	6,3	8,3
	entre 11-15 ans	31	12,3	12,3	20,6
	entre 16-20 ans	9	3,6	3,6	24,1
	entre 21-25 ans	4	1,6	1,6	25,7
	plus que 25 ans	188	74,3	74,3	100,0
Total		253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الجدول رقم: 4-8 - عمر المؤسسة للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المؤسسات المستهدفة هي مؤسسات يفوق عمرها 25 سنة والتي تمثل حوالي 74.3% وهذا متم عرضه سابقا حين وجدنا أن أغلب مؤسسات العينة هي مؤسسات كبيرة، حيث أن كبر حجمها يعكس تاريخها في السوق، كما نلاحظ أيضا أن هناك نسبة معتبر من المؤسسات الحديثة النشأة ولكنها تحوز على شهادة الجودة (الايزو) ISO وهذا راجع لإدراكها أهمية اتباعها لمنهج الجودة كأداة من أجل التطور والنمو ومواجهة المنافسة الشرسة في السوق

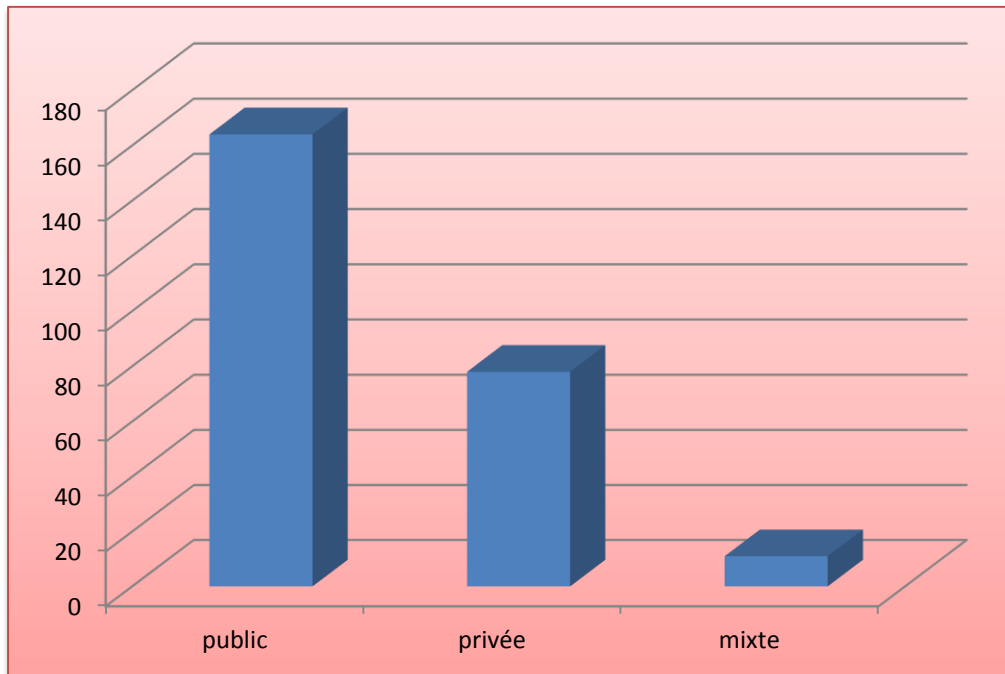
خصائص العينة المتعلقة بنوع التنظيم في المؤسسة:

الجدول رقم: 4-11 - نوع التنظيم في المؤسسة للعينة المستجوبة

نوع التنظيم في المؤسسة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	public	164	64,8	64,8	64,8
	privée	78	30,8	30,8	95,7
	mixte	11	4,3	4,3	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل رقم: 4-9 - نوع التنظيم في المؤسسة للعينة المستجوبة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المؤسسات المستهدفة هي مؤسسات عمومية بنسبة تقدر ب 64.8% في حين أن 30.8% من المؤسسات هي مؤسسات خاصة وهذا ما يبين على أن النسيج المؤسساتي مكون أغلبه من المؤسسات العمومية، وإلى ضعف الاستثمار الخاص في مجال إنشاء المؤسسات، ونلاحظ أن هناك فئة أخرى ولكن ضئيلة تمثل حوالي 4.3% من المؤسسات وهي المؤسسات المختلطة، حيث أن الشراكة ما بين المؤسسات العمومية والخاصة مازال ضعيفا ولكن في هذا فائدة للبحث نظرا لأننا سوف نعتمد في دراستنا على مزيج من كل الأنواع والأشكال التنظيمية للمؤسسات في الجزائر.

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للنتائج

الفرع الأول: دراسة الاتساق الداخلي للنموذج

من أجل التأكد من أن الاستمارة مناسبة لما نريد قياسه ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) لفحص الثبات والذي يجب أن يكون أكبر من 0.6، بحيث يتضح من خلال الجدول أدناه أن قيمة هذا المعامل تقدر بلغت 0.957 وهي نسبة ممتازة تعبر عن صدق وثبات عبارات الاستبيان التي سوف تستخدم في الدراسة.

الجدول رقم: 4-12 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) العام للدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,957	82

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الفرع الثاني: دراسة مقاييس النزعة المركزية

لقياس مقاييس النزعة المركزية سوف نكتفي فقط بدراسة وقياس المتوسط الحسابي لدراسة النزعة المركزية والانحراف المعياري لدراسة التشتت وهذا ما يتجلى في الجدول التالي:

الجدول رقم: 4-13 -مقاييس النزعة المركزية للنموذج العام للدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
القيادة الفعالة	07	3,7420	,77442	مرتفعة
التخطيط الاستراتيجي	07	3,6635	,75988	مرتفعة
التحسين المستمر	07	3,4320	,72586	متوسطة
التركيز على العاملين	10	3,4953	,77775	مرتفعة
التركيز على الزبائن والموردين	10	3,7368	,67397	مرتفعة
المنظور المالي	07	3,6042	,68101	مرتفعة
منظر العمليات الداخلية	08	3,4382	,70400	متوسطة
منظور الزبائن	09	3,4043	,58753	متوسطة
منظور التعلم والنمو	08	3,4293	,64579	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على عبارات البعد الأول المتعلق بالقيادة الفعالة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,742 وبانحراف معياري بلغ 0.774، ثم محور التركيز على الزبائن والموردين في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,736 وبانحراف معياري بلغ 0.673، ثم جاءت الإجابة على عبارات البعد الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة من حيث

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الفرب الجزائري

الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3,663 وبانحراف معياري بلغ 0.759. في المرتبة الرابعة جاءت اجابات البعد الرابع المتعلقة بالتركيز على العاملين بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.49 وبانحراف معياري بلغ 0.777، وأخيرا جاءت اجابات البعد الثالث من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,432 وبانحراف معياري بلغ 0.725، هذا فيما يخص تحليل الأبعاد الخاصة بالمتغيرات المستقلة.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فنجد أن الإجابة على عبارات البعد الأول المتعلق بالمنظور المالي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.604 وبانحراف معياري بلغ 0.681، وفي المرتبة الثانية جاءت الاجابة المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.438 وبانحراف معياري بلغ 0.704، ثم جاء منظور التعلم والنمو في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.492 وبانحراف معياري بلغ 0.645، وأخيرا جاء منظور الزبائن في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.404 و بانحراف معياري قدر 0.645.

الجدول رقم: 4-14: درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	القيمة	الاجابة
مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5.00	5	موافق بشدة
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
منخفضة جدا	من 1.00 إلى 1.79	1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث: التحليل الكمي لنتائج الدراسة

المطلب الأول: تقديم نموذج الدراسة

قبل التطرق إلى تحليل المركبات الأساسية سوف نتطرق اولا إلى تقديم نموذج الدراسة والفرضيات الفرعية والرئيسية التي يركز عليها النموذج.

الفرع الأول: فرضيات الدراسة

قبل القيام بتقديم فرضيات الدراسة نذكر بإشكالية هذا البحث والتي جاءت على الشكل التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

ومن أجل الاجابة على هذه الاشكالية قمنا بصياغة الاشكالية الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة؟



الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.

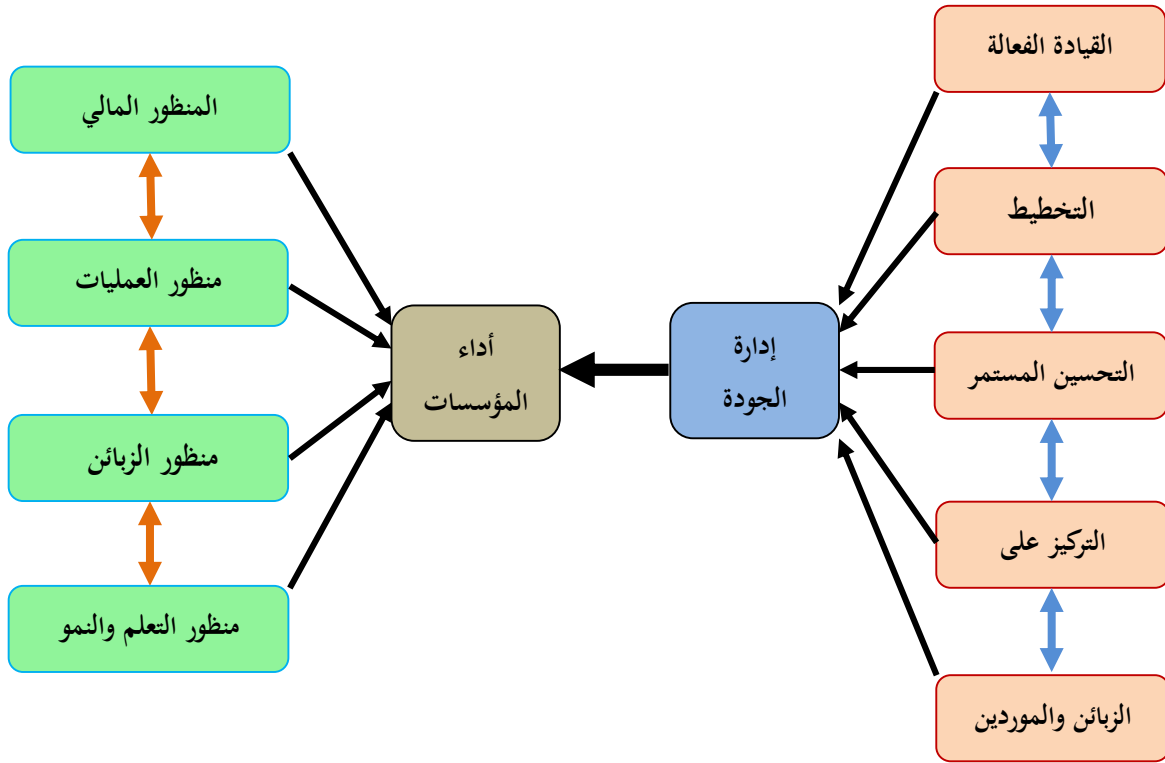
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على منظور الزبائن للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على منظور التعلم والنمو للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: نموذج الدراسة

بعد القيام بدراسة نظرية شملت جميع جوانب المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة وجميع جوانب المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات، وبعد اضطلاعنا على الدراسات السابقة تمكنا من صياغة النموذج الأولي التالي:

الشكل رقم: 4-10: النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لقد ذكرنا سابقا أنه وبعد الدراسة النظرية التي أجريناها وبعد الاضطلاع خرجنا بإشكالية يم ذكرها سابقا، مع مجموعة من الفرضيات التي سوف تستخدم إلى الإجابة على هذا التساؤل، حيث اعتمدنا خمس متغيرات فقط لتمثيل أبعاد أو متغيرات المتغير المستقل من ضمن عدد من الأبعاد المكونة لإدارة الجودة الشاملة، ومن أجل قياس تأثير هذه الأبعاد على أداء المؤسسات وهو المتغير التابع تم الاستعانة بمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن والتي من خلالها سوف نستطيع معرفة كل جوانب الأداء في المؤسسات الجزائرية، ويمكن أن نوضح أكثر متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 4-15 - وصف متغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات الكامنة	المتغيرات المشاهدة	
القيادة الفعالة	Lead1 ,Lead2 ,Lead3 ,Lead4 ,Lead5 ,Lead6 ,Lead7	إدارة الجودة الشاملة
التخطيط الاستراتيجي	Pln1, Pln2, Pln3, Pln4, Pln5, Pln6, Pln7	
التحسين المستمر	Amc1, Amc2, Amc3, Amc4, Amc5, Amc6, Amc7	
التركيز على العاملين	Emp1, Emp2, Emp3, Emp4, Emp5, Emp6, Emp7, Emp8, Emp9, Emp10	
التركيز على الزبائن والموردين	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, ST7, ST8, ST9, ST10	
المنظور المالي	PRFI1, PRFI2, PRFI3, PRFI4, PRFI5, PRFI6, PRFI7	الأداء
منظور العمليات الداخلية	PRPI1, PRPI2, PRPI3, PRPI4, PRPI5, PRPI6, PRPI7, PRPI8	
منظور الزبائن	PRC1 , PRC2 , PRC3 , PRC4 , PRC5 , PRC6 , PRC7	
منظور النمو والتعلم	PRDA1, PRDA2, PRDA3, PRDA4, PRDA5, PRDA6, PRDA7, PRDA8	

المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثاني: طريقة التحليل باستخدام المركبات الأساسية ACP

قبل الشروع في تحليل المركبات الأساسية للمتغيرات المستقلة والتابعة، المتعلقة بنموذج الدراسة، فإنه وجب أولا أن نشرح أولا وبشكل مختصر معنى التحليل العملي التوكيدي وتحليل المركبات الأساسية، فيمكن القول أن التحليل العملي هو عبارة عن جملة من الطرق والأساليب التي من خلالها نستطيع غربلة وتصفية نموذج الدراسة من العبارات أو المتغيرات المتعلقة بنموذج دراسة ما.

وتبدأ هذه العملية عن طريق مصفوفة الارتباط، والتي من خلالها يتم المحافظة على المتغيرات الأولية للدراسة، أو تحويل هذه المتغيرات إلى مجموعة جديدة أخرى من المتغيرات أو المركبات، إذن باختصار فالهدف الذي يكون وراء القيام بالتحليل العملي هو التأكد من اتساق ومصداقية النموذج ومدى ملائمته لإشكالية الدراسة، والتأكد من ان النتائج التي سوف نتحصل عليها تكون معبرة إلى درجة ما.

ولكن قبل الشروع في هذا التحليل يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يمر بعدة مراحل يمكن إنجازها كما يلي:

■ حساب مؤشر **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin)، وهو مؤشر يسمح لنا بمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة معبرة وما إذا كانت العبارات متناسقة ومتجانسة فيما بينها، ويشترط في هذا المؤشر ان يتجاوز 0.5 حتى تكون النتائج مقبولة.

■ اختبار **Bartlett** و هو مقياس يقيس العلاقة بين المتغيرات و يشترط فيه أن يكون ذو دلالة احصائية أي مستوى الدلالة أقل من 5% .

■ القيام بتحليل الاشتراكيات، والذي من خلاله نستطيع إما المحافظة أو إقصاء وحذف العبارات ذات التباين الضعيف، حيث يجب أن تتجاوز معاملات ارتباطها 0.5 وإلا سوف يتم حذفها، ثم يتم استخلاص مركبات جديدة من النموذج وإطلاق اسم على كل مركبة.

■ في الأخير يتم حساب معامل ألفا كرونباخ (**alpha cronbach's**) لكل متغير وهذا للتأكد من ثبات واتساق المتغيرات ونموذج الدراسة بشكل عام.

وبالتالي وبعد التأكد من جميع هذه المرحل التي هدفها التأكد من إمكانية انجاز التحليل العملي ننتقل إلى الخطوة المقبلة وهي التحليل واختبار الفرضيات باستخدام المعادلات الهيكلية

**المطلب: الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغيرات المستقلة**

**الفرع الأول: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead**

قبل الشروع في تحليل النموذج ودراسة صحة الفرضيات عن طريق حساب الارتباطات والانحدار بين مختلف المتغيرات، فانه يجب أولا القيام بتحليل عملي استكشافي عن طريق تحليل المركبات الأساسية، التي هي احدى طرق هذا التحليل ونقطة البداية لإجراء التحليل العملي، حيث تسمح لنا هذه الطريقة بتحليل هيكل المتغيرات الكامنة وأيضا تنقية الأبعاد بصفة خاصة ونموذج الدراسة بشكل عام من العبارات الغير معبرة، والاحتفاظ بالمشاهدات المعبرة، والتي سوف تسمح لنا فيما بعد بالانتقال إلى المرحلة الموالية.

**1. إمكانية القيم بالتحليل العملي المتعلق بالمتغير "القيادة الفعالة" Lead**

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الأول من المتغيرات المستقلة وهو "القيادة الفعالة" **Lead**، نلاحظ أن قيمة مؤشر **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.850 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار **Bartlett** هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية **H<sub>0</sub>** أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-16 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن Lead

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	744,093
	21
	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن العبارة الثانية "Lead 2" قيمتها منخفضة بلغت 0.354 وبالتالي يجب حذفها من المتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-17 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

	Communalities	
	Initial	Extraction
Lead1	1,000	,610
Lead2	1,000	,354
Lead3	1,000	,612
Lead4	1,000	,661
Lead5	1,000	,565
Lead6	1,000	,516
Lead7	1,000	,523

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشعبات المستخلصة Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، ويبين الجدول أيضاً نلاحظ أن الجذور الكامنة الأولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون ويساوي 3.842 ويفسر حوالي 54.87% من التباينات الكلية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.

الجدول رقم: 4-8 التباين الكلي للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,842	54,879	54,879	3,842	54,879	54,879
2	,911	13,016	67,894			
3	,733	10,472	78,366			
4	,469	6,700	85,066			
5	,388	5,543	90,609			
6	,348	4,965	95,574			
7	,310	4,426	100,000			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارة الثانية "Lead 2" من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد كلها فوق 0.5 أي قوية وهذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها معبرة والعلاقة بين عبارات المتغير قوية.

الجدول رقم: 4-9 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead بعد التدوير

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
Lead1	,759
Lead3	,776
Lead4	,829
Lead5	,782
Lead6	,731
Lead7	,736

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل العبارات المكونة للمتغير الكامن قوية وأكبر من 0.5 وبالتالي هذا يدل على أنها تندرج تحت مركبة واحدة هي المتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.

الجدول رقم: 4-20 المركبات المكونة للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	القيادة الفعالة	Lead1 , ,Lead3 ,Lead4 ,Lead5 ,Lead6 ,Lead7

المصدر: من إعداد الباحث

### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز له بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.862 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبة والتي هي في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-21-معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,862	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### الفرع الثاني: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln

#### 1. إمكانية القيام بالتحليل العاملي المتعلق بالمتغير "التخطيط الاستراتيجي" Pln

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الثاني من المتغيرات المستقلة وهي "التخطيط الاستراتيجي" Pln ، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.874 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العديمة  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-22 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن Pln

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	718,732
	df	21
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقا من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن العبارة Pln1، والعبارة Pln6، وكذلك Pln7 قيمتها منخفضة بلغت 0.488 و 0.490 و 0.482 وبالتالي يجب حذفها من المتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-23 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln

	Communalities	
	Initial	Extraction
Pln1	1,000	,488
Pln2	1,000	,541
Pln3	1,000	,654
Pln4	1,000	,639
Pln5	1,000	,594
Pln6	1,000	,490
Pln7	1,000	,482

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، ويبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الأولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون ويساوي 3.889 ويفسر حوالي 55.55% من التباينات الكلية للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln

الجدول رقم: 4-24 التباين الكلي للمتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي " Pln

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,889	55,553	55,553	3,889	55,553	55,553
2	,828	11,824	67,376			
3	,622	8,893	76,269			
4	,499	7,122	83,392			
5	,458	6,540	89,932			
6	,402	5,741	95,673			
7	,303	4,327	100,000			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارات Pln1، Pln6، Pln7 من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد كلها فوق 0.5 أي قوية وهذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها معبرة والعلاقة بين عبارات المتغير قوية.

الجدول رقم: 4-25 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي " Pln بعد التدوير

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
Pln2	,778
Pln3	,845
Pln4	,826
Pln5	,807

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي " Pln

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل العبارات المكونة للمتغير الكامن قوية وأكبر من 0.5 وبالتالي هذا يدل على أنها تندرج تحت مركبة واحدة هي المتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي " Pln.

الجدول رقم 4-26 المركبات المكونة للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي " Pln

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	التخطيط الاستراتيجي	Pln2 Pln3 Pln4 Pln5

المصدر: من إعداد الباحث



### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي " Pln

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.829 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبة والتي هي في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-27 معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن " التخطيط الاستراتيجي " Pln

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,829	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الفرع الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التحسين المستمر" Amc

#### 1. التحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الثالث من المتغيرات المستقلة وهي " التحسين المستمر " Amc، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.812 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-28 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن Amc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	572,848
	df	21
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل العبارات أكبر من 0.5 وبالتالي لن يتم حذف أية عبارة.

الجدول رقم: 4-29 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc

Communalities		
	Initial	Extraction
Amc1	1,000	,761
Amc2	1,000	,737
Amc3	1,000	,564
Amc4	1,000	,572
Amc5	1,000	,550
Amc6	1,000	,624
Amc7	1,000	,660

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التحسين المستمر" Amc

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، ويبين الجدول أيضاً الجذور الكامنة الأولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون ويساوي 3.441 ويفسر حوالي 38.46% أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.026 ويفسر حوالي 63.820% من التباينات الكلية للمتغير الكامن التحسين المستمر " Amc .

الجدول رقم: 4-30 التباين الكلي للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Amc

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,441	49,162	49,162	3,441	49,162	49,162	2,693	38,468	38,468
2	1,026	14,658	63,820	1,026	14,658	63,820	1,775	25,352	63,820
3	,672	9,598	73,418						
4	,619	8,844	82,262						
5	,511	7,299	89,561						
6	,378	5,404	94,966						
7	,352	5,034	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الجدول رقم: 4-31 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Amc بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Amc1	,128	,863
Amc2	,257	,819
Amc3	,643	,387
Amc4	,668	,355
Amc5	,692	,267
Amc6	,785	,086
Amc7	,809	,072

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن التحسين المستمر " Amc :

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات Amc3 ، Amc4 ، Amc5 ، Amc6 ، Amc7 المكونة للمتغير الكامن قوية وأكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، في حين أن العبارات Amc1 ، Amc2 فحالها هي عكس العبارات الخمس الأولى ، وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الخمس الأولى تندرج في مركبة أولى سوف نسميها بـ برامج التحسين PGA ، أما العبارتين الثانية فهي تندرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها المقارنة المرجعية BCH، والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-32 المركبات المكونة للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Amc

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	برامج التحسين	Amc3 ، Amc4 ، Amc5 ، Amc6 ، Amc7
02	المقارنة المرجعية	Amc1 ، Amc2

المصدر: من إعداد الباحث

#### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Amc

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز (α) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.825 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبتين والتي هي بدورها تكون المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-33 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Amc

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,825	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### الفرع الرابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp

##### 1. إمكانية القيام بالتحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الرابع من المتغيرات المستقلة وهو التركيز على العاملين Emp، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.888 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-34 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن Emp

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1365,597
	df	45
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقا من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل العبارات أكبر من 0.5 وبالتالي لن يتم حذف أية عبارة.

الجدول رقم: 4-35 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp

Communalities		
	Initial	Extraction
Emp1	1,000	,546
Emp2	1,000	,632
Emp3	1,000	,762
Emp4	1,000	,682
Emp5	1,000	,711
Emp6	1,000	,618
Emp7	1,000	,682
Emp8	1,000	,691
Emp9	1,000	,744
Emp10	1,000	,596

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، ويبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الأولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) و مجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 5.246 ويفسر حوالي 33.71 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.418 و يفسر حوالي 66.64 % من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين Emp.

الجدول رقم: 4-36 التباين الكلي للمتغير الكامن " التحسين المستمر " Emp

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,246	52,464	52,464	5,246	52,464	52,464	3,371	33,710	33,710
2	1,418	14,176	66,640	1,418	14,176	66,640	3,293	32,930	66,640
3	,674	6,737	73,377						
4	,614	6,140	79,517						
5	,478	4,775	84,293						
6	,431	4,310	88,603						
7	,340	3,399	92,001						
8	,283	2,830	94,831						
9	,277	2,775	97,606						
10	,239	2,394	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الجدول رقم: 4-37 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التركيز على العاملين " Emp بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Emp1	,351	,651
Emp2	,299	,737
Emp3	,156	,859
Emp4	,166	,809
Emp5	,315	,782
Emp6	,732	,287
Emp7	,751	,343
Emp8	,805	,207
Emp9	,839	,199
Emp10	,745	,201

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن " التركيز على العاملين " Emp:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات Emp6، Emp7، Emp8، Emp9، Emp10 المكونة للمتغير الكامن قوية و أكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، في حين أن العبارات Emp1، Emp2، Emp3، Emp4، Emp5 فحالتها هي عكس العبارات الخمس الأولى، وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الخمس الأولى تندرج في مركبة أولى سوف نسميها تحفيز العاملين MOV، أما العبارات الخمس الثانية فهي تندرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها تكوين العاملين FOR، والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-38 المركبات المكونة للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	تحفيز العاملين	Emp6، Emp7، Emp8، Emp9، Emp10
02	تكوين العاملين	Emp1، Emp2، Emp3، Emp4، Emp5

المصدر: من إعداد الباحث

### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp:

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.898 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبتين والتي هي بدورها تكون في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والتحليل العملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-39 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	10

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### الفرع الخامس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST

#### 1. إمكانية القيام بالتحليل العملي المتعلق بالمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الخامس من المتغيرات المستقلة وهو "التركيز على الزبائن والموردين" ST، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.879 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-40 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن ST

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1070,120
	df	45
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل من العبارات St7 و St6 أصغر من 0.5، حيث تقدر ب 0.421 و 0.441 على التوالي وبالتالي يجب حذفها من المتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-41 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST

Communalities		
	Initial	Extraction
St1	1,000	,547
St2	1,000	,716
St3	1,000	,732
St4	1,000	,629
St5	1,000	,607
St6	1,000	,421
St7	1,000	,441
St8	1,000	,529
St9	1,000	,715
St10	1,000	,665

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، و يبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الاولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) و مجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 4.868 و يفسر حوالي 32.62 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.134 و يفسر حوالي 60.01 % من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين ST.



الجدول رقم: 4-42 التباين الكلي للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,868	48,680	48,680	4,868	48,680	48,680	3,262	32,624	32,624
2	1,134	11,338	60,018	1,134	11,338	60,018	2,739	27,394	60,018
3	,770	7,704	67,723						
4	,681	6,806	74,528						
5	,619	6,188	80,716						
6	,505	5,046	85,762						
7	,453	4,532	90,294						
8	,399	3,990	94,284						
9	,297	2,967	97,250						
10	,275	2,750	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارات St6، St7، من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد كلها فوق 0.5 أي قوية وهذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها معبرة والعلاقة بين عبارات المتغير قوية.

الجدول رقم: 4-43 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
St1	,705	,224
St2	,840	,110
St3	,827	,225
St4	,696	,398
St5	,735	,283
St8	,383	,627
St9	,165	,860
St10	,205	,835

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات St1، St2، St3، St4، St5 المكونة للمتغير الكامن قوية وأكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، في حين أن العبارات St8، St9، St10، فحالها هي عكس العبارات الخمس الأولى، وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الخمس

الأولى تندرج في مركبة أولى سوف نسميها رضا العملاء SC، أما العبارات الثلاث الثانية فهي تندرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها رضا الموردین SF، والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-44 المركبات المكونة للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردین" ST

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	رضا العملاء	St1، St2، St3، St4، St5
02	رضا الموردین	St8، St9، St10

المصدر: من إعداد الباحث

5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردین" ST:

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي.

ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.869 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبتين والتي هي بدورها تكون في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فان هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-45 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردین" ST

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.869	8

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الفرع السادس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI

1. إمكانية القيام بالتحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الأول من المتغيرات التابعة وهو "المنظور المالي" PRFI، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.840 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-46 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن PRFI

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,840	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	755,691
	df	21
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل العبارات أكبر من 0.5، وبالتالي لن يتم حذف أية عبارة من المتغير ومن النموذج.

الجدول رقم: 4-47 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI

Communalities		
	Initial	Extraction
PRFI1	1,000	,766
PRFI2	1,000	,837
PRFI3	1,000	,527
PRFI4	1,000	,600
PRFI5	1,000	,615
PRFI6	1,000	,702
PRFI7	1,000	,746

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI:

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، و يبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الأولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 3.780 و يفسر حوالي 37.87 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.014 و يفسر حوالي 68.49 % من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين PRFI.

الجدول رقم: 4-48 التباين الكلي للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,780	54,005	54,005	3,780	54,005	54,005	2,652	37,879	37,879
2	1,014	14,486	68,491	1,014	14,486	68,491	2,143	30,612	68,491
3	,596	8,518	77,008						
4	,563	8,040	85,048						
5	,422	6,024	91,072						
6	,408	5,832	96,905						
7	,217	3,095	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الجدول رقم: 4-49 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
<b>PRFI1</b>	,854	,191
<b>PRFI2</b>	,900	,166
<b>PRFI3</b>	,677	,264
<b>PRFI4</b>	,615	,471
<b>PRFI5</b>	,394	,678
<b>PRFI6</b>	,342	,765
<b>PRFI7</b>	,059	,862

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات **PRFI1**، **PRFI2**، **PRFI3**، **PRFI4**، المكونة للمتغير الكامن قوية و أكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، في حين أن العبارات **PRFI5**، **PRFI6**، **PRFI7** فحالتها هي عكس العبارات الثلاثة الأولى، وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الثلاثة الأولى تندرج في مركبة أولى سوف نسميها الرجحية **BF**، أما العبارات الثلاث الثانية فهي تندرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها التكاليف **CT**، والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-50 المركبات المكونة للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	زيادة الربحية	PRFI1 ،PRFI2 ،PRFI3 ،PRFI4
02	تخفيض التكاليف	PRFI5 ،PRFI6، PRFI7

المصدر: من إعداد الباحث

### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI:

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.881 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبتين والتي هي بدورها تكون في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-51 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,856	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### الفرع السابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI

#### 1. إمكانية القيام بالتحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الثاني من المتغيرات التابعة وهو "منظور العمليات الداخلية" PRPI، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.778 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-52 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن PRPI

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	755,651
	df	28
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل من العبارات PRPI1، PRPI2 تقدر ب 0.441 و 0.462 على التوالي أي أصغر من 0.5، وبالتالي سوف نقوم بحذفها من المتغير الكامن ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-53 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI

Communalities		
	Initial	Extraction
PRPI1	1,000	,441
PRPI2	1,000	,462
PRPI3	1,000	,669
PRPI4	1,000	,653
PRPI5	1,000	,643
PRPI6	1,000	,535
PRPI7	1,000	,794
PRPI8	1,000	,654

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

## 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI:

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، و يبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الاولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) وبمجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 3.763 و يفسر حوالي 31.80 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.088 و يفسر حوالي 60.63 % من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين PRPI.

الجدول رقم: 4-54 التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,763	47,034	47,034	3,763	47,034	47,034	2,545	31,807	31,807
2	1,088	13,596	60,630	1,088	13,596	60,630	2,306	28,822	60,630
3	,970	12,121	72,751						
4	,632	7,899	80,650						
5	,561	7,009	87,659						
6	,413	5,162	92,821						
7	,300	3,747	96,568						
8	,275	3,432	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارات PRPI1، PRPI2، من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد كلها فوق 0.5 أي قوية وهذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها معبرة والعلاقة بين عبارات المتغير قوية.

الجدول رقم: 4-55 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
PRPI3	,170	,796
PRPI4	,194	,825
PRPI5	,252	,767
PRPI6	,701	,313
PRPI7	,900	,098
PRPI8	,819	,258

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات PRPI6، PRPI7، PRPI8، المكونة للمتغير الكامن قوية و أكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، في حين أن العبارات PRPI3، PRPI4، PRPI5 فحالتها هي عكس العبارات الثلاثة الأولى، وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الثلاثة الأولى تدرج في مركبة أولى سوف نسميها مراقبة نظام الإنتاج CSP، أما العبارات الثلاثة الثانية فهي تدرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها بالإبداع INOV، والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-56 المركبات المكونة للمتغير الكامن منظور العمليات الداخلية " PRPI

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	مراقبة نظام الإنتاج	PRPI6 ،PRPI7 ،PRPI8
02	الإبداع	PRPI3 ،PRPI4، PRPI5

المصدر: من إعداد الباحث

5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن منظور العمليات الداخلية " PRPI:

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.812 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبتين والتي هي بدورها تكون في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فان هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-57 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن منظور العمليات الداخلية " PRPI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,812	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الفرع الثامن: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن " PRC

1. إمكانية القيام بالتحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن "منظور الزبائن " PRC:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الثالث من المتغيرات التابعة وهو "منظور الزبائن " PRC، نلاحظ أن قيمة مؤشر  $KMO$  (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.777 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.



الجدول رقم: 4-58 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن PRC

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	507,940
	df	36
	Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن العبارة PRC6، تقدر ب 0.432 أي أصغر من 0.5، وبالتالي سوف نقوم بحذفها من المتغير الكامن ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-59 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC

Communalities		
	Initial	Extraction
PRC1	1,000	,718
PRC2	1,000	,734
PRC3	1,000	,647
PRC4	1,000	,710
PRC5	1,000	,664
PRC6	1,000	,432
PRC7	1,000	,560
PRC8	1,000	,568
PRC9	1,000	,583

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

### 3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC:

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، و يبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الاولية لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 3.207 و يفسر حوالي 22.49 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.268 و يفسر حوالي 43.18 %، أما المكون الرئيسي الثالث فله ثالث أكبر جذر كامن ويساوي 1.141 و يفسر حوالي 62.40 % من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين

.PRC

الجدول رقم: 4-60 التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,207	35,636	35,636	3,207	35,636	35,636	2,025	22,497	22,497
2	1,268	14,087	49,724	1,268	14,087	49,724	1,862	20,686	43,183
3	1,141	12,681	62,405	1,141	12,681	62,405	1,730	19,222	62,405
4	,730	8,109	70,513						
5	,708	7,865	78,379						
6	,566	6,284	84,663						
7	,552	6,136	90,799						
8	,434	4,818	95,617						
9	,394	4,383	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارات PRC6 من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد كلها فوق 0.5 أي قوية وهذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها معبرة والعلاقة بين عبارات المتغير قوية.

الجدول رقم: 4-61 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC بعد التدوير

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
PRC1	-,042	,258	,815
PRC2	,265	,165	,800
PRC3	,609	-,170	,496
PRC4	,826	,168	,069
PRC5	,778	,241	,054
PRC7	,092	,698	,247
PRC8	,306	,719	-,097
PRC9	,006	,737	,269

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC:

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات PRC3، PRC4، PRC5، المكونة للمتغير الكامن قوية و أكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي) وأصغر من 0.5 في العمود الثاني (المركبة الثانية)، وكذلك العمود الثالث (المركبة الثالثة) في حين أن العبارات PRC7، PRC8، PRC9 في العمود الثاني فحالتها هي عكس العبارات الثلاثة الأولى، وكذلك العبارات PRC1، PRC2 في العمود الثالث وبالتالي هذا يدل على أن العبارات الثلاثة الأولى تندرج في مركبة أولى سوف نسميها سلوك الزبائن الداخليين PCCI، أما العبارات الثلاثة الثانية فهي

تندرج تحت مركبة ثانية وسوف نسميها الزبائن الخارجيين PCE، أما العبارات الثلاثة الأخيرة فهي تندرج تحت مركبة ثالثة وسوف نسميها مشاركة الزبائن الداخليين PPCI والتي نبينها كالتالي:

الجدول رقم: 4-62 المركبات المكونة للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	سلوك الزبائن الداخليين	PRC3 ، PRC4 ، PRC5
02	الزبائن الخارجيين	PRC7 ، PRC8 ، PRC9
03	مشاركة الزبائن الداخليين	PRC1، PRC2

المصدر: من إعداد الباحث

5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC:

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ولمكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز ( $\alpha$ ) والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي.

ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.812 وهي ممتازة وأكبر من القيمة المعتمدة أي أكبر من 0.6، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبات الثلاثة والتي هي بدورها تكون في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصدقية العالية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فان هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-63 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,747	8

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الفرع التاسع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

1. التحليل العاملي المتعلق بالمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA:

من خلال الجدول أدناه والخاص بالمتغير الكامن الرابع من المتغيرات التابعة وهو "منظور التعلم والنمو" PRDA، نلاحظ أن قيمة مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) قد بلغت 0.847 وهي أكبر من 0.5، وهذا ما يؤكد من جهة أن حجم العينة المدروسة معبر لإجراء هذه الدراسة، ويبين من جهة أخرى أن هناك ارتباطا قويا بين العبارات المكونة لهذا البعد.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أدناه أن اختبار Bartlett هو في حدود 0.000 أي هو أصغر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  أي أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن تختلف عن المصفوفة الأصلية وهذا ما يعني

أنها تحتوي على معلومات يمكن استخدامها في التحليل العاملي، ضف إلى ذلك أن الارتباطات الداخلية بين العبارات المكونة للمتغير معبرة وبالتالي يمكن القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول رقم: 4-64 مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن PRDA

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	552,968
	28
	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

2. تحليل الاشتراكيات Communalities للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA:

بعد أن انتهينا من القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الاشتراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له. حيث يهدف تحليل الاشتراكية إلى التأكد من أن المؤشرات التي تم التعبير عنها من خلال العبارات المكونة للبعد لها قاسم مشترك في قياس متغير كامن واحد. وانطلاقاً من الجدول سوف نقوم بحذف كل العبارات التي قيمتها أقل من 0.5، حيث نلاحظ أن كل العبارة PRDA1، تقدر ب 0.494 أي أصغر من 0.5، وبالتالي سوف نقوم بحذفها من المتغير الكامن ومن نموذج الدراسة ككل.

الجدول رقم: 4-65 تحليل الاشتراكيات للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

Communalities		
	Initial	Extraction
PRDA1	1,000	,494
PRDA2	1,000	,615
PRDA3	1,000	,670
PRDA4	1,000	,503
PRDA5	1,000	,510
PRDA6	1,000	,605
PRDA7	1,000	,642
PRDA8	1,000	,559

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

3. استخراج المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA:

من خلال الجدول ادناه نلاحظ أن مجموع مربعات التشبعات المستخلص Extraction Sums of Squared Loadings يساوي Initial Eigenvalues وكذلك تساوي نسبة التباين، و يبين الجدول أيضا الجذور الكامنة الاولى لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي عدد المتغيرات، حيث أن المكون الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أو أكبر تباين مكون و يساوي 3.540 و يفسر حوالي 29.20 % ، أما المكون الرئيسي الثاني فله ثاني أكبر جذر كامن ويساوي 1.058 و يفسر حوالي 57.47 %، من التباينات الكلية للمتغير الكامن التركيز على العاملين PRDA.

الجدول رقم: 4-66 التباين الكلي للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,540	44,253	44,253	3,540	44,253	44,253	2,336	29,206	29,206
2	1,058	13,222	57,474	1,058	13,222	57,474	2,261	28,269	57,474
3	,723	9,036	66,510						
4	,673	8,413	74,924						
5	,621	7,765	82,689						
6	,549	6,857	89,546						
7	,447	5,589	95,135						
8	,389	4,865	100,000						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بعد أن قمنا بحذف العبارات PRDA1 من مكونات المتغير الكامن نلاحظ أن بعض معاملات الارتباط للعبارات المكونة للبعد أصغر من 0.5 وهي PRDA2، PRDA3، PRDA4، PRDA6، PRDA8، حيث قدرت قيمها 0.476 و 0.474 و 0.482 و 0.430 و 0.403 على التوالي وبالتالي سوف نقوم بحذفها من المتغير الكامن ومن النموذج العام للدراسة.

الجدول رقم: 4-67 تحليل الاشتراكيات الثاني للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

Communalities		
	Initial	Extraction
PRDA2	1,000	,476
PRDA3	1,000	,474
PRDA4	1,000	,482
PRDA5	1,000	,516
PRDA6	1,000	,430
PRDA7	1,000	,512
PRDA8	1,000	,403

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الجدول رقم: 4-68 مصفوفة المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA بعد التدوير

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
PRDA5	,833
PRDA7	,833

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4. المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA :

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارات PRDA5، PRDA7، المكونة للمتغير الكامن قوية وأكبر من 0.5 في العمود الأول أي المركبة الأولى (المتغير الجلي)، وهذا يدل على أنها تمثل المركبة الوحيدة الموجودة وهي المتغير الكامن في نفس الوقت

الجدول رقم: 4-69 المركبات المكونة للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

المركبة	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
01	منظور التعلم والنمو	PRDA7 ، PRDA5

المصدر: من إعداد الباحث

#### 5. قياس درجة الصدق والثبات للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRDA :

من أجل قياس التجانس والاتساق الداخلي لنموذج الدراسة بصفة عامة ومكونات المتغير الكامن نستخدم معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يرمز لها بالرمز  $(\alpha)$  والذي يتم حسابه بواسطة برنامج SPSS V.20، حيث بواسطته يتم حساب الارتباط بين درجات كل مجال أو متغير ودرجات النموذج الكلي. ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.557 وهي متوسطة ولكنها تعطي مصداقية للنتائج المتحصل عليها، وبالتالي هذا يبين أن العبارات المكونة للمركبة والتي هي في نفس الوقت المتغير الكامن تتميز بالمصداقية وتبين قدرتها على القياس الدقيق، وبالتالي فإن هذه النتائج تسمح بالقيام بالقياس والقيام بالتحليل العملي الاستكشافي.

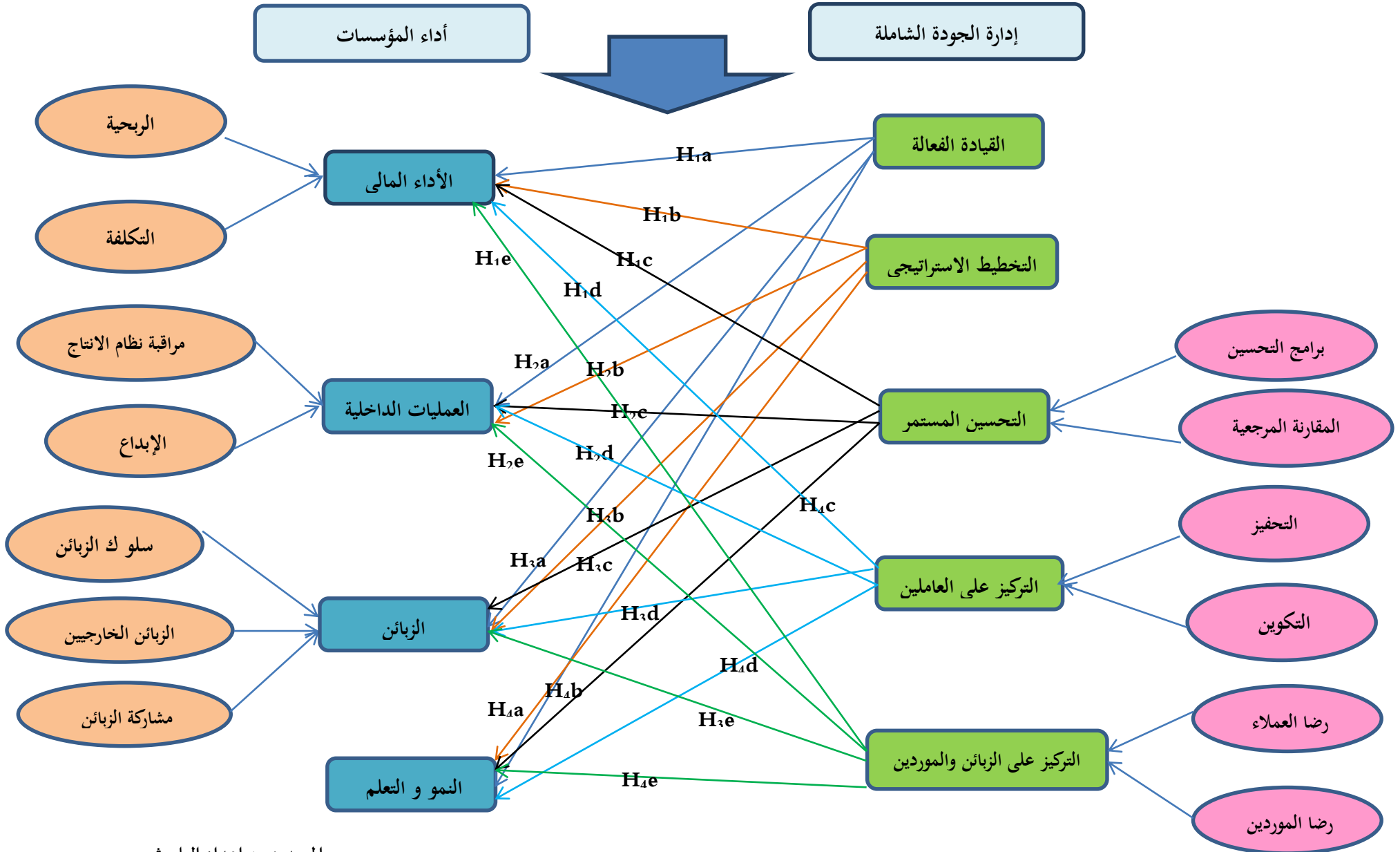
الجدول رقم: 4-70 -معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.557	2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

#### المطلب الرابع: فرضيات ونموذج الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية

بعد الانتهاء من عملية تحليل المركبات الأساسية ودراسة الاتساق الداخلي، والتي تم من خلالها حذف كل العبارات التي تؤثر على جودة ومصداقية الأبعاد المكونة لنموذج الدراسة، وبالتالي حصلنا على النموذج التالي:



الجدول رقم: 4-71 متغيرات ومركبات نموذج الدراسة النهائية

المتغير	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	Lead1 , ,Lead3 ,Lead4 ,Lead5 ,Lead6 ,Lead7
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	Pln2 Pln3 Pln4 Pln5
التحسين المستمر	برامج التحسين	Amc3 , Amc4 , Amc5 , Amc6 , Amc7
	المقارنة المرجعية	Amc1 , Amc2
التركيز على العاملين	تحفيز العاملين	Emp6 ,Emp7 ,Emp8 ,Emp9 ,Emp10
	تكوين العاملين	Emp1 ,Emp2 ,Emp3 ,Emp4 ,Emp5
التركيز على الزبائن والموردين	رضا العملاء	St1 ,St2 ,St3 ,St4 ,St5
	رضا الموردين	St8 , St9 , St10
المنظور المالي	الربحية	PRF11 ,PRF12 ,PRF13 ,PRF14
	التكاليف	PRF15 ,PRF16 ,PRF17
منظور العمليات الداخلية	مراقبة نظام الإنتاج	PRPI6 ,PRPI7 ,PRPI8
	الإبداع	PRPI3 ,PRPI4 ,PRPI5
منظور الزبائن	سلوك الزبائن الداخليين	PRC3 , PRC4 , PRC5
	الزبائن الخارجيين	PRC7 , PRC8 ,PRC9
	مشاركة الزبائن الداخليين	PRC1 , PRC2
منظور التعلم والنمو	منظور التعلم والنمو	PRDA7 , PRDA5

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم: 4-72 متغيرات نموذج الدراسة المحذوفة

المتغير	العبارات المحذوفة
القيادة الفعالة	Lead2
التخطيط الاستراتيجي	Plan1 Plan6 Plan7
التحسين المستمر	/
التركيز على العاملين	/
التركيز على الزبائن والموردين	ST6, ST7

المصدر: من إعداد الباحث



/	المنظور المالي
PRPI1, PRPI2	نظور العمليات الداخلية
PRC6	منظور الزبائن
PRDA1 PRDA2 PRDA3 PRDA4 PRDA6 PRDA	منظور التعلم والنمو

لقد بينا سابقا أن إشكالية الدراسة تتمثل في مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية والتي سوف يتم معالجتها من خلال الفرضيات التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي

H1a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الأداء المالي.

H1b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي.

H1c : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء المالي.

H1d : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على الأداء المالي

H1e : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية.

H2a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية.

H2b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية.

H2c : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية.

H2d : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية

H2e : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على أداء العمليات الداخلية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن.

H3a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء الزبائن.

H3b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الزبائن.

H3c : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الزبائن.

H3d : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء الزبائن

H3e : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على أداء الزبائن.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو.

H4a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء التعلم و النمو.

H4b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء التعلم و النمو.

**H4c** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء التعلم و النمو .

**H4d** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء التعلم و النمو

**H4e** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین أداء التعلم و النمو .

### المبحث الرابع: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من القيام بالتحليل العملي الاستكشافي الذي يسمح لنا بتنقية نموذج الدراسة، سوف نقوم في هذا المبحث اختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة والخروج بنتيجة إما نفيها أو تأكيدها، وهذا بالاعتماد على طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة باسم (Partial PLS-PM) (Least Square-Path Modling)، حيث تسمح هذه المقاربة بنمذجة العلاقات المتشعبة والمعقدة بين متغيرات الدراسة، وسوف نقوم بالاستعانة ببرنامج XL-STAT للقيام بهذه المقاربة.

### المطلب الأول: لمحة عن مراحل اختبار الفرضيات

لقد أنجزنا في المبحث السابق مرحلة تحليل المركبات الأساسية، وهي الخطو التي سمحت لنا بتنقية نموذج الدراسة والذي من خلاله قمنا بإزالة وحذف كل العبارات التي قد تؤثر على النتائج النهائية والدراسة كما وقد أضفنا بعض المركبات الجديدة والتي نتجت عن مرحلة تحليل الاشتراكيات، لتختتم في الاخيرة بدراسة مصداقية النتائج واتساقها عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ.

وتتم عملية التأكد من الفرضيات بالمرور على المراحل التالية:

**أولاً:** التأكد من صحة نموذج القياس (Modèle de mesure) أو ما يعرف بالنموذج الخارجي (Outer Model) . وثانيا:

التحقق من صحة النموذج الهيكلي (Model de structure) أو ما يعرف بالنموذج الداخلي (Inner Model).

ولتحليل نموذج القياس نمر بثلاثة مراحل أيضا وهي: قياس أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة، والهدف منها هو التأكد من النتائج المتحصل عليها من التحليل العملي التوكيدي، ثم نقوم بتحليل الصدق الداخلي والخارجي لكل متغير كامن.

ولكن قبل القيام بالتحليل التوكيدي للمتغيرات الكامنة، يجب أولا تقديم خصائص نموذج القياس كما هو موضح أدناه في الجدول: وهذا وفقا لمقاربة PLS-PM، حيث يحتوي هذا الجدول بالنسبة لكل متغير كامن، وعدد وقوائم المتغيرات المشاهدة، إضافة إلى نوعية المتغير: داخلية Endogène أو خارجية المنشأ Exogène.

الجدول رقم: 4-73 مواصفات نموذج القياس

Spécification du modèle (Modèle de mesure) :									
Variable latente	led	PL	Amc	emp	ST	PRFI	PRPI	PRC	PRDA
Nombre de variables manifestes	6	4	7	10	8	7	6	8	2
Mode	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A	Mode A
Type	Exogène	Exogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène
Inversion du signe	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Déflation	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe
Variable manifeste	lead1	pln2	amc1	emp1	st1	prfi1	prpi3	prc1	prda5
	lead3	pln3	amc2	emp2	st2	prfi2	prpi4	prc2	prda7
	lead4	pln4	amc3	emp3	st3	prfi3	prpi5	prc3	
	lead5	pln5	amc4	emp4	st4	prfi4	prpi6	prc4	
	lead6		amc5	emp5	st5	prfi5	prpi7	prc5	
	lead7		amc6	emp6	st8	prfi6	prpi8	prc7	
			amc7	emp7	st9	prfi7		prc8	
				emp8	st10			prc9	
				emp9					
				emp10					

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الأول: تحليل أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة (L'unidimensionnalité)

إن تحليل أحادية بعد المتغيرات الكامنة يعتبر من أهم المؤشرات في نظرية الاختبار، ويقصد به وجود متغير كامن واحد يمثل مجموعة من العبارات، ويقصد به أيضا أن مجموعة من العبارات والأبعاد تقيس عاملا واحدا فقط، والمقصود أن المتغيرات المشاهدة تعتبر مؤشرات لقياس المتغيرات الكامنة. فبالنسبة لهذا التحليل أحادية البعد، فإن هذا التحليل يسمح بتقييم الأبعاد المعنوية لكل متغير كامن، وكذلك درجة صدق وثبات هذه الأبعاد، حيث أنه من الضروري أن يكون لكل متغير كامن بعدا واحدا.

في دراستنا هذه يمكننا ملاحظة من خلال الجدول الموالي رقم: 4-74 ملاحظة ان كل المتغيرات الكامنة من دون استثناء لها بعد أحادس، وهذا نظرا لأن كل مركبة أو عامل يحتوي على قيمة ذاتية Valeur propre أكبر تماما من الواحد، وبالتالي فإن القيمة المحصل عليها من المركبة الأولى أكبر من القيمة الحرجة la valeur critique وأن باقي القيم لها قيم ذاتية أصغر من الواحد، وبالتالي تم استخراج بعد واحد لمتغيرات النموذج الهيكلي الذي يهدف إلى اختبار العلاقات ما بين المتغيرات.

وللتأكد من درجة صدق الأبعاد المستخرجة، فإن الجدول يوضح أيضا أن معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) وكذلك معامل Rho de Dillon-Golstin كلها معنوية، فمثلا القيمة الذاتية للبعد الأول للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" "Lead" تساوي 3.555 وهي أكبر تماما من القيمة الحرجة أي أكبر تماما من الواحد، في حين أن القيمة الذاتية الثانية هي في حدود 0.811 وهي أصغر تماما من الواحد، وهذا ما يعني استخراج بعد واحد فقط لهذا المتغير، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) بلغت 0.862 وكذلك قيمة Rho de Dillon-Golstin بلغت 0.897 وهي قيم جيدة في التحليل الاحصائي، ونفس الشيء بالنسبة لباقي المتغيرات.

وبالتالي يمكن القول أن جميع أبعاد المتغيرات المستخرجة صالحة إحصائيا وذات درجة صدق عالية.

الجدول رقم: 4-74 أحادية بعد ودرجة ثبات المتغيرات الكامنة

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
<b>lead</b>	6	0,862	0,897	3,341	1,000	3,555 0,811 0,541 0,405 0,369 0,318
<b>Pln</b>	4	0,830	0,887	2,938	1,000	2,653 0,624 0,416 0,307
<b>BCH</b>	2	0,704	0,871	1,838	1,000	1,543 0,457
<b>PGA</b>	5	0,815	0,871	2,754	1,000	2,874 0,700 0,601 0,447 0,379
<b>Amc</b>	7	0,826	0,871	3,125	1,000	3,441 1,026 0,672 0,619 0,511 0,378 0,352
<b>For</b>	5	0,870	0,906	3,492	1,000	3,296 0,638 0,439 0,357 0,270
<b>MOV</b>	5	0,873	0,908	3,590	1,000	3,323 0,643 0,487 0,290 0,258
<b>Emp</b>	10	0,899	0,917	4,681	1,000	5,246 1,418 0,674 0,614 0,478 0,431 0,340 0,283 0,277 0,239
<b>SC</b>	5	0,861	0,900	3,416	1,000	3,222 0,602 0,480 0,420 0,276
<b>SF</b>	3	0,758	0,862	2,301	1,000	2,027 0,591

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الخرب الجنائبي

<b>ST</b>	8	0,869	0,898	3,906	1,000	0,383 4,202
						1,106 0,624 0,547 0,468 0,451 0,328 0,275
<b>CT</b>	3	0,757	0,861	2,178	1,000	2,020
						0,555 0,426
<b>BF</b>	4	0,831	0,888	3,449	1,000	2,669
						0,593 0,514 0,224
<b>PRFI</b>	7	0,856	0,891	4,177	1,000	3,780
						1,014 0,596 0,563 0,422 0,408 0,217
<b>CSP</b>	3	0,763	0,864	2,203	1,000	2,037
						0,543 0,420
<b>INOV</b>	3	0,789	0,877	2,545	1,000	2,113
						0,560 0,326
<b>PRPI</b>	6	0,812	0,865	3,163	1,000	3,096
						1,081 0,636 0,522 0,355 0,309
<b>PPCI</b>	2	0,692	0,866	1,801	1,000	1,529
						0,471
<b>PCCI</b>	3	0,673	0,822	1,994	1,000	1,822
						0,720 0,458
<b>PCE</b>	3	0,627	0,801	1,676	1,000	1,718
						0,670 0,612
<b>PRC</b>	8	0,746	0,819	2,712	1,000	2,898
						1,255 1,136 0,708 0,619 0,553 0,438 0,394
<b>PRDA</b>	2	0,558	0,819	1,504	1,000	1,387
						0,613

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الفرب الجنائبي

الجدول رقم: 4-75 تحليل الصدق الداخلي والخارجي

	led	PL	BCH	PGA	Amc	For	MOV	Emp	SC	SF	ST	CT	BF	PRFI	CSP	INOV	PRPI	PPCI	PCCI	PCE	PRC	PRDA	Moyenne Communalités (AVE)
<b>led</b>	<b>1</b>	0,451	0,241	0,354	0,407	0,261	0,225	0,308	0,307	0,192	0,327	0,131	0,247	0,244	0,157	0,137	0,197	0,144	0,109	0,146	0,234	0,293	0,591
<b>PL</b>	0,451	<b>1</b>	0,263	0,294	0,367	0,213	0,245	0,290	0,192	0,107	0,198	0,099	0,194	0,189	0,170	0,145	0,210	0,117	0,073	0,133	0,187	0,180	0,662
<b>BCH</b>	0,241	0,263	<b>1</b>	0,245	<b>0,549</b>	0,090	0,211	0,182	0,090	0,060	0,097	0,080	0,131	0,138	0,134	0,099	0,154	0,097	0,082	0,089	0,158	0,130	0,771
<b>PGA</b>	0,354	0,294	0,245	<b>1</b>	<b>0,902</b>	0,318	0,473	0,495	0,371	0,215	0,385	0,117	0,258	0,243	0,171	0,224	0,265	0,195	0,040	0,179	0,226	0,311	0,575
<b>Amc</b>	0,407	0,367	<b>0,549</b>	<b>0,902</b>	<b>1</b>	0,296	0,483	0,485	0,334	0,198	0,350	0,136	0,277	0,268	0,204	0,231	0,293	0,206	0,067	0,189	0,261	0,318	0,691
<b>For</b>	0,261	0,213	0,090	0,318	0,296	<b>1</b>	0,344	<b>0,795</b>	0,348	0,172	0,346	0,166	0,210	0,238	0,123	0,190	0,209	0,254	0,087	0,177	0,291	0,278	0,659
<b>MOV</b>	0,225	0,245	0,211	0,473	0,483	0,344	<b>1</b>	<b>0,792</b>	0,251	0,227	0,302	0,129	0,242	0,239	0,111	0,198	0,206	0,217	0,093	0,173	0,278	0,242	0,665
<b>emp</b>	0,308	0,290	0,182	0,495	0,485	<b>0,795</b>	<b>0,792</b>	<b>1</b>	0,378	0,253	0,411	0,186	0,285	0,302	0,149	0,246	0,264	0,297	0,114	0,222	0,360	0,329	0,525
<b>SC</b>	0,307	0,192	0,090	0,371	0,334	0,348	0,251	0,378	<b>1</b>	0,329	<b>0,894</b>	0,187	0,213	0,252	0,172	0,220	0,263	0,172	0,081	0,180	0,250	0,206	0,644
<b>SF</b>	0,192	0,107	0,060	0,215	0,198	0,172	0,227	0,253	0,329	<b>1</b>	<b>0,655</b>	0,161	0,210	0,234	0,058	0,137	0,128	0,108	0,053	0,144	0,176	0,098	0,675
<b>ST</b>	0,327	0,198	0,097	0,385	0,350	0,346	0,302	0,411	<b>0,894</b>	<b>0,655</b>	<b>1</b>	0,222	0,264	0,307	0,155	0,234	0,261	0,183	0,088	0,209	0,277	0,203	0,525
<b>CT</b>	0,131	0,099	0,080	0,117	0,136	0,166	0,129	0,186	0,187	0,161	0,222	<b>1</b>	0,369	<b>0,716</b>	0,142	0,141	0,189	0,050	0,051	0,150	0,140	0,105	0,672
<b>BF</b>	0,247	0,194	0,131	0,258	0,277	0,210	0,242	0,285	0,213	0,210	0,264	0,369	<b>1</b>	<b>0,878</b>	0,152	0,161	0,210	0,110	0,069	0,145	0,189	0,210	0,667
<b>PRFI</b>	0,244	0,189	0,138	0,243	0,268	0,238	0,239	0,302	0,252	0,234	0,307	<b>0,716</b>	<b>0,878</b>	<b>1</b>	0,185	0,189	0,251	0,104	0,077	0,182	0,209	0,204	0,540
<b>CSP</b>	0,157	0,170	0,134	0,171	0,204	0,123	0,111	0,149	0,172	0,058	0,155	0,142	0,152	0,185	<b>1</b>	0,244	<b>0,725</b>	0,124	0,144	0,217	0,279	0,108	0,679
<b>INOV</b>	0,137	0,145	0,099	0,224	0,231	0,190	0,198	0,246	0,220	0,137	0,234	0,141	0,161	0,189	0,244	<b>1</b>	<b>0,768</b>	0,276	0,042	0,281	0,319	0,220	0,704
<b>PRPI</b>	0,197	0,210	0,154	0,265	0,293	0,209	0,206	0,264	0,263	0,128	0,261	0,189	0,210	0,251	<b>0,725</b>	<b>0,768</b>	<b>1</b>	0,263	0,111	0,334	<b>0,402</b>	0,215	0,516
<b>PPCI</b>	0,144	0,117	0,097	0,195	0,206	0,254	0,217	0,297	0,172	0,108	0,183	0,050	0,110	0,104	0,124	0,276	0,263	<b>1</b>	0,135	0,153	<b>0,595</b>	0,106	0,763
<b>PCCI</b>	0,109	0,073	0,082	0,040	0,067	0,087	0,093	0,114	0,081	0,053	0,088	0,051	0,069	0,077	0,144	0,042	0,111	0,135	<b>1</b>	0,102	<b>0,525</b>	0,071	0,607
<b>PCE</b>	0,146	0,133	0,089	0,179	0,189	0,177	0,173	0,222	0,180	0,144	0,209	0,150	0,145	0,182	0,217	0,281	0,334	0,153	0,102	<b>1</b>	<b>0,598</b>	0,146	0,572
<b>PRC</b>	0,234	0,187	0,158	0,226	0,261	0,291	0,278	0,360	0,250	0,176	0,277	0,140	0,189	0,209	0,279	0,319	<b>0,402</b>	<b>0,595</b>	<b>0,525</b>	<b>0,598</b>	<b>1</b>	0,188	0,561
<b>PRDA</b>	0,293	0,180	0,130	0,311	0,318	0,278	0,242	0,329	0,206	0,098	0,203	0,105	0,210	0,204	0,108	0,220	0,215	0,106	0,071	0,146	0,188	<b>1</b>	0,693
<b>Moyenne Communalités (AVE)</b>	0,591	0,662	0,771	0,575	0,691	0,659	0,665	0,525	0,644	0,675	0,525	0,672	0,667	0,540	0,679	0,704	0,516	0,763	0,607	0,572	0,561	0,693	<b>0</b>

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

### الفرع الثاني: تحليل الصدق الداخلي والخارجي (صلاحية التقارب والتمايز)

يقصد بالصدق الداخلي مدى قدرة عبارات الدراسة على تفسير نموذج الدراسة، وأيضا لتقييم صلاحية التقارب لكل متغير، ومن خلال الجدول السابق رقم: 4-75 يمكن أن نلاحظ أن متوسط الشيوخ (AVE: Average Variance Extracted) كلها أكبر من 0.5 بالنسبة لجميع المتغيرات وهذا ما يدل على هناك ارتباط قوي بين المتغيرات المشاهدة لكل متغير كامن. أما الصدق الخارجي، هو يسمح بالتأكد من مدى قابلية المتغيرات الكامنة على تفسير أو قياس متغيرات أخرى، وبصفة عامة فان المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة هذا كلها تسمح بتفسير متغير واحد فقط.

### الفرع الثالث: نوعية التعديل لنموذج الدراسة

من خلال الجدول الموالي نلاحظ ان قيمة نوعية التعديل المطلقة GoF-Absolu بلغت قيمتها 0.730 وهي قيمة جيدة و مقبولة، أما بالنسبة إلى نوعية التعديل النسبية GoF- Relatif فكانت في حدود 0.985 وهي قيمة ممتازة وجد مقبولة أيضا، كذلك بالنسبة لنوعية التعديل للنموذج الخارجي GoF- Modèle externe فقد بلغت 0.998 وهي أيضا قيمة جد مقبولة، وأخيرا نوعية التعديل للنموذج الداخلي GoF- Modèle interne فقد بلغت 0.998 هي أيضا، وبالتالي ما يمكن استخلاصه من هذه النتائج ومن معدلات GoF النسبية والمطلقة والخاصة بالنموذج الداخلي والنموذج الخارجي، أنها جيدة كونها قريبة جدا من الواحد 1 وتفسر نوعية تعديل ممتازة للنموذج مقارنة ببيانات الدراسة، وهذا ما يعكس قدرة النموذج المقترح للدراسة على تفسير اشكالية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم: 4-76 تحليل الصدق الداخلي والخارجي

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile	Maximum
<b>Absolu</b>	0,730	0,733	0,026	28,589	0,668	0,787	0,661	0,717	0,728	0,748	0,797
<b>Relatif</b>	0,985	0,978	0,022	43,918	0,917	1,000	0,901	0,965	0,977	0,991	1,031
<b>Modèle externe</b>	0,998	0,997	0,021	47,983	0,945	1,000	0,920	0,985	0,996	1,009	1,042
<b>Modèle interne</b>	0,988	0,982	0,004	233,834	0,973	0,989	0,970	0,979	0,981	0,984	0,990

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

### المطلب الثاني: دراسة مدى تأثير ومساهمات المركبات في تكوين المتغيرات الكامنة للمتغيرات المستقلة

أما الآن فسوف نبدأ الخطوة الثانية وهي تحليل النموذج الهيكلي والذي هو أيضا يمر مرحلتان أساسيتان وهي: أولا: حيث سوف نقوم من خلال أسلوب المعادلات الهيكلية بحساب معامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس لنا مدى مساهمة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، حيث أنه إذا تجاوز هذا المعامل 0.1 فان هذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي أي هناك علاقة.

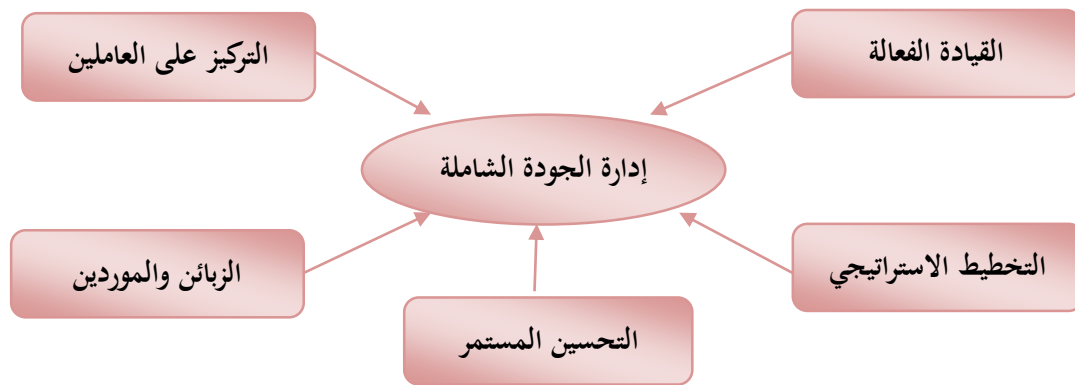


ثانياً: بعد حساب معامل التحديد ننتقل إلى الخطوة الموالية وهي استخراج المعادلة الهيكلية لكل متغير تابع وحساب المعاملات الهيكلية التي سوف تسمح لنا بمعرفة تأثير كل مركبة على المتغير التابع، وهذا انطلاقاً من نفس المبدأ، أي إذا تجاوزت المعاملات الهيكلية 0.1 فهذا يعني أن هناك تأثير إيجابي ونستطيع معرفة نسبة مساهمة وتأثير كل عنصر في قيمة معامل التحديد عن طريق آخر جدول في الدراسة.

### الفرع الأول: دراسة مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا العنصر سوف نقوم بمحاولة اسقاط أو إجراء مقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، حيث سوف نقوم بدراسة مدى توفر أو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الشكل رقم: 4-12 الأبعاد المكونة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-76 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات الكامنة) الخمسة المعتمدة في دراستنا تفسر (100%) كلياً إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-77 معامل التحديد للمتغير إدارة الجودة الشاملة

$R^2$  (TQM / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
1,000	8904,804	0,000	1,000	0,000	227688,344	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول الموالي رقم: 4-77 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الإيجابي لهذه العناصر في تكوين إدارة الجودة الشاملة ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر عنصر ساهم في إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العاملين "Emp" بقيمة بلغت 0.335، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي أخذ قيمة 0.256، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر

## الفصل الرابع — دراسة حالة مؤسسات الغرب الجزائري

"Amc" فساهمت بنفس القدر من التأثير حيث بلغت قيمتها 0.227 لكل منها، وفي الاخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمته 0.162. ومجموع هذه المعاملات يساوي معامل التحديد  $R^2$ ، أي أن كل مكونات إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء فلسفة الجودة الشاملة للمؤسسات المحل دراسة.

الجدول رقم: 4-78 المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة الجودة الشاملة

Path coefficients (TQM / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
Lead	0,227	0,000	993,059	0,000	3992,574	0,228	0,011	20,634	0,207	0,254
Pln	0,162	0,000	754,518	0,000	2304,845	0,162	0,008	19,148	0,143	0,182
Amc	0,227	0,000	948,855	0,000	3645,046	0,227	0,010	21,786	0,205	0,248
Emp	0,335	0,000	1439,591	0,000	8390,371	0,335	0,014	24,495	0,305	0,369
St	0,256	0,000	1210,736	0,000	5934,748	0,255	0,012	22,065	0,234	0,278

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بالأداء المالي تأخذ الشكل التالي:

$$TQM = 0,227*lead+0,162*Pln+0,227*Amc+0,335*Emp +0,255*St$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  اخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من المتغيرات الكامنة على تكوين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المحل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث ان أكبر نسبة مساهمة كانت من نصيب التركيز على العاملين "Emp" بقيمة مساهمة بلغت 29.26%، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي ساهم بقيمة 20.72%، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر "Amc" فساهمت بنفس القدر من التأثير حيث بلغت قيمة مساهمتها 19.50% و 18.40%، على التوالي وفي الاخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمة مساهمته 12.10%. ومجموع هذه المعاملات يساوي معامل التحديد  $R^2$ ، أي أن كل مكونات إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء فلسفة الجودة الشاملة للمؤسسات المحل دراسة.

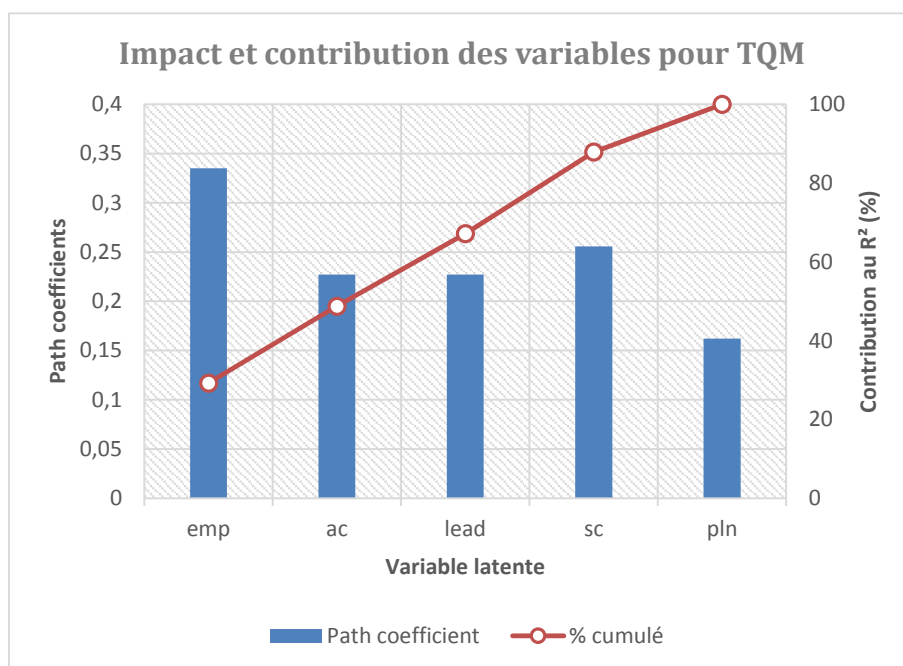
الجدول رقم: 4-79 نسب تأثير ومساهمة Lead و Pln و Emp و Amc و St في إدارة الجودة الشاملة

Impact et contribution des variables pour TQM (Dimension 1) :

	Emp	Amc	Lead	St	Pln
Corrélation	0,873	0,858	0,811	0,810	0,746
Path coefficient	0,335	0,227	0,227	0,256	0,162
Corrélation * coefficient	0,293	0,195	0,184	0,207	0,121
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	29,266	19,506	18,405	20,722	12,101
% cumulé	29,266	48,772	67,176	87,899	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: - 4-13 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R<sup>2</sup>



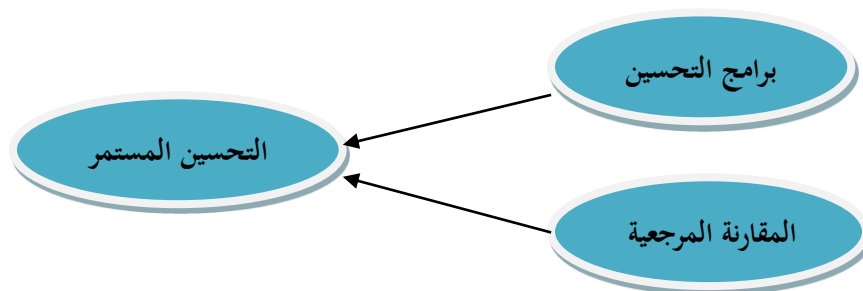
المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وقبل التطرق إلى دراسة مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مختلف أبعاد أداء المؤسسة، لا بد أولاً من دراسة مدى مساهمة المركبات في تكوين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، أو بتعبير آخر العلاقة بين المتغيرات الكامنة المكونة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ومركباتها.

الفرع الثاني: دراسة مدى مساهمة برامج التحسين "PGA" والمقارنة المرجعية "BCH" في تكوين التحسين المستمر "Amc"

ولتوضيح العلاقة ما بين برامج التحسين "PGA" والمقارنة المرجعية "BCH" ودورها في تكوين التحسين المستمر "Amc" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-14 الأبعاد المكونة للتحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-79 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (التحسين المستمر) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في برامج التحسين "PGA" والمقارنة المرجعية "BCH" تفسر (100%) كليا بعد التحسين المستمر للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-80 معامل التحديد للمتغير الكامن للتحسين المستمر "Amc"

$R^2$  (Amc / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	484,369	0,000	1,000	0,000	30483,500	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-79 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر التحسين المستمر ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تأثير كانت من طرف برامج التحسين "PGA" بقيمة بلغت 0.741، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب المقارنة المرجعية "BCH" بقيمة بلغت 0.399، ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي الواحد.

الجدول رقم: 4-81 المعاملات الهيكلية للمتغير التحسين المستمر

Path coefficients (Amc / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
BCH	0,399	0,000	1078,757	0,000	4654,866	0,399	0,019	21,013	0,364	0,442
PGA	0,741	0,000	2003,374	0,000	16054,023	0,742	0,018	42,172	0,700	0,777

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للتحسين المستمر كما يلي:

$$Amc = 0,398*BCH+0,740*PGA$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات التحسين المستمر، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين التحسين المستمر في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة هذه المركبات في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن أكبر نسبة مساهمة كانت من نصيب برامج التحسين بنسبة 69.47%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب المقارنة المرجعية بنسبة 30.52%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين التحسين المستمر

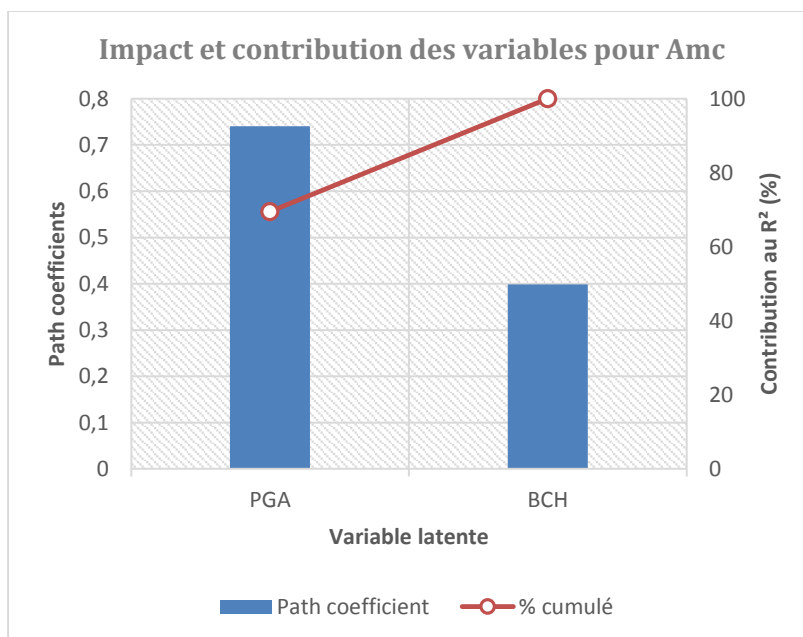
الجدول رقم: 4-82 نسب مساهمة برامج التحسين المستمر والمقارنة المرجعية في تكوين التحسين المستمر

Impact et contribution des variables pour Amc (Dimension 1) :

	PGA	BCH
Corrélation	0,938	0,766
Path coefficient	0,741	0,399
Corrélation * coefficient	0,695	0,305
Contribution au $R^2$ (%)	69,472	30,528
% cumulé	69,472	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-15 نسبة مساهمة برامج التحسين المستمر والمقارنة المرجعية في معامل التحديد  $R^2$

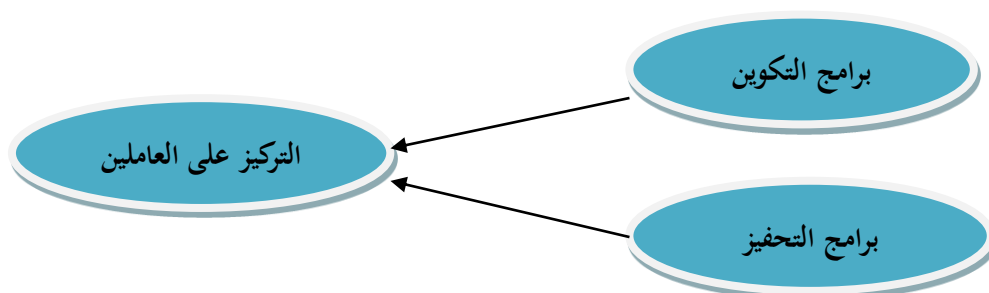


المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الثالث: دراسة مدى مساهمة برامج التكوين "For" والتحفيز "Mov" في تكوين التركيز على العاملين "Emp"

ولتوضيح العلاقة ما بين برامج التكوين "For" والتحفيز "Mov" ودورها في تكوين عنصر التركيز على العاملين "Emp" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-16 الأبعاد المكونة للتركيز على العاملين في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-82 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (التركيز على العاملين) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في برامج التكوين "For" وبرامج التحفيز "Mov" تفسر (100%) كليا بعد التركيز على العاملين للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-83 معامل التحديد للمتغير الكامن التركيز على العاملين "Emp"

$R^2$  (Emp / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	43885,679	0,000	1,000	0,000	2294329,442	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-83 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر التركيز على العاملين ولكن بنسب متقاربة جدا، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف برامج التحفيز "Mov" بقيمة بلغت 0.564، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب برامج التكوين "For" بقيمة بلغت 0.559، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات تقريبا كانت متساوية وبمجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي الواحد.

الجدول رقم: 4-84 المعاملات الهيكلية للمتغير التركيز على العاملين

Path coefficients (Emp / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
<b>For</b>	0,559	0,000	133976,451	0,000	71798757,425	0,557	0,015	36,923	0,527	0,591
<b>Mov</b>	0,564	0,000	135230,927	0,000	73149613,977	0,563	0,019	30,261	0,529	0,604

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للتركيز على العاملين كما يلي:

$$\text{Emp} = 0,558 * \text{For} + 0,563 * \text{Mov}$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات التركيز على العاملين، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين التركيز على العاملين في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة كانت تقريبا متساوية، حيث أن برامج التحفيز ساهمت بنسبة 50.29%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب برامج التكوين بنسبة 49.70%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين التركيز على العاملين بنفس المساهمة.

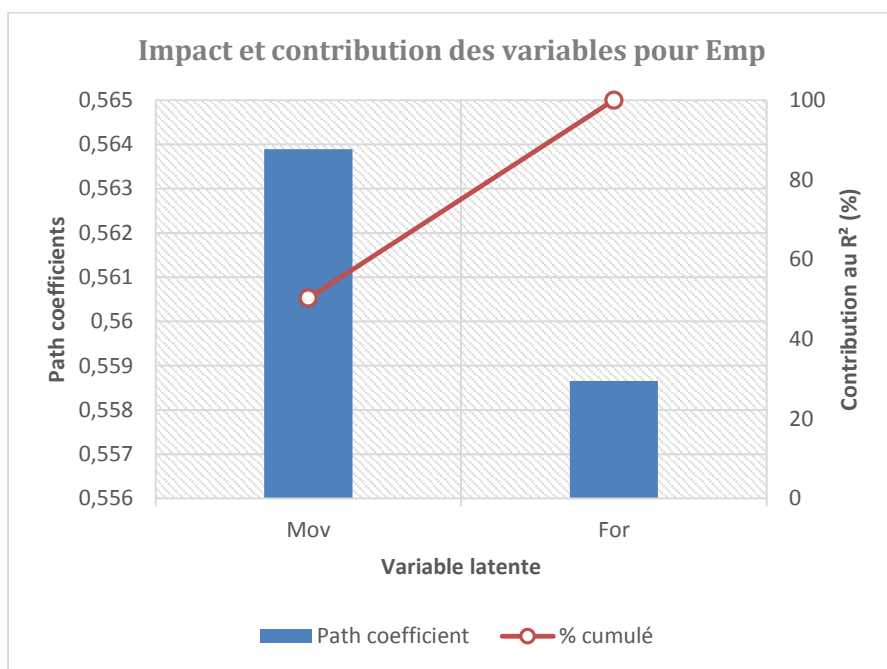
الجدول رقم: 4-85 نسب مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في تكوين التركيز على العاملين

Impact et contribution des variables pour Emp (Dimension 1) :

	Mov	For
Corrélation	0,892	0,890
Path coefficient	0,564	0,559
Corrélation * coefficient	0,503	0,497
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	50,294	49,706
% cumulé	50,294	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

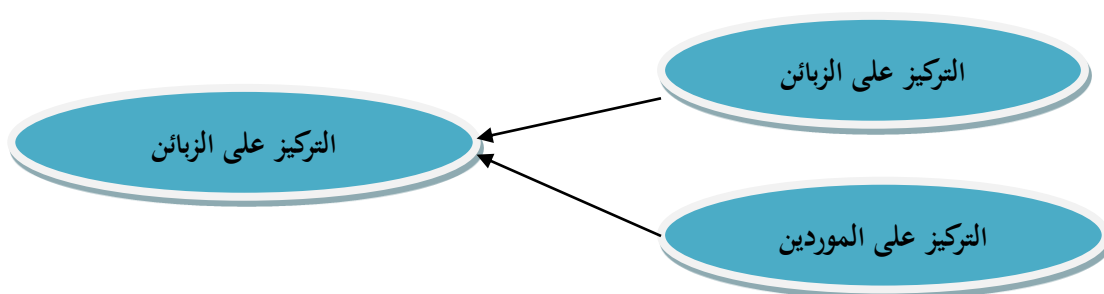
الشكل رقم: 4-17 نسبة مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في معامل التحديد  $R^2$



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الرابع: دراسة مدى مساهمة التركيز على الزبائن "SC" والتركيز على الموردين "SF" في تكوين التركيز على العملاء والموردين "ST" ولتوضيح العلاقة ما بين التركيز على الزبائن "SC" والتركيز على الموردين "SF" ودورها في تكوين عنصر التركيز على الزبائن والموردين "ST" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-18 الأبعاد المكونة للتركيز على الزبائن والموردين في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-85 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (التركيز على الزبائن والموردين) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في التركيز على الزبائن "SC" والتركيز على الموردين "SF" تفسر (100%) كليا بعد التركيز على الزبائن والموردين للمؤسسات محل الدراسة.



الجدول رقم: 4-86 معامل التحديد للمتغير الكامن التركيز الزبائن والموردين "ST"

R<sup>2</sup> (ST / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	10830,655	0,000	1,000	0,000	80962,795	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-86 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر التركيز على الزبائن والموردين ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف التركيز على الزبائن "SC" بقيمة بلغت 0.687، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب التركيز على الموردين "SF" بقيمة بلغت 0.433، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات متفاوتة ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أي الواحد.

الجدول رقم: 4-87 المعاملات الهيكلية للمتغير التركيز على الزبائن والموردين

Path coefficients (ST / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
SC	0,687	0,000	2617,949	0,000	27414,633	0,687	0,018	37,167	0,648	0,725
SF	0,433	0,000	1648,412	0,000	10869,047	0,432	0,018	23,488	0,389	0,475

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للتركيز على الزبائن والموردين كما يلي:

$$ST = 0,686*SC + 0,432*SF$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R<sup>2</sup> أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات التركيز على الزبائن والموردين، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين التركيز على الزبائن والموردين في المؤسسات المحل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحديد R<sup>2</sup> فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة التركيز على الزبائن بلغت بنسبة 64.23%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب التركيز على الموردين بنسبة 35.76%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين التركيز على الزبائن والموردين.

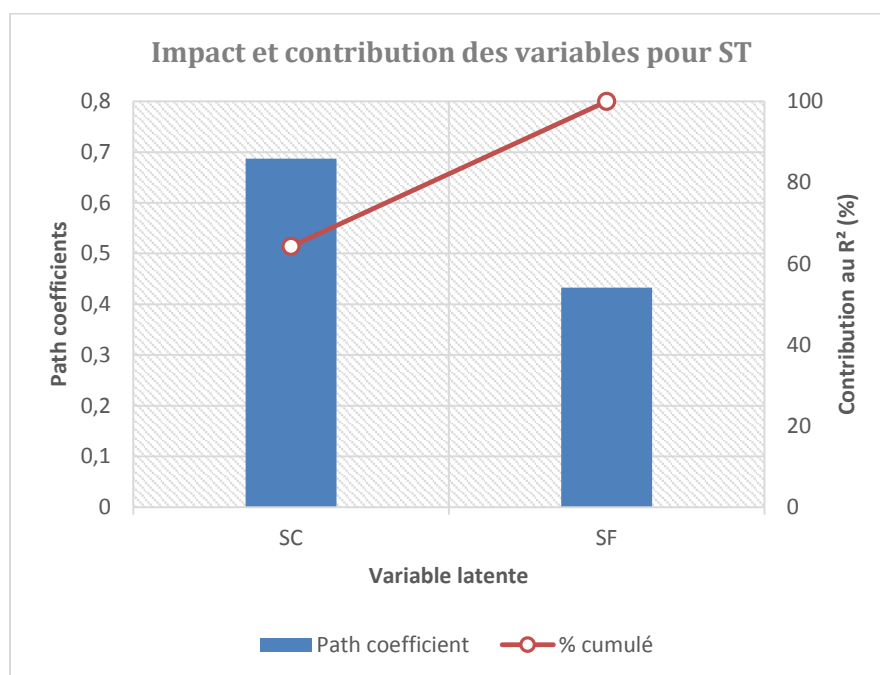
الجدول رقم: 4-88 نسب مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في تكوين التركيز على العاملين

Impact et contribution des variables pour ST (Dimension 1 :)

	SC	SF
Corrélation	0,935	0,827
Path coefficient	0,687	0,433
Corrélation * coefficient	0,642	0,358
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	64,239	35,761
% cumulé	64,239	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-19 نسبة مساهمة برامج التكوين وبرامج التحفيز في معامل التحديد R<sup>2</sup>



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

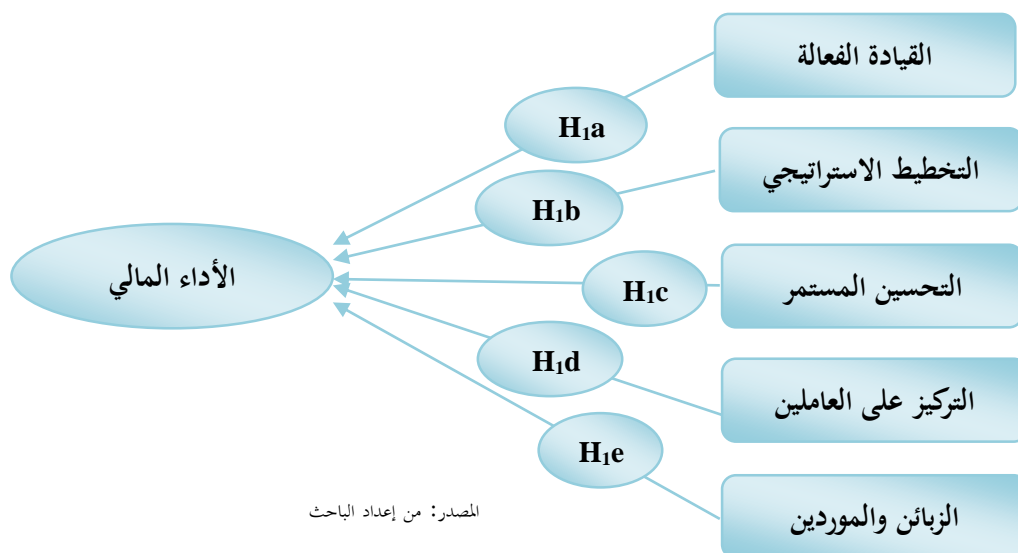
### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق إلى دراسة، مدى مساهمة المركبات في تكوين المتغيرات المستقلة، عن طريق دراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأبعاد المكونة لها، ودراسة مدى تأثير المركبات المستخرجة عن طريق التحليل العملي التوكيدي في المتغيرات الكامنة المكونة لإدارة الجودة الشاملة، سوف نقوم الآن بالحكم على الفرضيات عن طريق نفس المراحل السالفة الذكر.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي

- H1a** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الأداء المالي.  
**H1b** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي.  
**H1c** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء المالي.  
**H1d** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على الأداء المالي  
**H1e** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین على الأداء المالي

الشكل رقم: 4-20 نموذج الدراسة للفرضية الأولى: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة



من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 44% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على الأداء المالي للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على الأداء المالي فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 4-89 معامل التحديد للمتغير الأداء المالي PRFI

$R^2$  (PRFI / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,440	38,823	0,000	0,479	0,052	8,515	0,363	0,589

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة ماعدا المتغير الكامن للتخطيط الاستراتيجي **Pln**، والدليل على ذلك هو أن جميع المعاملات الهيكلية "Path coefficients"

أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء التخطيط الاستراتيجي **Pln**، أي باستثناء المتغير الكامن الأخير فان كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج الأداء المالي و لكن من خلال الجدول أنها هذه النسب متفاوتة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الخامس وهو التركيز على العملاء والموردين **ST** بقيمة بلغت 0,250، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التحسين المستمر **Amc** بقيمة بلغت 0,195، في حين أن التأثير المتبقي كان من طرف البعدين الباقيين وهما التركيز على العاملين **Emp** والقيادة الفعالة **Lead** بقيم بلغت 0,170 و 0,134 على التوالي، وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير أربعة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيراً لأبعاد الجودة الشاملة على تكوين هذه الفلسفة في المؤسسات محل الدراسة.

**الجدول رقم: 4-90 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء المالي PRFI**

Path coefficients (PRFI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	$ Pr >  t  $	$f^2$	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
<b>Lead</b>	0,134	0,073	1,833	0,068	0,014	0,143	0,077	1,746	-0,036	0,309
<b>Pln</b>	0,038	0,066	0,579	0,563	0,001	0,045	0,074	0,513	-0,090	0,189
<b>Amc</b>	0,195	0,076	2,576	0,011	0,027	0,184	0,089	2,193	-0,004	0,351
<b>Emp</b>	0,170	0,076	2,247	0,026	0,020	0,181	0,074	2,294	0,004	0,333
<b>ST</b>	0,250	0,068	3,682	0,000	0,055	0,257	0,076	3,307	0,068	0,394

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

وبالتالي انطلاقاً مما ذكر سابقاً فان المعادلة الهيكلية الخاصة بالأداء المالي تأخذ الشكل التالي:

$$\text{PRFI} = 0,1343 * \text{Lead} + 3,80E-02 * \text{Pln} + 0,1945 * \text{Amc} + 0,1699 * \text{Emp} + 0,2504 * \text{ST}$$

لقد ذكرنا سابقاً أن معامل التحديد  $R^2$  اخذ القيمة 0.440 أي أن 44% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على الأداء المالي للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقاً، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة مساهمة في معامل التحديد كانت من نصيب متغير التركيز على الزبون والموردين **ST** بنسبة بلغت 32.56% تلتها مساهمة التحسين المستمر **Amc** بنسبة 25.51%، ثم جاءت بعدها مساهمة متغير التركيز على العاملين **Emp** والقيادة الفعالة **Lead** بنسب 22.02% و 16.40% على التوالي، أما المتغير الأخير (التخطيط الاستراتيجي **Pln**) فنلاحظ أن مساهمته كانت ضئيلة جداً و بلغت 3.86% وهذا سمح لنا الخروج بملخص، حيث أن التخطيط الاستراتيجي **Pln** ليس له تأثير إيجابي على الاداء المالي للمؤسسات، ولقد اتضح ذلك جلياً من خلال المعادلة الهيكلية أين كانت قيمة معامل هاذ المتغير سالبة (-0.02).

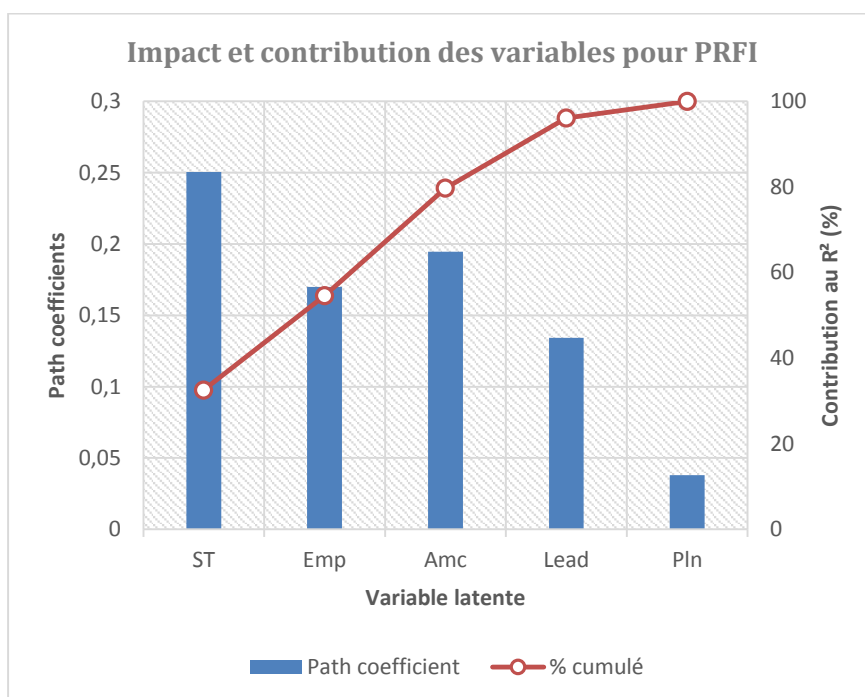
الجدول رقم: 4-91 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالى PRFI

Impact et contribution des variables pour PRFI (Dimension 1) :

	ST	Emp	Amc	Lead	Pln
Corrélation	0,572	0,570	0,569	0,537	0,447
Path coefficient	0,250	0,170	0,195	0,134	0,038
Corrélation * coefficient	0,143	0,097	0,111	0,072	0,017
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	32,563	22,023	25,151	16,401	3,861
% cumulé	32,563	54,586	79,738	96,139	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-21 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R<sup>2</sup>



المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الفرع الثانى: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية.

H<sub>2a</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية.

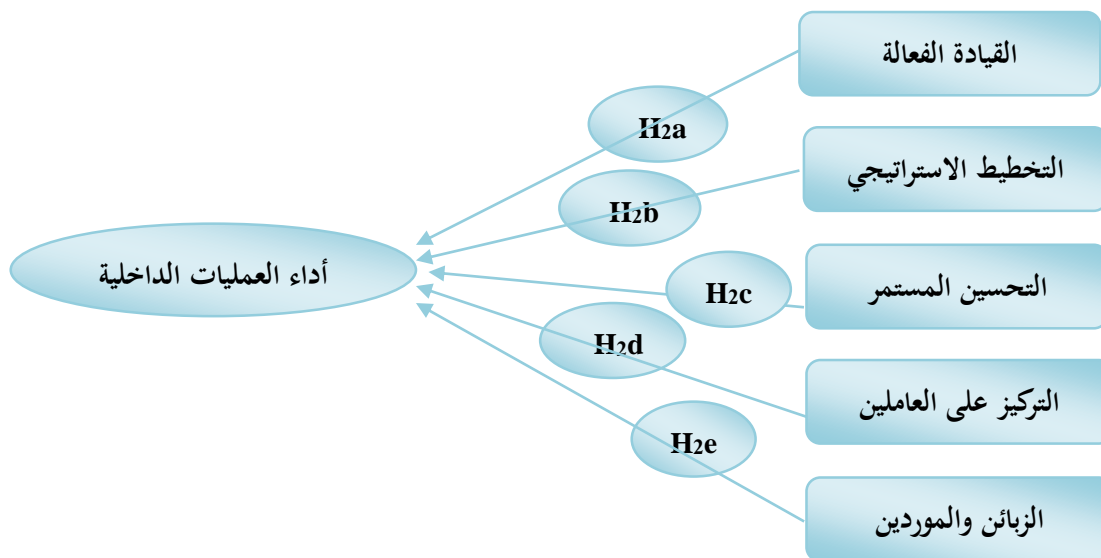
H<sub>2b</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجى على أداء العمليات الداخلية.

H<sub>2c</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية.

H<sub>2d</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية

H<sub>2e</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على أداء العمليات الداخلية

الشكل رقم: 4-22 نموذج الدراسة للفرضية الثانية: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 39.8% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على أداء العمليات الداخلية فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 4-92 معامل التحديد لمتغير أداء العمليات الداخلية PRPI

$R^2$  (PRPI / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,398	32,678	0,000	0,438	0,045	8,923	0,352	0,531

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة ماعدا المتغير الكامن القيادة الفعالة **Lead**، و الدليل على ذلك هو أن جميع المعاملات الهيكلية "**Path coefficients**" أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء القيادة الفعالة **Lead**، أي باستثناء المتغير الكامن الأول فان كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج الأداء المالي و لكن من خلال الجدول أنها هذه النسب متفاوتة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الخامس و هو التركيز على العملاء و الموردين **ST** بقيمة بلغت 0,217، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التحسين المستمر **Amc** بقيمة بلغت 0,212 في حين أن التأثير المتبقي كان من طرف البعدين الباقيين وهما التركيز على العاملين **Emp** و التخطيط الاستراتيجي **Pln** بقيمة بلغت 0,178 و 0,112

على التوالي، وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير أربعة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيراً لأبعاد الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة PRPI.

**الجدول رقم: 4-93 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء المالي PRPI**

Path coefficients (PRPI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
<b>Lead</b>	0,036	0,076	0,480	0,632	0,001	0,068	0,092	0,397	-0,119	0,299
<b>Pln</b>	0,112	0,068	1,643	0,102	0,011	0,089	0,078	1,430	-0,086	0,242
<b>Amc</b>	0,212	0,078	2,705	0,007	0,030	0,211	0,107	1,981	-0,026	0,391
<b>Emp</b>	0,178	0,078	2,266	0,024	0,021	0,183	0,086	2,070	-0,025	0,367
<b>ST</b>	0,217	0,071	3,075	0,002	0,038	0,221	0,087	2,488	0,013	0,386

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

وبالتالي انطلاقاً مما ذكر سابقاً فإن المعادلة الهيكلية الخاصة بأداء العمليات الداخلية تأخذ الشكل التالي:

$$\mathbf{PRPI} = 3,643\text{E-}02 * \mathbf{Lead} + 0,111 * \mathbf{Pln} + 0,211 * \mathbf{Amc} + 0,177 * \mathbf{Emp} + 0,216 * \mathbf{ST}$$

لقد ذكرنا سابقاً أن معامل التحديد  $R^2$  اخذ القيمة 0.398 أي أن 39.8% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقاً، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة مساهمة في معامل التحديد كانت من نصيب متغير التركيز على الزبون والموردين ST بنسبة بلغت 28.75% تلتها مساهمة التحسين المستمر Amc بنسبة 27.51%، ثم جاءت بعدها مساهمة متغير التركيز على العاملين Emp و التخطيط الاستراتيجي Pln بنسب 24.64% و 12.40% على التوالي، أما المتغير الأخير (القيادة الفعالة Lead) فنلاحظ أن مساهمته كانت ضئيلة جداً و بلغت 4.41% وهذا سمح لنا الخروج بخلاصة، أن القيادة الفعالة Lead ليس لها تأثير إيجابي على الاداء المالي للمؤسسات، ولقد اتضح ذلك جلياً من خلال المعادلة الهيكلية أين كانت قيمة معامل هاذ المتغير سالبة (-0.02).

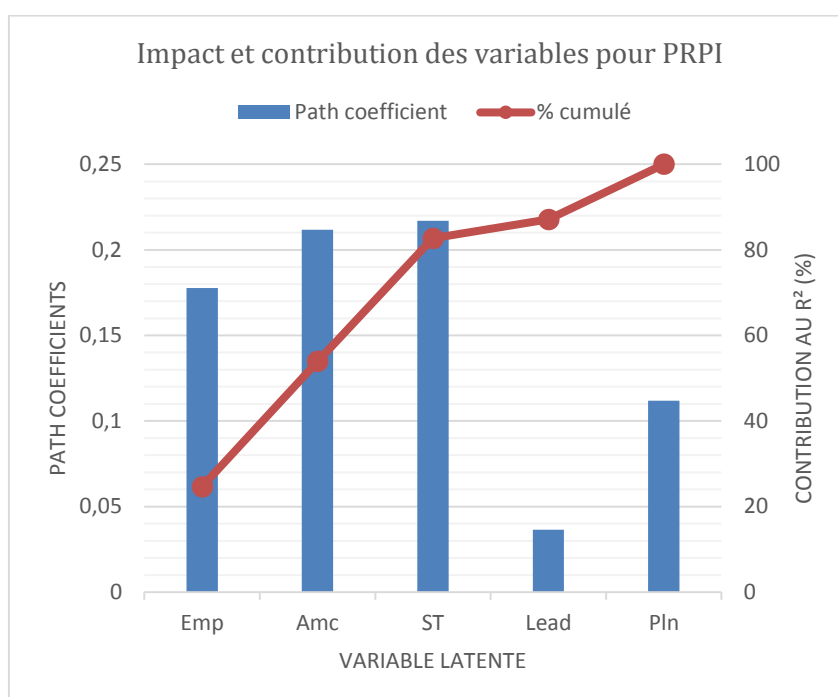
الجدول رقم: 4-94 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRPI

Impact et contribution des variables pour PRPI (Dimension 1) :

	Emp	Amc	ST	Lead	Pln
Corrélation	0,552	0,550	0,528	0,482	0,459
Path coefficient	0,178	0,212	0,217	0,036	0,112
Corrélation * coefficient	0,098	0,117	0,115	0,018	0,051
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	24,649	29,271	28,785	4,410	12,886
% cumulé	24,649	53,920	82,704	87,114	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الشكل رقم: 4-23 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R<sup>2</sup>



المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن.

H<sub>3a</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء الزبائن.

H<sub>3b</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الزبائن.

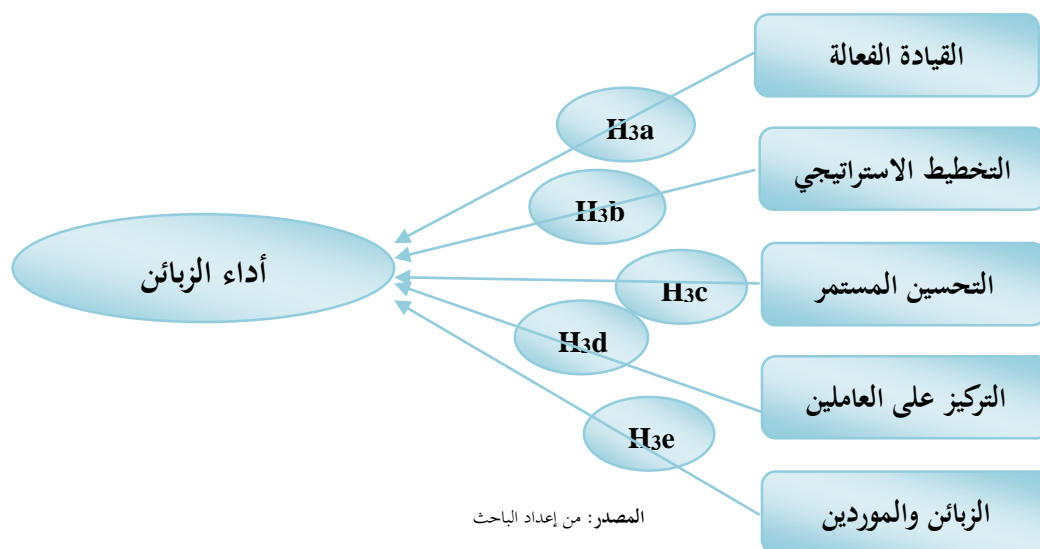
H<sub>3c</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الزبائن.

H<sub>3d</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء الزبائن.

H<sub>3e</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین على أداء الزبائن.



الشكل رقم: 4-24 نموذج الدراسة للفرضية الثالثة: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة



من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 44.4% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء الزبائن للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على أداء الزبائن فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 4-95 معامل التحديد لمتغير أداء الزبائن PRC

R<sup>2</sup> (PRC / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,444	39,415	0,000	0,484	0,050	8,840	0,385	0,600

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء الزبائن للمؤسسة ماعدا المتغير الكامن القيادة الفعالة **Lead**، والتخطيط الاستراتيجي **Pln**، والدليل على ذلك هو أن جميع المعاملات الهيكلية "Path coefficients" أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء القيادة الفعالة **Lead**، والتخطيط الاستراتيجي **Pln**، أي باستثناء المتغير الكامن الأول والثاني فان كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج أداء الزبائن ولكن من خلال الجدول نلاحظ أنها هذه النسب متفاوتة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الرابع وهو التركيز على العاملين **Emp** بقيمة بلغت 0,331، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التركيز على العملاء والموردين **ST** بقيمة بلغت 0,181 ثم التحسين المستمر **Amc** بقيمة بلغت 0,127 وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير ثلاثة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيرا لأبعاد الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة **PRC**.

الجدول رقم: 4-96 المعاملات الهيكلية للمتغير الزبائن PRC

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
<b>Lead</b>	0,083	0,073	1,135	0,258	0,005	0,102	0,084	0,983	-0,068	0,286
<b>Pln</b>	0,058	0,065	0,892	0,373	0,003	0,066	0,088	0,667	-0,120	0,210
<b>Amc</b>	0,127	0,075	1,688	0,093	0,012	0,142	0,082	1,559	-0,019	0,342
<b>Emp</b>	0,331	0,075	4,397	0,000	0,078	0,311	0,092	3,587	0,098	0,471
<b>ST</b>	0,181	0,068	2,672	0,008	0,029	0,188	0,069	2,634	0,032	0,343

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بأداء الزبائن تأخذ الشكل التالي:

$$PRC = 8,289E-02*Lead+5,838E-02*Pln+0,127*Amc+0,331*Emp+0,1811*ST$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  اخذ القيمة 0.444 أي أن 44.4% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، و هذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء الزبائن للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة مساهمة في معامل التحديد كانت من نصيب متغير التركيز على العاملين **Emp** بنسبة بلغت 46.35% تلتها مساهمة متغير التركيز على العملاء والموردين **ST** بنسبة 22.45%، ثم مساهمة التحسين المستمر **Amc** بنسبة 15.76%، ثم جاءت بعدها مساهمة متغير القيادة الفعالة **Lead** والتخطيط الاستراتيجي **Pln** بنسب 09.45% و 05.98% حيث نلاحظ أن مساهمتهما كانت ضئيلة جدا وبلغت وهذا سمح لنا الخروج بخلاصة، أن القيادة الفعالة **Lead** والتخطيط الاستراتيجي **Pln** ليس لهما تأثير إيجابي على أداء الزبائن للمؤسسات، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال المعادلة الهيكلية أين كانت قيمة معامل هذين المتغيرين سالبة (-2).

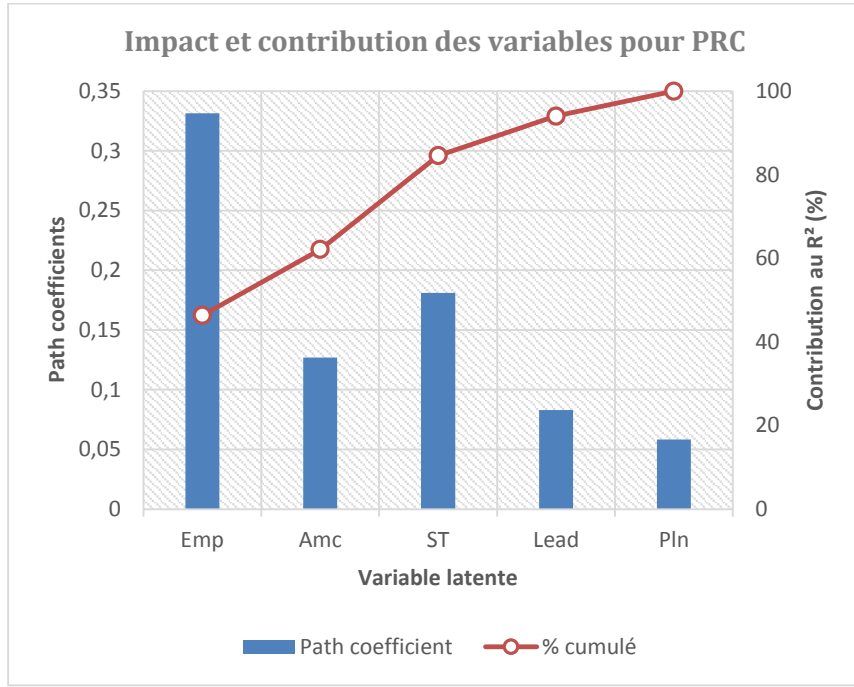
الجدول رقم: 4-97 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRC

Impact et contribution des variables pour PRC (Dimension 1) :

	Emp	Amc	ST	Lead	Pln
Corrélation	0,621	0,551	0,550	0,506	0,455
Path coefficient	0,331	0,127	0,181	0,083	0,058
Corrélation * coefficient	0,206	0,070	0,100	0,042	0,027
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	46,351	15,768	22,438	9,455	5,987
% cumulé	46,351	62,119	84,557	94,013	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الشكل رقم: 4-25 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد  $R^2$



المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو.

**H4a** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء التعلم و النمو.

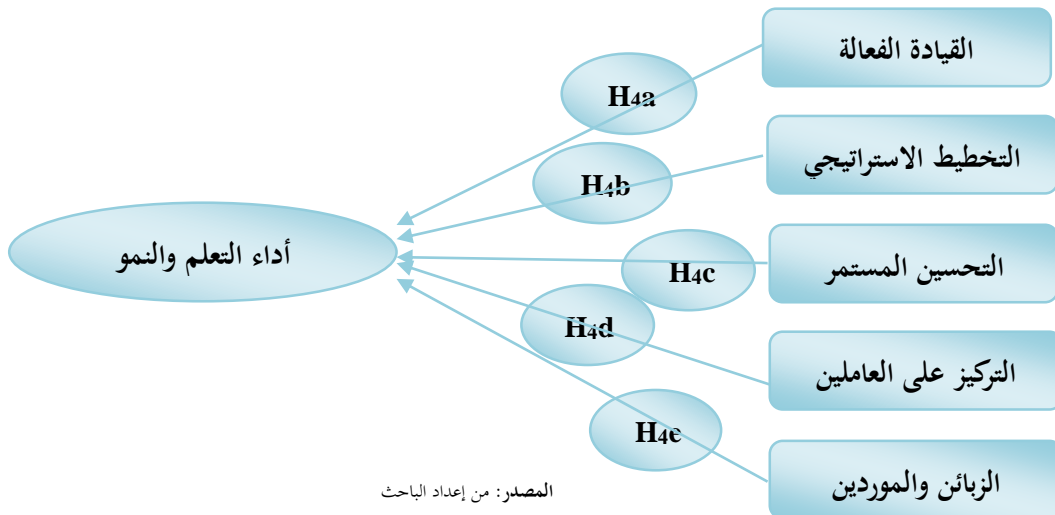
**H4b** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء التعلم و النمو.

**H4c** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء التعلم و النمو.

**H4d** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء التعلم و النمو.

**H4e** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین على أداء التعلم و النمو.

الشكل رقم: 4-26 نموذج الدراسة للفرضية الثالثة: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الرابع — دراسة حالة مؤسسات الغرب الجزائري

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 43.6% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء التعلم والنمو للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على أداء التعلم والنمو فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 4-98 معامل التحديد لمتغير أداء التعلم والنمو PRDA

R<sup>2</sup> (PRDA / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
0,436	38,175	0,000	0,468	0,058	7,517	0,365	0,610

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء التعلم و النمو للمؤسسة ماعدا التخطيط الاستراتيجي Pln، ومتغير التركيز على العملاء و الموردین ST، والدليل على ذلك هو أن المعاملات الهيكلية "Path coefficients" الخاصة بالتحسين المستمر Amc والتركيز على العاملين Emp والقيادة الفعالة Lead أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء التخطيط الاستراتيجي Pln، ومتغير التركيز على العملاء و الموردین ST أي باستثناء المتغير الكامن الثاني والخامس التي أخذت معاملات قيم سالبة دالة بذلك على وجود علاقة تأثير سلبي بينها و بين أداء التعلم والنمو وبالتالي ليست كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج أداء التعلم والنمو فمن خلال الجدول نلاحظ أنها هذه النسب مختلفة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الرابع وهو التركيز على العاملين Emp بقيمة بلغت 0,290، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التحسين المستمر Amc بقيمة بلغت 0,259، ثم البعد الثالث من حيث الأهمية القيادة الفعالة Lead بقيمة بلغت 0,245، أما التخطيط الاستراتيجي Pln، والتركيز على العملاء و الموردین ST، فليس لها تأثير على أداء التعلم و النمو بالعكس لها تأثير سلبي على هذا الأداء. وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير ثلاثة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيرا لأبعاد الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة PRDA.

الجدول رقم: 4-99 المعاملات الهيكلية للمتغير أداء التعلم والنمو PRDA

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
Lead	0,245	0,074	3,328	0,001	0,045	0,229	0,087	2,809	0,028	0,394
Pln	-0,040	0,066	-0,611	0,542	0,002	-0,022	0,078	-0,517	-0,200	0,128
Amc	0,259	0,076	3,412	0,001	0,047	0,252	0,082	3,141	0,089	0,442
Emp	0,290	0,076	3,826	0,000	0,059	0,299	0,083	3,490	0,080	0,455
ST	-0,011	0,068	-0,167	0,868	0,000	0,009	0,064	-0,177	-0,133	0,143

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بأداء الزبائن تأخذ الشكل التالي :

$$PRDA = 0,244*Lead-4,027E-02*Pln+0,258*Amc+0,290*Emp-1,137E-02*ST$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  اخذ القيمة 0.436 أي أن 43.6% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، و هذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء الزبائن للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد  $R^2$  فلم تظهر النتائج بسبب التأثير السلبي لكل من التخطيط الاستراتيجي و كذلك التركيز على العملاء و الموردین.

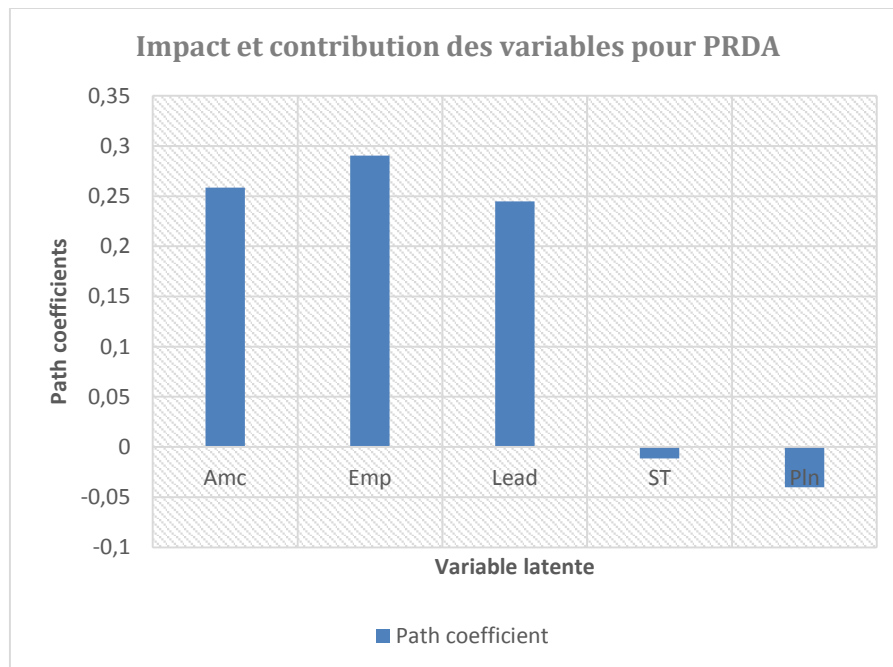
الجدول رقم: 4-100 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على التعلم والنمو PRDA

Impact et contribution des variables pour PRDA (Dimension 1) :

	Amc	Emp	Lead	ST	Pln
Corrélation	0,593	0,582	0,556	0,458	0,427
Path coefficient	0,259	0,290	0,245	-0,011	-0,040
Corrélation * coefficient	0,153	0,169	0,136	-0,005	-0,017
Contribution au R <sup>2</sup> (%)					
% cumulé					

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الشكل رقم: 4-27 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد  $R^2$



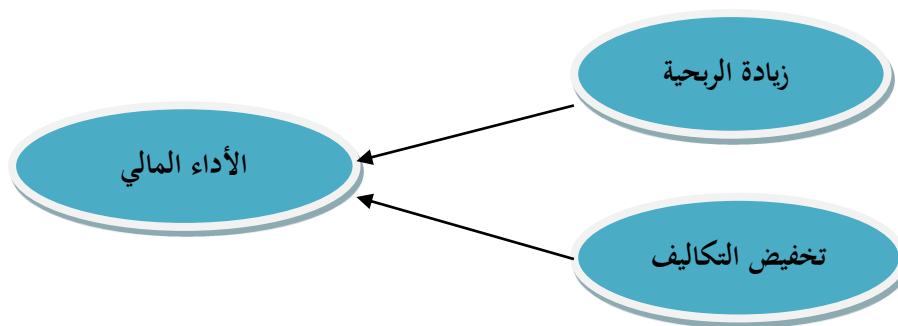
المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

المطلب الرابع: دراسة مدى تأثير ومساهمات المركبات في تكوين المتغيرات الكامنة للمتغيرات التابعة بعد الانتهاء من دراسة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة ومكوناتها (مركباتها) واختبار الفرضيات، سوف نحاول الآن دراسة العلاقة بين المتغيرات التابعة ومركباتها المكونة لها، والغرض من كل هذا معرفة المركبة أو العنصر الأكثر مساهمة سواء في التأثير أو العكس العنصر الأكثر تأثيراً.

الفرع الأول: دراسة مدى مساهمة زيادة الربحية "SC" وتخفيض التكاليف "SF" في تكوين التركيز على العملاء والموردين "ST"

ولتوضيح العلاقة ما بين زيادة الربحية "BF" وتخفيض التكاليف "CT" ودورها في تكوين عنصر الاداء المالي "PRFI" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-28 الأبعاد المكونة للأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-100 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (الاداء المالي) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في زيادة الربحية "BF" وتخفيض التكاليف "CT" تفسر (100%) كلياً بعد الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-101 معامل التحديد للمتغير الاداء المالي PRFI

$R^2$  (PRFI / 1) :

$R^2$	F	$P > F$	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	15814,931	0,000	1,000	0,000	152527,296	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-101 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر الاداء المالي ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف الربحية "BF" بقيمة بلغت 0.633، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب تخفيض

التكاليف "CT" بقيمة بلغت 0.480، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات تقريبا كانت متفاوتة ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي الواحد.

الجدول رقم: 4-102 المعاملات الهيكلية للمتغير الاداء المال PRFI

Path coefficients (PRFI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
BF	0,633	0,000	2824,822	0,000	31918,480	0,634	0,016	40,446	0,602	0,673
CT	0,480	0,000	2141,515	0,000	18344,341	0,480	0,017	27,753	0,445	0,518

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للأداء المالي كما يلي:

$$PRFI = 0,632*BF + 0,479*CT$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات الاداء المالي، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين الاداء المالي في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحدي  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة زيادة الربحية "BF" بلغت بنسبة 58.51%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب تخفيض التكاليف "CT" بنسبة 41.48%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

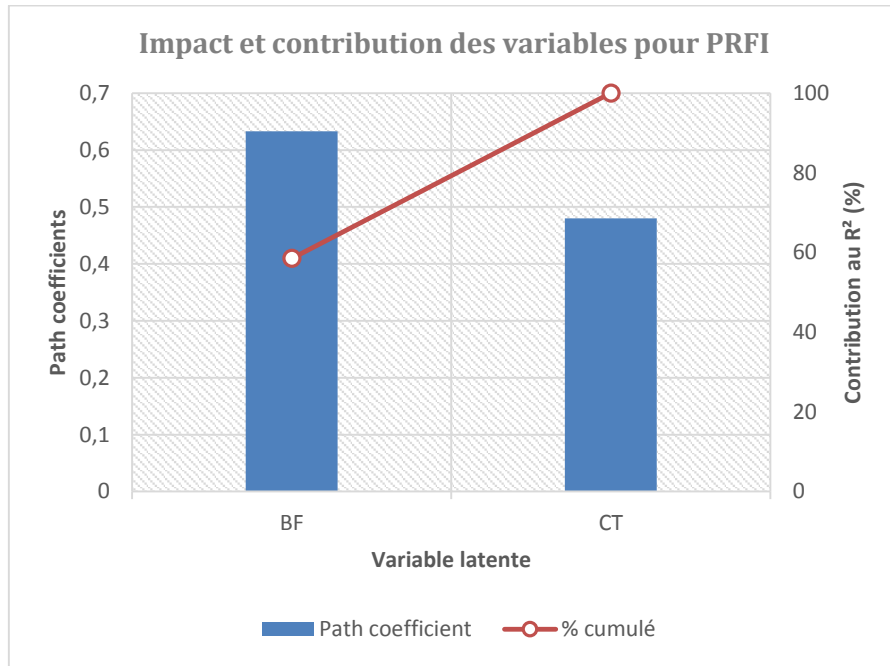
الجدول رقم: 4-103 نسب تأثير ومساهمة الربحية والتكاليف على تكوين الاداء المالي PRFI

Impact et contribution des variables pour PRFI (Dimension 1) :

	BF	CT
Corrélation	0,925	0,865
Path coefficient	0,633	0,480
Corrélation * coefficient	0,585	0,415
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	58,515	41,485
% cumulé	58,515	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-29 نسبة مساهمة تأثير الربحية والتكاليف على معامل التحديد  $R^2$

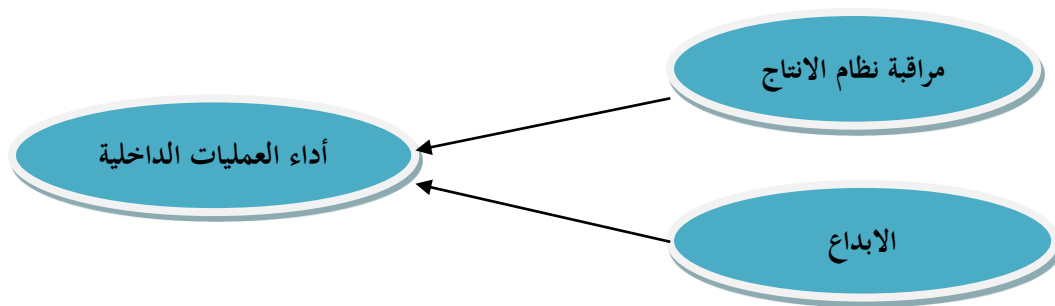


المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الثاني: دراسة مدى مساهمة مراقبة نظام الانتاج "CSP" والابداع "INOV" في تكوين أداء العمليات الداخلية "PRPI"

ولتوضيح العلاقة ما بين مراقبة نظام الانتاج "CSP" والابداع "INOV" ودورها في تكوين عنصر أداء العمليات الداخلية "PRPI" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي

الشكل رقم: 4-30 الأبعاد المكونة لأداء العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-103 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (أداء العمليات الداخلية) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في مراقبة نظام الانتاج "CSP" والابداع "INOV" تفسر (100%) كلياً بعد الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.



الجدول رقم: 4-104 معامل التحديد للمتغير لأداء العمليات الداخلية PRPI

R<sup>2</sup> (PRPI / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	19116,615	0,000	1,000	0,000	480763,339	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-104 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الإيجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر أداء العمليات الداخلية ولكن بنسب متقاربة جدا، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من الإبداع "INOV" بقيمة بلغت 0.633، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب مراقبة نظام الانتاج "CSP" بقيمة بلغت 0.480، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات تقريبا كانت متساوية ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أي الواحد.

الجدول رقم: 4-105 المعاملات الهيكلية للمتغير الاداء المال PRPI

Path coefficients (PRPI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
CSP	0,569	0,000	30559,225	0,000	3735465,036	0,568	0,021	26,732	0,536	0,628
INOV	0,588	0,000	31626,338	0,000	4000900,912	0,589	0,019	31,635	0,555	0,626

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية لأداء العمليات الداخلية كما يلي:

$$PRPI = 0,568 * CSP + 0,588 * INOV$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R<sup>2</sup> أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات أداء العمليات الداخلية، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين أداء العمليات الداخلية في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحديد R<sup>2</sup> فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة الإبداع "INOV" بلغت بنسبة 51.48%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب مراقبة نظم الانتاج "CSP" بنسبة 48.85%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين العمليات الداخلية للمؤسسات محل الدراسة بنفس قيمة المساهمة تقريبا.

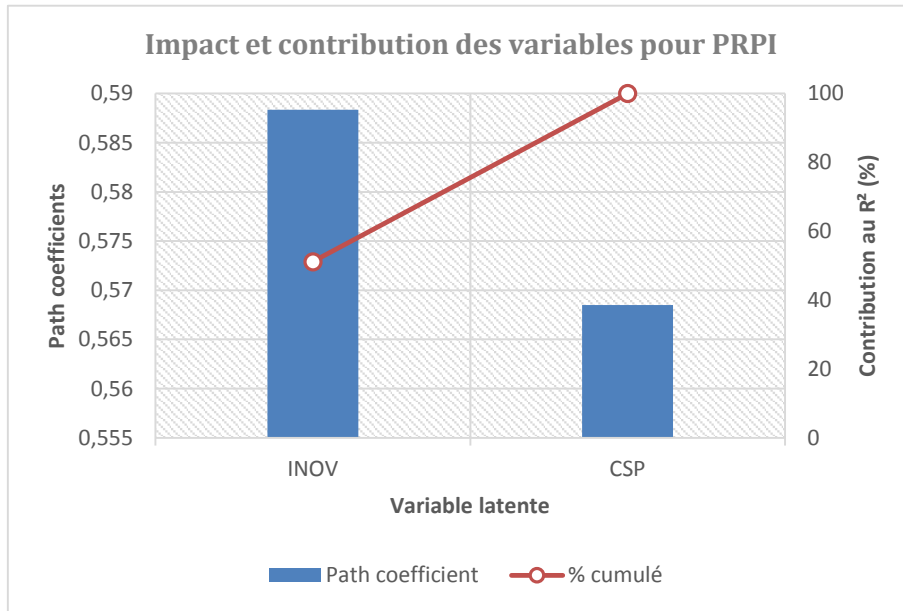
الجدول رقم: 4-106 نسب تأثير ومساهمة الابداع ومراقبة نظام الانتاج في تكوين الاداء المالي PRPI

Impact et contribution des variables pour PRPI (Dimension 1) :

	INOV	CSP
Corrélation	0,869	0,859
Path coefficient	0,588	0,569
Corrélation * coefficient	0,511	0,489
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	51,148	48,852
% cumulé	51,148	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

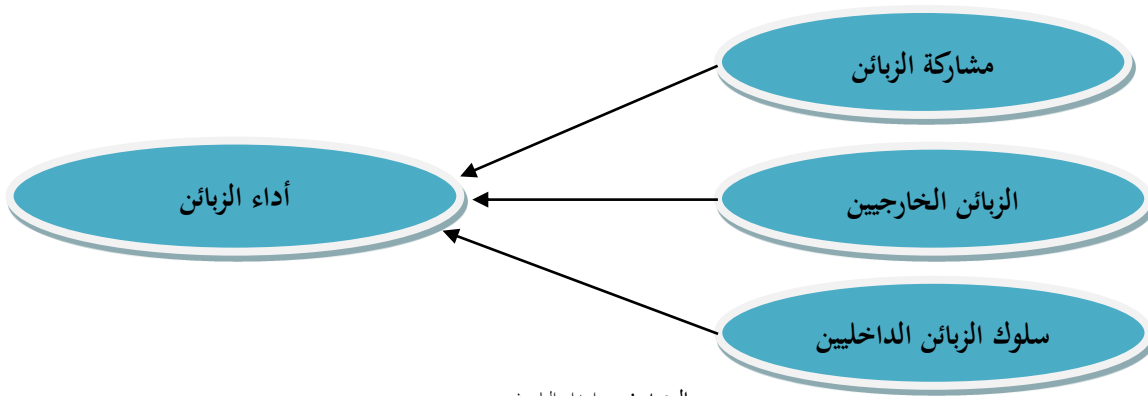
الشكل رقم: 4-31 نسبة مساهمة تأثير الابداع ومراقبة نظام الانتاج على معامل التحديد R<sup>2</sup>



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الثالث: دراسة مدى مساهمة مشاركة الزبائن الداخليين "PCCI" والزيائن الخارجيين "PCE" وسلوك الزبائن الداخليين "PCCI" في تكوين أداء الزبائن "PRC"  
 ولتوضيح العلاقة ما بين مشاركة الزبائن الداخليين "PCCI" والزيائن الخارجيين "PCE" وسلوك الزبائن الداخليين "PCCI"، ودورها في تكوين عنصر أداء الزبائن "PRC" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-32 الأبعاد المكونة لأداء الزبائن في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول رقم: 4-106 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (أداء الزبائن) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في مشاركة الزبائن الداخليين "PCCI" والزبائن الخارجيين "PCE" وسلوك الزبائن الداخليين "PCCI" تفسر (100%) كليا بعد أداء الزبائن للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-107 معامل التحديد للمتغير لأداء الزبائن PRC

$R^2$  (PRC / 1) :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
1,000	1872,506	0,000	1,000	0,000	115288,640	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-107 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر أداء العمليات الداخلية ولكن بنسب متقاربة جدا، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف سلوك الزبائن الداخليين "PCCI" بقيمة بلغت 0.468، أما التأثير الثاني فكان من نصيب الزبائن الخارجيين "PCE" بقيمة بلغت 0.447، أما المركبة الثالثة فكانت قيمة تأثيرها 0.407، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات تقريبا كانت متساوية ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي الواحد.

الجدول رقم: 4-108 المعاملات الهيكلية للمتغير أداء الزبائن PRC

Path coefficients (PRC / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	F <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
PPCI	0,407	0,000	2700,291	0,000	29283,413	0,404	0,024	16,847	0,361	0,459
PCCI	0,468	0,000	3185,928	0,000	40763,597	0,466	0,024	19,468	0,412	0,516
PCE	0,447	0,000	3015,656	0,000	36522,827	0,444	0,022	20,283	0,402	0,488

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية لأداء الزبائن كما يلي:

$$PRC = 0,407*PPCI+0,467*PCCI+0,446*PCE$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات أداء الزبائن، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات الثلاثة على تكوين أداء الزبائن في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحديد  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة سلوك الزبائن الداخليين "PCCI" بلغت بنسبة 35.59%، أما نصيب الزبائن الخارجيين "PCE" من التأثير فكان 33.72%، وأخيرا نسبة مساهمة مشاركة الزبائن الداخليين "PPCI" فكان بنسبة 30.67%، أي كل المركبات تساهم في تكوين أداء الزبائن للمؤسسات محل الدراسة بنفس قيمة المساهمة تقريبا.

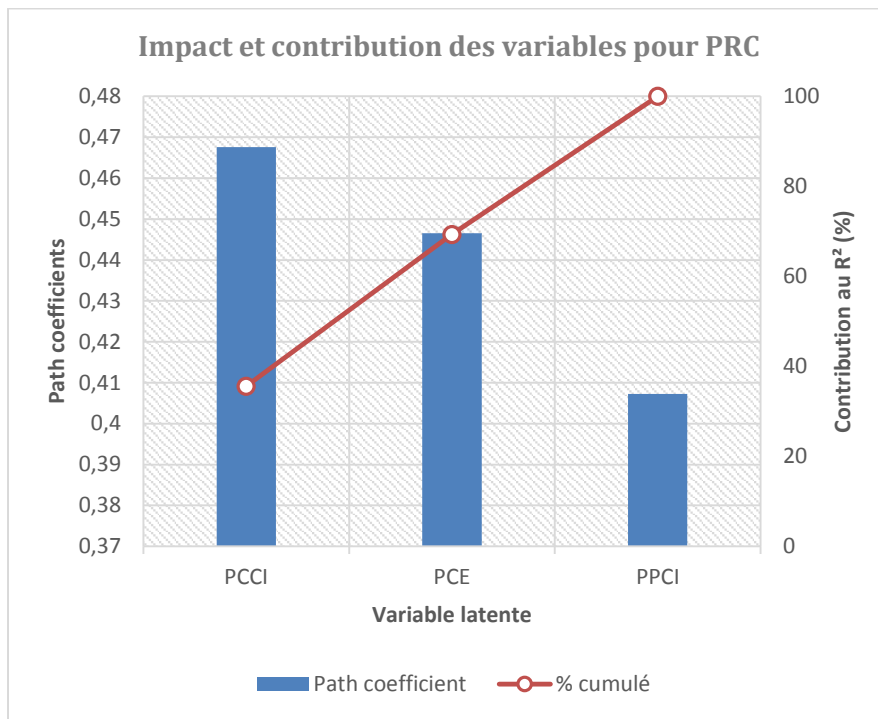
الجدول رقم: 4-109 نسب تأثير ومساهمة "PCCI"، "PCE"، "PPCI" في تكوين أداء الزبائن "PRC"

Impact et contribution des variables pour PRC (Dimension 1) :

	PCCI	PCE	PPCI
Corrélation	0,761	0,755	0,753
Path coefficient	0,468	0,447	0,407
Corrélation * coefficient	0,356	0,337	0,307
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	35,596	33,726	30,678
% cumulé	35,596	69,322	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

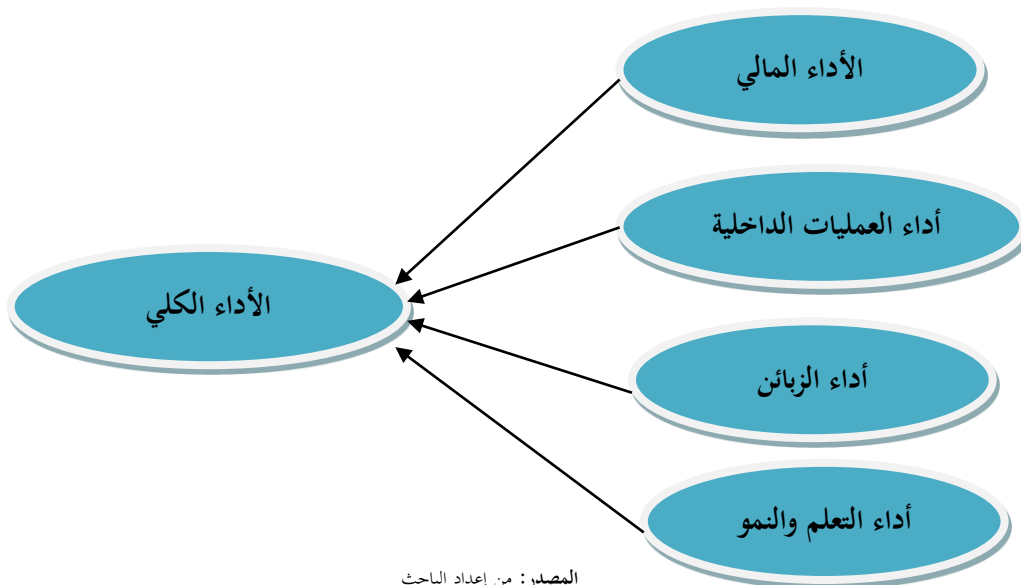
الشكل رقم: 4-33 نسبة مساهمة وتأثير "PCCI"، "PCE"، "PPCI" على معامل التحديد  $R^2$



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الفرع الرابع: دراسة مدى مساهمة الاداء المالي "PRFI" وأداء العمليات الداخلية "PRPI" وأداء الزبائن "PRC" وأداء التعلم والنمو "PRDA" في تكوين الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة "PR" ولتوضيح العلاقة ما بين الاداء المالي "PRFI" وأداء العمليات الداخلية "PRPI" وأداء الزبائن "PRC" وأداء التعلم والنمو "PRDA" في تكوين الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة "PR" سوف نعتمد على النموذج المصغر التالي:

الشكل رقم: 4-34 الأبعاد المكونة لأداء الزبائن في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الغرب الجزائري

ومن خلال الجدول رقم: 4-109 نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات الأداء الكلي المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في بين الأداء المالي "PRFI" وأداء العمليات الداخلية "PRPI" وأداء الزبائن "PRC" وأداء التعلم والنمو "PRDA" تفسر (100%) كليا الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-110 معامل التحديد للمتغير للأداء الكلي PR

$R^2$  (PR / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
1,000	3498,312	0,000	1,000	0,000	47538,441	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 4-107 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه المتغيرات في تكوين الاداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة، ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف الأداء المالي "PRFI" بقيمة بلغت 0.409، أما التأثير الثاني فكان من نصيب أداء العمليات الداخلية "PRPI" بقيمة بلغت 0.363، أما المتغير الثالث أداء الزبائن "PRC" فكانت قيمة تأثيره 0.327، وأخيرا المتغير الرابع والأخير وهو أداء التعلم والنمو "PRDA" فكانت قيمة تأثيره 0.148 وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المتغيرات تقريبا كانت متفاوتة ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المتغيرات يساوي قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي الواحد.

الجدول رقم: 4-111 المعاملات الهيكلية للمتغير للأداء الكلي PR

Path coefficients (PR / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
PRFI	0,409	0,000	1249,989	0,000	6300,288	0,407	0,023	17,511	0,358	0,463
PRPI	0,363	0,000	973,079	0,000	3818,078	0,362	0,017	21,595	0,330	0,397
PRC	0,327	0,000	905,731	0,000	3307,860	0,326	0,020	16,689	0,288	0,376
PRDA	0,148	0,000	465,441	0,000	873,530	0,149	0,010	14,581	0,129	0,170

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للأداء الكلي كما يلي:

$$PR = 0,408*PRFI+0,362*PRPI+0,327*PRC+0,148*PRDA$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد  $R^2$  أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات الاداء الكلي، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمتغيرات الأربعة على تكوين الاداء الكلي في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحدي  $R^2$  فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة الأداء المالي "PRFI" بلغت بنسبة 33.10%، أما نصيب أداء العمليات الداخلية "PRPI" من التأثير فكان 30.71%، ثم نسبة مساهمة أداء الزبائن "PRC" فكان بنسبة 26.61%، وأخيرا مساهمة أداء التعلم والنمو PRDA بنسبة بلغت 9.56% أي كل المتغيرات تساهم في تكوين الاداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة.

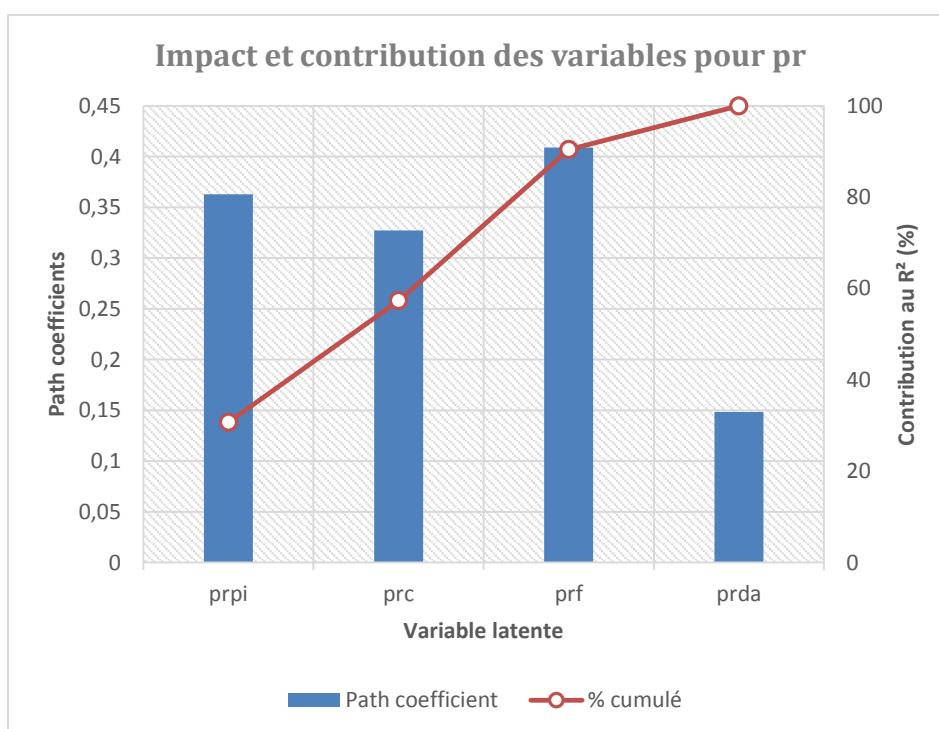
الجدول رقم: 4-112 نسب تأثير ومساهمة "PRFI"، "PRPI"، "PRC"، "PRDA" في تكوين أداء الزبائن "PRC"

Impact et contribution des variables pour PR (Dimension 1) :

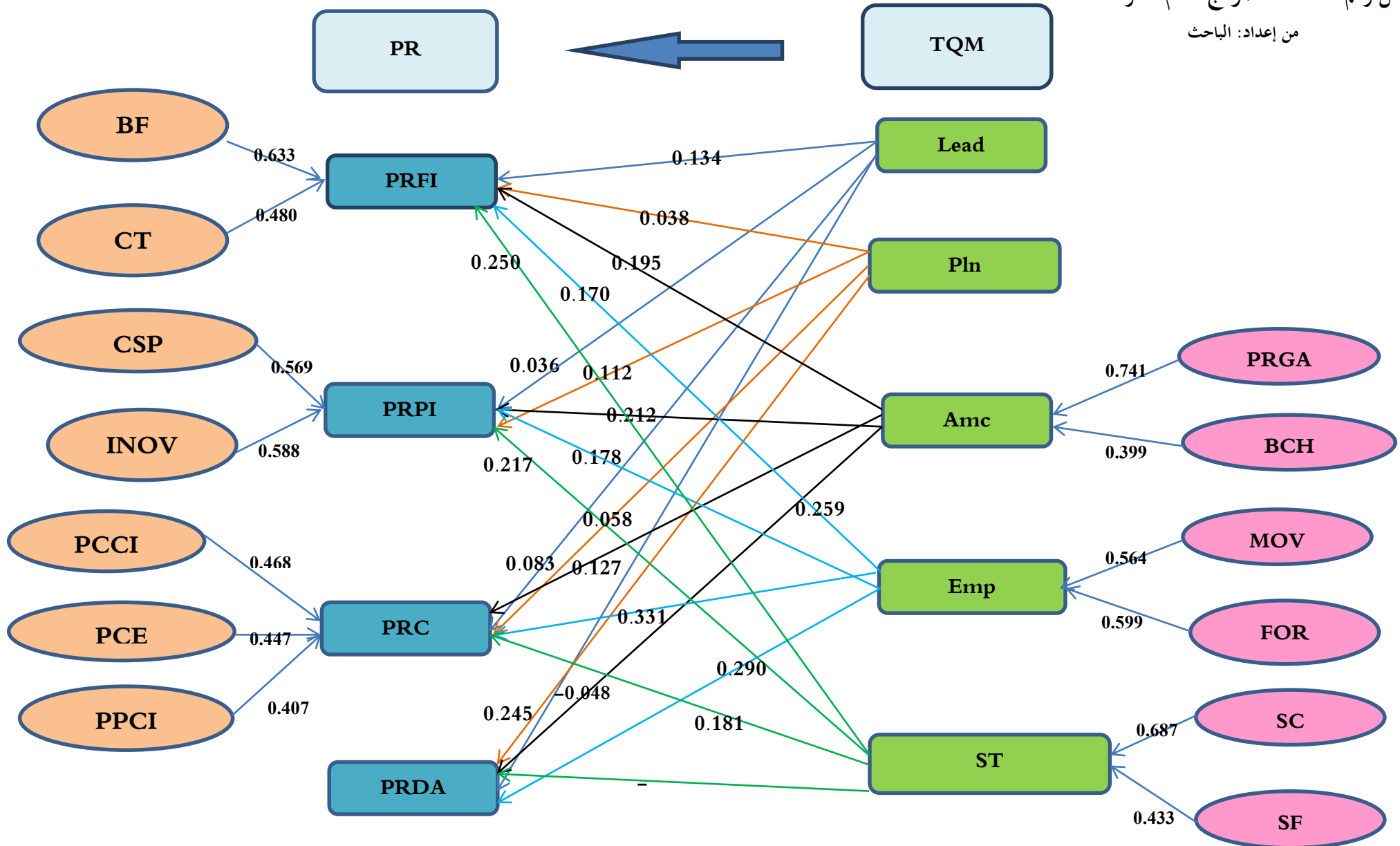
	PRPI	PRC	PRFI	PRDA
Corrélation	0,847	0,814	0,809	0,644
Path coefficient	0,363	0,327	0,409	0,148
Corrélation * coefficient	0,307	0,266	0,331	0,096
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	30,711	26,619	33,107	9,563
% cumulé	30,711	57,330	90,437	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-35 نسبة مساهمة وتأثير "PRFI"، "PRPI"، "PRC"، "PRDA" على معامل التحديد  $R^2$



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT





المطلب الخامس: الحكم على فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من انجاز التحليل العاملي التوكيدي والذي سمح لنا بغرلة و تصفية نموذج الدراسة واستنتاج أهم المركبات الأساسية التي تؤثر في النموذج، انتقلنا إلى مرحلة أخرى وهي تحليل فرضيات الدراسة عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقارنة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي.

بعد القيام بتحليلها عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقارنة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT توصلنا إلى النتائج التالية:

**H<sub>1a</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الأداء المالي، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0,134 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 40.16% و هذا ما يبين التأثير الايجابي للقيادة الفعالة على الأداء المالي للمؤسسات، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H<sub>1b</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.038 أي أنها أقل من 0.1 وبنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 3.86% و هذا ما يبين عدم وجود تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

**H<sub>1c</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء المالي، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.195 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 25.15% و هذا ما يبين التأثير الايجابي للتحسين المستمر على الأداء المالي للمؤسسات، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H<sub>1d</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على الأداء المالي، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.170 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 22.02% و هذا ما يبين التأثير الايجابي للتركيز على العاملين على الأداء المالي للمؤسسات، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H<sub>1e</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على الأداء المالي، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.250 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 32.56% و هذا ما يبين التأثير الايجابي للتركيز على العملاء و الموردين على الأداء المالي للمؤسسات، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

الجدول رقم: 4-113 نتائج اختبار الفرضية الأولى H<sub>1</sub>

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلية	العلاقة السببية	الفرضية الأولى
4	%16.40	مقبولة	0.134	Lead → PRFI	H <sub>1a</sub>
-	%03.86	مرفوضة	0.038	Pln → PRFI	H <sub>1b</sub>
2	%25.15	مقبولة	0.195	Amc → PRFI	H <sub>1c</sub>
3	%22.02	مقبولة	0.170	Emp → PRFI	H <sub>1d</sub>
1	%32.56	مقبولة	0.250	St → PRFI	H <sub>1e</sub>

المصدر: من إعداد الباحث

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية الأولى أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية. بعد القيام بتحليلها عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقارنة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT توصلنا إلى النتائج التالية:

**H2a** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.036 أي أنها أقل من 0.1 وبنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 04.41% و هذا ما يبين عدم وجود تأثير ايجابي للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

**H2b** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.112 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 12.88% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H2c** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.212 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 29.27% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H2a** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.178 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 24.64% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H2e** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية 0.217 أي أنها تجاوزت 0.1 وبنسبة مساهمة بلغت 28.78% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العملاء و الموردين على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

الجدول رقم: 4-114 نتائج اختبار الفرضية الثانية H2

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الأولى
-	04.41%	مرفوضة	0.036	Lead → PRPI	H2a
4	12.88%	مقبولة	0.112	Pln → PRPI	H2b
1	29.27%	مقبولة	0.212	Amc → PRPI	H2c
3	24.64%	مقبولة	0.178	Emp → PRPI	H2d
2	28.78%	مقبولة	0.217	St → PRPI	H2e

المصدر: من إعداد الباحث

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية الثانية أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن.

بعد القيام بتحليلها عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقارنة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT توصلنا إلى النتائج التالية:

**H3a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء الزبائن، ، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.083 أي أنها أقل من 0.1 و بنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 09.45% و هذا ما يبين عدم وجود تأثير ايجابي للقيادة الفعالة على أداء العمليات الزبائن للمؤسسة، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

**H3b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي أداء الزبائن، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.058 أي أنها أقل من 0.1 و بنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 05.98% و هذا ما يبين عدم وجود تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء الزبائن للمؤسسة، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

**H3c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الزبائن، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.127 أي أنها تجاوزت 0.1 و بنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 15.76% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتحسين المستمر على أداء الزبائن للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H3a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء الزبائن، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.331 أي أنها تجاوزت 0.1 و بنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 46.35% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العاملين على أداء الزبائن للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

**H3e:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردين أداء الزبائن، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.181 أي أنها تجاوزت 0.1 و بنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 22.43% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العملاء و الموردين على أداء الزبائن للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

الجدول رقم: 4-115 نتائج اختبار الفرضية الثالثة H<sub>3</sub>

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الأولى
-	%09.45	مرفوضة	<b>0.083</b>	Lead → PRC	H <sub>3a</sub>
-	%05.98	مرفوضة	<b>0.058</b>	Pln → PRC	H <sub>3b</sub>
3	%15.76	مقبولة	<b>0.127</b>	Amc → PRC	H <sub>3c</sub>
1	%46.35	مقبولة	<b>0.331</b>	Emp → PRC	H <sub>3d</sub>
2	%22.43	مقبولة	<b>0.181</b>	St → PRC	H <sub>3e</sub>

المصدر: من إعداد الباحث

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسات

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو. بعد القيام بتحليلها عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقارنة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT توصلنا إلى النتائج التالية:

**H<sub>4a</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء التعلم و النمو، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.245 أي أنها تجاوزت 0.1 و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للقيادة الفعالة على أداء التعلم و النمو للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية

**H<sub>4b</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي أداء التعلم و النمو، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي -0.040 أي أنها أقل من 0.1 وهذا ما يبين وجود تأثير سلبي للتخطيط الاستراتيجي على أداء التعلم والنمو للمؤسسة، وبالتالي نرفض هذه الفرضية

**H<sub>4c</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء التعلم و النمو، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.259 أي أنها تجاوزت 0.1 و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتحسين المستمر على أداء التعلم و النمو للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية

**H<sub>4d</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء التعلم و النمو، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.290 أي أنها تجاوزت 0.1 و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العاملين على أداء التعلم و النمو للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية

## الفصل الرابع ————— دراسة حالة مؤسسات الفرب الجزائرية

**H4e**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین أداء التعلم و النمو، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية -0.011 أي أنها أقل من 0.1 وهذا ما يبين وجود تأثير سلبي للتركيز على العملاء و الموردین على أداء التعلم والنم للمؤسسة، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

الجدول رقم: 4-116 نتائج اختبار الفرضية الرابعة H4

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلية	العلاقة السببية	الفرضية الأولى
3	-	مقبولة	0.245	Lead → PRDA	H4a
-	-	مرفوضة	0.040-	Pln → PRDA	H4b
2	-	مقبولة	0.259	Amc → PRDA	H4c
1	-	مقبولة	0.290	Emp → PRDA	H4d
-	-	مرفوضة	0.011-	St → PRDA	H4e

المصدر: من إعداد الباحث

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسات.

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة الخمسة (القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على الزبائن والموردین) على الأداء الكلي للمؤسسة بأبعاده الأربعة (الأداء المالي، أداء العمليات الداخلية، أداء الزبائن، أداء التعلم والنمو)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة التي تقول أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الجزائرية.

### خلاصة:

في إطار هذه الدراسة الميدانية، قمنا بدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة متغير مستقل والأداء العام للمؤسسة كمتغير مستقل، ولقد شمل هذا البحث 55 مؤسسة تنشط في قطاعات مختلفة ومتنوعة وباستعمال إجراءات معينة لجمع المعلومات والبيانات، من أجل بحثنا واعتمادا على التقنيات المعمول بها عند إجراء الاستبانات.

حيث قمنا بإجراء التحليل على مرحلتين، المرحلة الأولى قمنا باستعمال العاُملي التوكيدي ومن أجل من خلال تحليل المركبات الأساسية لتنقية النموذج واستنتاج مركبات جديدة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ لدراسة مصداقية النموذج. أما في المرحلة الثانية قمنا بتحليل المعلومات واختبار صحة الفرضيات باستخدام المعادلات الهيكلية والتي سمحت لنا بالخروج بنظرة شاملة عن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات من عدة جوانب كما سمحت لنا بالخروج بمجموعة من النتائج التي سوف نبينها لاحقا.

الجماعة

## الخلاصة

فرضت المنافسة الصناعية العالمية على المؤسسات التحكم بطريقة أفضل في سياستها الصناعية وهذا من أجل تحسين مستويات الجودة والتكاليف، والمرونة الخاصة بها، ومن هنا ظهرت مقارنة الجودة الشاملة TQM، وهي مقارنة جديدة للتنظيم والتحسين للإنتاج كحل للأزمة التنظيمية الصناعية الموروثة منذ عقود.

حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة TQM المرجع العالمي للصناعات أو المؤسسات التي تريد مواكبة التطورات التي يشهدها الوقت بصفة عامة، ولقد شهد نظام الإنتاج باستعمال إدارة الجودة الشاملة TQM أرباح مرتفعة للمؤسسات الصناعية التي قامت بتطبيق هذه الفلسفة. حيث ومنذ بداية الثمانينات تبنت العديد من المؤسسات الأوروبية والأمريكية هذا المنهج.

إن الأهمية الممنوحة اليوم للتسيير الصناعي تؤكد أن المسيرين اليوم يثقون من وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة TQM والأداء العام للمؤسسة، ولكن رغم ذلك ورغم كل الأعمال التي اهتمت بها لم يصلوا إلى خلاصة نهاية عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، حيث لازالت غير واضحة والنتائج في بعض الأحيان متناقضة.

ومن هنا يأتي الحديث عن المؤسسات الجزائرية، حيث أن إنتاج الجزائر على مستوى السوق العالمية من خلال عقد الشركات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق، غير أن المركز التنافسي الذي كان لدى المؤسسات الجزائرية، فبعدها كانت هذه المؤسسة تنشط في سوق احتكار تام بجميع المنتجات والخدمات، أصبحت اليوم هذه المؤسسات تعيش منافسة شرسة ليس من أجل المحافظة على مركزها القديم، بل فقط مجرد البقاء والاستمرارية.

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

ومن أجل تحسين أدائها توجهت المؤسسات الجزائرية، الدولة الجزائرية إلى سياسات الجودة، وهذا على غرار العديد من الدول حيث وجدت في سلسلة المواصفات القياسية (الإيزو) ISO ملجأ لتحسين أدائها، والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من مسايرة هذه التغيرات والتطورات، نظرا لما توفره هذه المواصفات من وسائل لتحسين وتغيير أنشطتها وعملياتها، وهذا كخطوة أولى، تسبق الخطوة الثانية وهي الوصول إلى ترسيخ فلسفة شاملة للجودة.

ولهذا نجد أن هذا البحث قد استهدف المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو ISO والتي تعتبر كنظام فرعي وخطوة أولى نحو التوجه إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ بعينة من مؤسسات الغرب الجزائري.



## النتائج

وانطلاقاً من هذا الوضع، ومن خلال هذا البحث المتواضع حاولنا تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء الكلي للمؤسسة، حيث حاولنا التعرف على الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات الجزائرية وبالضبط المتحصلة على شهادة الجودة في الغرب الجزائري، حيث أجري البحث على مختلف أصناف المؤسسات، وخرجنا بمجموعة من النتائج التي يمكن أن نوضحها كما يلي:

### النتائج:

- ❖ بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا، ضف إلى ذلك أن بعد التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير على هذا الأداء.
- ❖ من خلال الدراسة أيضا استنتجنا أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء.
- ❖ كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن، ولكن ضعيف نوعا ما خاصة أن كلا من القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء.
- ❖ هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو، ضعيف نوعا ما ولكن مرة أخرى التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن وعلى الموردين لم يكن له تأثير على هذا الأداء.
- ❖ من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل، والدليل على ذلك وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء، بل إن مصطلح الجودة أصلا مفروض من طرف الغدارات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكفل الدولة بحوالي 70 % من تكاليف المطابقة.
- وبالإضافة إلى هذه النتائج يمكن إضافة بعض النتائج الأخرى تم استنباطها من الدراسة الميدانية وهي:
- ❖ معرفة الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات فقط بمصطلح الجودة والإيزو ISO وعدم إدراكهم لمصطلح الجودة الشاملة.
- ❖ نقص كبير في عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة المطابقة والجودة ISO رغم الدعم المالي الكبير الذي تقدمه، وهذا راجع لعدم إيمانهم بهذا المدخل.
- ❖ اهتمام المدراء والإطارات العليا فقط بتحقيق الأرباح أي الأداء المالي وإهمالهم جوانب الأداء الأخرى كترغبات الزبائن وتطوير العمليات الداخلية والابتكار والإبداع.
- ❖ وجود تحسن متوسط إلى ضعيف نوعا ما في الأداء العام للمؤسسة الجزائرية بعد تطبيقها لمفاهيم الجودة.

## الكتابة

- ❖ رغم وجود رغبة كبيرة من طرف أفراد المؤسسات في عمليات التغيير ولكن الواقع العملي عكس ذلك بسبب نقص التجهيزات ونقص الدعم المالي.
- ❖ أغلب المؤسسات التي تحصلت على شهادة الإيزو كان بسبب الدعم الذي تقدمه الدولة في هذا المجال والذي يصل إلى 70% من تكاليف الحصول على الشهادة.
- ❖ وجود تجاوزات من طرف هيئات الإرشاد والمتابعة والتي ترافق المؤسسات من أجل نظام الجودة في ثقافتها التسييرية.
- ❖ غياب وزارة الصناعة عن هذا المجال، والدليل أن هذه الوزارة وبمختلف مديرياتها الولائية لا تملك إحصائيات دقيقة ورسمية عن عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة وهويتها.
- ❖ غياب الدورات والملتقيات المخصصة لهذا المجال ما عدا بعض الدورات التكوينية التي يقوم بها القطاع الخاص ممثلا في هيئات المتابعة والمقاسة.
- ❖ يمثل الأفراد العاملين في المؤسسات عائقا كبيرا في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، بسبب عدم رضاهم الوظيفي، وعدم اقتناعهم بنجاح هذه الفكرة في الجزائر.
- ❖ اهتمام المؤسسات الخاصة أكثر منها من العمومية بالجودة، واستخدامهم طرق ووسائل رديعية من أجل السهر على السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.
- ❖ حصول المؤسسات على شهادة الإيزو ISO لا يعني بالضرورة إدارة الجودة الشاملة TQM حيث يمكن تطبيق هذه الأخيرة دون الحصول على شهادة الإيزو.
- ❖ غياب بعض المفاهيم والمصطلحات من قاموس الكثير من المؤسسات مثل مصطلح الحفرية، المقارنة المرجعية، حلقات الجودة.
- ❖ عدم الاهتمام بتحقيق رغبات وحاجات الزبائن الموردين، حيث أن أغلب المؤسسات تهتم بحجم الإنتاج، حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.
- ❖ غالبا ما يتم اختيار موردي المؤسسة على أساس السعر فقط.
- ❖ غياب التكوين لدى الأفراد في مجال الجودة وتحسين الأداء المستمر.
- ❖ غياب نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الأهداف.
- ❖ قياس وتقييم أداء المنظمات يتم فقط باستخدام المؤشرات الكلية والمالية أي باستخدام الطرق التقليدية مثلا استخدام مؤشرات لوحة القيادة والمحسبة.
- ❖ غياب روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمؤسسات.
- ❖ إذن كانت هذه مختلف النتائج التي خرجنا بها من خلال هذا البحث، ومن أجل معالجة مختلف النقائص التي تم اكتشافها يمكن تقديم بعض الاقتراحات.

## الاقتراحات:

- عقد ندوات ومحاضرات واجتماعات لشرح أهمية الجودة الشاملة في تغيير وتحسين أداء المؤسسات من جميع الجوانب بما فيها الإدارة العليا.
- التدريب والتكوين للأفراد (الأفراد الداخليين)، ومحاولة حل مشاكلهم وتلبية مطالبهم من أجل رضاهم الوظيفي، وهذا من كفه من أجل تسهيل تطبيق إدارة الموارد البشرية.
- توسيع المجال أمام المؤسسات التي تدخل لبرامج التأهيل سواءً العمومية أو الخاصة من أجل تأهيلها وحصولها على شهادة المطابقة.
- استخدام المؤشرات الكمية والغير كمية في قياس أداء المؤسسات مثل رضى الزبائن وسيرورة العمليات الداخلية والإبداع والابتكار لكي تشمل جميع جوانب المؤسسة.
- الاهتمام بتحقيق رغبات وحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين، ربط علاقات طويلة الأمد مع المورد.
- إشراك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر واتخاذ القرار.
- التخفيض من أساليب العمل التقليدية واستخدام بعض الأساليب الجديدة مثل: إعادة هندسة العمليات (المهندرة) من أجل تقليص الإجراءات الروتينية وبالتالي تقليص الجهد مدة إنجازها.
- وضع نظام للأجور والحوافز والمكافآت وربطه بالأداء المتميز.
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ودفعهم من أجل خلق منتجات جديدة، أو ابتكار طرق إنتاج أو طرق عمل جديدة.
- السعي نحو إنشاء جوائز الجودة خاصة بالمؤسسات الجزائرية على غرار ما تم استحداثه من طرف وزارة الصناعة ومنظمات أرباب العمل لشهادة بصمة.
- مقارنة المؤسسة بمثيلاتها الرائدة في ذلك المجال من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة وتحسين أدائها.
- استخدام أساليب رديعية من أجل ضمان السير الحسن والتطبيق الجيد لأنظمة الجودة في المؤسسات خاصة العمومية.
- سعي الإدارة العليا إلى وضع إدارة الجودة الشاملة ضمن أولوياتها.

## آفاق الدراسة:

يمكن إجراء دراسات أخرى متعلقة بهذا الموضوع والتي يمكن أن نذكر بعض منها:

- دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء.
- علاقة تكاليف الجودة مع الأداء المالي للمؤسسات.
- دور حلقات الجودة في تحسين أداء المؤسسات.
- إمكانية تطبيق نموذج سيجمما ستة **Six sigma** في المؤسسات الجزائرية.

المطافير

والمساجير

## قائمة المراجع BIBLIOGRAPHIE

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

1. أيمن علي عمر، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، الطبعة الأولى، 2009-2010، منشأة المعارف-الإسكندرية.
2. علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن عمان.
3. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، عمان، الأردن.
4. مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء، الاقتصاد)"، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.
5. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2005، عمان - الأردن.
6. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن.
7. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)، سلسلة إصدارات (م.ه.ر.ت.ك)، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، 2008/2009.
8. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2011.
9. عبد الكريم محسن، د. صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2012، عمان الأردن.
10. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
11. صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
12. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
13. محمد سيد أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

14. أسامة محمد سيد علي، محمد أبو حسيبة مرسي، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
15. لمياء علي إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون)، الجزء الخامس، الطبعة الأولى، 2015، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
16. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، عمان-الأردن.
17. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.
18. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM (سلسلة الايزو-جائزة ديمنج اليابانية-معايير بالدريدج الأمريكية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
19. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. دار اليازوري، الأردن، 2011.
20. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم). دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية، عمان-الأردن. 2015.
21. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر، الأردن، 2008.
22. خضير كاظم حمود. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: الايزو 9000:2000. دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. 2010.
23. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار آية، الطبعة الأولى، 2011، عمان-الأردن.
24. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007.
25. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، 2009، دار وائل للنشر.
26. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية ( Performance Accountability in ) (gouvernement institution)، الطيران المدني نموذجاً، دار آيلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
27. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية (Key performance indicateur) دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
28. وصفى الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار

اليازوري، عمان-الأردن، 2011.

29. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
30. صادق سعد البحيري، إدارة توازن الأداء، الاسكندرية، الدار اجماعية، 2004.
31. محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية (التقييم المالي لأداء الشركات، محاسبة المسؤولية، تكاليف الجودة، أسعار التحويل، نظرية القيود، استراتيجيات وطرق التسعير)، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2011.
32. أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، BSC، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
34. نعمة عباس الخفاجي، د. إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
35. سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)، كلية التجارة بالإسماعيلية، السويس، مصر، 2009.
36. محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، دار النشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012 - 2013.
37. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
39. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
40. قاسم نايف علوان، الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
41. إسماعيل إبراهيم القزاز، د.م رامي حكمت الحديشي، دم عادل عبد المالك كوريك، six sigma وأساليب أخرى حديثة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
42. لحسن عبد الله باشيو، محمد أحمد عيشوني، نزار غلد المجيد البدواري، التميز المؤسسي (مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
43. علاء فرحان طالب، أ. عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009.

45. يحي معلم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
46. رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
47. صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (شهادة ISO)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
48. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
49. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
50. أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان-الأردن.
51. راتب جليل هويص، غالب جليل هويص، محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
52. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
53. صباح مجيد النجار، د. عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
54. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، 2015/2014، الاسكندرية - القاهرة.
55. إبراهيم بن عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الاولى.
56. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، مصر.
57. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014، الأردن.
58. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010.
59. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
60. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2009، عمان، الأردن.
61. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة عن القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع،



الطبعة الأولى، 2007، الأردن.

62. مؤيد عبد الحسين الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات (منهج كمي مع دراسة حالة)، دار الراجحة، عمان-الأردن، 2013.

63. محمد عبد العال النعمي، راتب جليل صوص، د. غالب جليل صويص. إدارة الجودة المعاصرة المقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2009، الأردن.

### الرسائل والمذكرات:

1. رباب السيد رجب، العوامل المؤثرة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركة بور سعيد للغزل والنسيج، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.

2. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، (دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

3. حامد زعزوع السنوسي، دراسة تحليلية لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 1998.

4. محمد سليمان الرفاعي، جوائز الجودة كمدخل لتمييز الأداء الحكومي دراسة مقارنة مع التطبيق على عدد من المنظمات العامة الأردنية، رسالة غير منشورة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامع القاهرة، 2009.

5. سمية سيد صديق محمد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها لتحسين أداء الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية، رسالة غير منشورة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الآداب تخصص مكتبات، جامعة المنوفية - مصر، 2010.

6. محسن طه صادق، مراجعة الجودة وفقا للمواصفات العالمية الايزو ودورها في ترقية الصادرات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007.

7. حمزة مقيطع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: دور التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 - 2011.

8. جزاع مسجل العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

9. مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012 - 2013.

10. شنن نبيل، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتحسن الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة

- المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009 – 2010.
11. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.
12. عريوة معاد، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير غير منشورة بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، جامعة فرحات عباس بسطيف، جوان 2011.
13. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2، 2013 – 2014.
14. كرار محمد حسن محمد، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية، (راسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
15. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 – 2012.
16. حاب الله شريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وق أهراس)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 – 2009.
17. لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات الغير ربحية (دراسة ميدانية، مؤسسة البصر الخيرية العالمية -السودان)، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
18. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بعض المؤسسات) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011 – 2012.
19. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
20. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014 – 2015.

21. نعمات محمد، زين عبيد زين، إدارة التكلفة في قياس وتقوم الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة حالة على شركة أرباب للتعددين المحدودة)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
22. عبد الوهاب بن محمد حنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية سوريا، 2009.
23. نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير)، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 201.
24. أحمد عارض محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013.
25. إشراق زين العابدين البشير، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على شركة الغشيم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فلسفة المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
26. محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة مصرف السلام (2009 - 2015)، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
27. ميرغني عبد الله هاشم حمزة، قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامه في تحقيق الأداء المتوازن (دراسة وصفية تحليلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
28. البيساني النابلسي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
29. مبارك مصطفى المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنفسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010 - 2011.
30. عبد الحكيم زكريا البطة مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
31. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في

- قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
32. كرمية توفيق، تمكين العاملين (دراسة حالة شركة سور الغزلان SC.SEG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007 – 2008.
33. مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
34. مرام إسماعيل، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، (المندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2006.
35. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.N.A.D، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010 – 2011.
36. قدور لراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة لخضر حمة بالوادي، 2014 – 2015.
37. هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة Six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
38. إبراهيم بن يحيى، تأثير إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010 – 2011.
39. عبد الحكيم عبد الله البنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانتاج الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
40. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
41. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
42. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014 – 2015.
43. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

## المقالات والمجلات

1. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 14، العدد 02، نوفمبر 2011، المملكة العربية السعودية.
2. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 - 2010، جامعة الجزائر.
3. أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطور الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت 2-4 أكتوبر 2002.
4. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2011.
5. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية الكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقسيم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011 - 2012.
6. درويش مصطفى الجخلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي (دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007).
7. عبد المليك مزهود، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 - 2010.
8. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 13، العدد 48، سنة 2007.
9. ماهر الأمين، سامية أحمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسة المحاسبة الإدارية البيئية (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 2، 2014.
10. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات الغير هادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثالث والعشرون، أوت 2015.
11. نيلز جوران، جاروي، ماجتر ووتر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن (أفكار عالمية معاصرة)، سلسلة إصدارات بيميك، 53، القاهرة، 2003.
12. عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الحاجة الثانية، نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
13. عباس نوار كحيط الموسوي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على التكلفة المستهدفة،

مجلة إدارة الاقتصاد، العدد 69، 2008.

14. زرزار العياشي، غياد كريمة، فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملف الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الثالث، شتنبر 2014.
15. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات (دراسة مقارنة لشركتي الحضنة والمراعي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
16. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
17. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.
18. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27 - 29 نوفمبر 2004.
19. عالية جولا محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العام للصناعات الصوفية. في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، 2013.
20. إياد علي الدحني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوستها، في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013.
21. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر/ بسكرة، العدد الثاني عشر 12، ديسمبر، 2012.
22. خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة (استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها دراسة ميدانية على المصانع الكبرى)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م 16، ع 1، 2002.
23. خير الدين جمعة، أ. حسين ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسات، تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، جامعة محمد خيضر بسكرة.
24. محمد عيشوني، د. عبد العزيز الغنيمي، الأدوات السبع الأساسية للجودة: السبع الروائع لتحسن الجودة في المشروعات الإنشائية، بحث فائز مناصفة بالجائزة الرابعة في ندوة ومعرض مختبرات الجودة في المشروعات الإنشائية، وزارة الشؤون البلدية والقروية، السعودية، 11 - 12 جمادى الثانية 1434 هـ.
25. محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية، السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية)، الإصدار رقم 02.
26. طارق الخير، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001.

27. زينب علاوي إبراهيم، تشخيص وتحليل أسباب انحراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة، vol 13, № 03, 2013, 'The Iraqi journal for méchanical and matériel engineering، الجوده، .
28. عبد الناصر نور، أ. د. محمد النعيمي، أ. سينا أحمد الراوي، استخدام منهج سيخما ستة Six sigma، في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 - 26 أبريل 2012، عمان، الأردن.
29. إيثار عبد الهادي الفيحان، صلاح عيد حمزة، سعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام طريقة six sigma (دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع بابل)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37.
30. روبرت مورير، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك (طريقة الكايزن)، مكتبة جرير من موقع منتديات مجلة الابتسامة. [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com).
31. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مدخلات المتقني الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 - 23 نوفمبر 2011.
32. خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
33. علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع لسنة 2012.
34. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
35. مريم خليج، د. عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد، 01، 2016.
36. مجدي وائل الكبيجي، د بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون (32)، شباط 2014.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### LES OUVRAGES :

1. André CHARDONNET – Dominique THIBAUDON, Le guide du PDCA de Deming progrès contenu et management, Éditions d'Organisation, 2003.
2. Brigitte Doriath, Christian Goujet. Gestion prévisionnelle et mesure da la performance,

- 3<sup>ème</sup> édition. Edition DUNOD. Paris. 2007.
3. DAVID PARMENTER, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, Ed John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2007.
  4. Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie- Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. Contrôle de gestion et pilotage de la performance. 2<sup>ème</sup> édition. Gualino éditeur. Paris. 2004.
  5. Françoise Giraud, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.
  6. GARY COKINS, PERFORMANCE MANAGEMENT: Finding the missing pieces (to close the intelligence GAP), Ed John Wiley & Sons, Inc, 2004.
  7. Hick, Philip E. Industrial Engineering and Management: A New Perspective, 2ed. New York : McGraw – Hill Inc. 1994.
  8. Jean-Marie GOGUE. Management de la Qualité. 2<sup>ème</sup> édition. ECONOMICA. Paris. 1999.
  9. Jean Brilman, Jacques Hérard. Les meilleures pratiques de management, 6<sup>ème</sup> édition actualisée et augmentée, Éditions d'Organisation, France, 2006.
  10. John S. Oakland. Total Quality Management and Operational Excellence, Text with cases, Fourth Edition. Routledge. New York. 2014.
  11. John S. Oakland, Total Quality Management, (London: Butterworth Heinemann 1989).
  12. Jessica Keyes. IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD, Aligning IT with Corporate Strategy. Auerbach Publications. USA. 2005.
  13. Jarrosson Bruno, un siècle de management à travers les écrits, édition Bruno, Paris, 2000.
  14. Jean BRILMAN, les MAILLEURES PRATIQUES DE management dans les nouveaux contextes économiques mondiaux, Quatrième édition, Edition d'organisation, 2003.
  15. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer. HANDBOOK OF PRACTICAL PROGRAM EVALUATION, Third edition, Jossey-Bass, 2010, United States of America.
  16. Line BERGERY. Qualité Globale et tourisme. ECONOMICA. Paris. 2002.
  17. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Performance Management An evidence-based guide to delivering high performance, fifth edition, Kogan Page, Great Britain, 2015.
  18. Michael Armstrong, STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION, 3RD Edition, kogan page, 2006.
  19. Michael Armstrong, PERFORMANCE MANAGEMENT: key strategies and practical guidelines, 3<sup>rd</sup> edition, Kogan Page, Great Britain, 2006.
  20. N.V.R. Naidu, K.M. Babu, Sri G. Rajendra. Total Quality Management. New Age International (P) Ltd., Publishers. New Delhi .2006.
  21. Paul R. Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES. John Wiley & Sons. USA. 2003.
  22. Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results. John Wiley & Sons, USA. 2002.
  23. Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.
  24. Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN. TQM : 4 révolutions du management, Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la Qualité total. 2<sup>dition</sup> DUNOD. Paris.2003.
  25. Weill Michel. Le management de la Qualité. 2<sup>dition</sup> la Découvert. Paris. 2001.

### **LES ARTICLES :**

1. Ankit Chauhan, Poonam Sharma. Teacher Education and Total Quality Management (TQM). The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to



March 2015.

2. Ayman Bahjat Abdallah, The Influence of “Soft” and “Hard” Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 21; 2013.
3. Anca MADAR, Implementation of total quality management Case study: British Airways. *Economic Sciences • Vol. 8 (57) No. 1 – 2015, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V.*
4. Angelo S. DeNisi and Robert D. Pritchard, Performance Appraisal, Performance Management and improving Individual Performance: A Motivational Framework, *Management and Organization Review* 2:2, 2006.
5. Andy Neely, *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, Second edition, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America, 2007.
6. Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, Ako Efteghar. Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS. VOL 5, N°01, MAY 2013.*
7. Adil CHRIYHA, Zitouni BEIDOURI and Otmane BOUKSOUR. PROPOSAL OF A PERFORMANCE MODEL BASED ON THE BALANCED SCORECARD FOR THE MOROCCAN TEXTILE INDUSTRY. *International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 9, Issue 5, No 1, September 2012.
8. Arie Halackmi, Introduction performance measurement is only one way of managing performance, *international journal of productivity and performance management* vol 54 n 07, 2005.
9. Abhijit Sinha. BALANCED SCORECARD: A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. Vol. 11, March 2006.
10. Andrei Octavian PARASCHIVESCU. The International Dimension of Quality. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Volume 17, Issue 1/2014.
11. AKYAY UYGUR, SEVGISÜMERLİ. EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue. 4, December 2013.
12. Arash Shahin, Mohamed Zairi. Strategic Management, Benchmarking and the Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology. *International Journal of Applied Strategic Management: Volume 2 Issue 2.*
13. ANDREEA IONICĂ, VIRGINIA BĂLEANU, EDUARD EDELHAUSER, SABINA IRIMIE. TQM AND BUSINESS EXCELLENCE. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10(4), 2010.
14. Bartłomiej NITA, Requirements for Performance Management Systems: A Delineation of the Comprehensive Set of Criteria, *European Financial and Accounting Journal*, 2008, vol. 3, no. 3.
15. B. Immanuel Lazur, L. Jagadeesh, B. Karthikeyan and M. Shanmugaraja. An Initiative to Practice Total Quality Management in Aircraft Maintenance. *Advances in Aerospace Science and Applications*, Volume 3, Number 2 (2013).
16. Benjamin Osayawe Ehigie, Elizabeth B. McAndrew. Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, Vol. 43 No. 6, 2005.
17. Baba Md. Deros, Mohd Nizam Ab. Rahman, Jaharah A. Ghani, Dzuraidah Abd. Wahab, Mohd. Hazri Hashim, Nor Kamaliana Khamis. ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN TQM IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *The Institution of Engineers, Malaysia* (Vol. 72, No.3, September 2009).
18. Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni, Mark L. Frigo and Robert W. Scapens, Towards integrated Governance: the role of performance measurement systems. *Performance measurement and management control: Improving organisations and*

society, studies in managerial and financial accounting volume 16, Elsevier Ltd, 2006.

19. Christophe Germain et Stéphane Trébuq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186.
20. Clement Adeniyi AKANGBE, Total Quality Management in Pre-Press: A Study of Book Printers in Ibadan, Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 6, No. 4; April 2016.
21. Chwan-Yi Chiang, Binshan Lin. An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management. Total Quality Management. Vol. 20, No. 11, November 2009.
22. Chaker Haouet, Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N° 2008-01, laboratoire orléanaise de gestion, France.
23. Daokui Jiang, Zuankuo Liu, Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal. Open Journal of Social Sciences, 2014, 2.
24. DEMETRIUS KARATHANOS, PATRICIA KARATHANOS. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business. March/April 2005.
25. Emad A. Awadallah, Amir Allam. A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 7; July 2015.
26. Eric CAUVIN, Pierre-Laurent BESCOS. Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 1, mars 2005, p. 5 – 25.
27. Fu-Hsiang Chen, Tsung-Shin Hsu, Gwo-Hshiung Tzeng. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. International Journal of Hospitality Management 30 (2011).
28. Faisal Talib, an Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. International Journal of Advanced Quality Management, 2013, Volume 1, Issue 1.
29. Fred Appiah Fening, Pesi Amaria, Evelyn Owusu Frempong. Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 10, August 2013.
30. Fadil Osmani, Gelina Maliqi. Performance Management, Its Assessment and Importance. International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management. Social and Behavioral Sciences 41 (2012).
31. Gérard Chenais, Le management des instituts nationaux de statistique, la qualité des statistiques publiques africaines et les normes ISO 9000, Statéco n° 90-91, août-décembre 1998.
32. Hanne Norreklit. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, 2000, 11.
33. H. James Harrington, Frank Voehl, Hal Wiggin. Applying TQM to the construction industry. The TQM Journal, Vol. 24 No. 4, 2012.
34. H. J. DE JAGER, F. J. NIEUWENHUIS. Linkages between Total Quality Management and the Outcomes-based Approach in an Education Environment. Quality in Higher Education, Vol. 11, No. 3, November 2005.
35. Isaacs A, MBChB, MFam Med Hellenberg DA, MBChB, MFamMed, Implementing a structured triage system at a community health centre using Kaizen. SA Fam Pract 2009, Vol 51 No 6.
36. I M Pandey, Balanced Scorecard: Myth and Reality, VIKALPA • VOLUME 30 • NO 1 • JANUARY - MARCH 2005.
37. Ioan Milosan. STUDIES ABOUT THE KEY ELEMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT. European Scientific Journal February 2014 /SPECIAL/ edition vol.3.
38. Ismail Sila. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance

- through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management* 25 (2007).
39. Jonathan Pottiez, évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique : Tom 1 revue de littérature et cadre théorique, Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, université des sciences et technologie de Lille, France, 2011.
  40. Jelena Jovanović, Aleksandar Vujović, Zdravko Krivokapić. Between Balanced Scorecard and Quality Management System. *International Journal for Quality research*. Vol.2, No. 3, 2008.
  41. Jan L. Ronchetti, an Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 1 Iss. 1, 2006.
  42. John Isaac Mwita, Performance management model A systems-based approach to public service quality, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No. 1, 2000.
  43. Josephat Stephen Itika, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, *African Public Administration and Management series*, vol. 2, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, 2011.
  44. Jean M. Smith, Using a Balanced Scorecard as a strategic tool in public purchasing. *International public procurement conference*. 21-23 September 2006.
  45. Kaplan Robert, David Norton, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategy management: part 1-accounting horizons, *American Accounting Association*, vol 15, n1, 2001.
  46. Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, (January –February) 1996.
  47. Kaplan Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, Harvard Business School, 10-074.
  48. Kaplan, Robert S., David P. Norton. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*. VOL 39, NO. I FALL 1996.
  49. Kaplan Robert, David Norton, and the balanced scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol 70, No1, January / February 1992.
  50. Kladogeni Anthoula, Hatzigeorgiou Alexandros. Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority organization. *European Research Studies*. Volume XIV, Issue (2), 2011.
  51. Kongkiti Phusavat, Pornthep, and Richard Dwight, Performance measurement: roles and challenges, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 5, 2009 pp. 646-664.
  52. Khairul Anuar Mohd Ali, Hayati Habibah Abdul Talib. Total Quality Management Approach for Malaysian Food Industry: Conceptual Framework. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 1, No. 4, December 2013.
  53. Lamia El Kahri, Ali Rachidi, Mostapha Amri, La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir, *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 11 No. 2 Nov. 2014.
  54. Leena Toppo, Twinkle Prusty, From Performance Appraisal to Performance Management, *Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, Volume 3, Issue 5 (Sep,-Oct. 2012).
  55. Lamia Berrah, Vincent Clivillé, évaluation de la performance industrielle pour le tableau de bord prospectif par la méthode ELECTRE, 8 e Conférence Internationale de Modélisation et Simulation - MOSIM'10 - 10 au 12 mai 2010 - Hammamet – Tunisie : «Évaluation et optimisation des systèmes innovants de production de biens et de services».
  56. M. Sokovic, D. Pavletic, K. Kern Pipan. Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and*

Manufacturing Engineering, Volume 43 Issue 1 November 2010.

57. Michael Martello, John G. Watson, Michael J. Fischer. Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit organization. *Journal of Business & Economics Research* – September 2008. Volume 6, Number 9.
58. Marlys Gascho Lipe, Steven E. Salterio. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *THE ACCOUNTING REVIEW*, Vol. 75, No. 3, July 2000.
59. Milad Abdelnabi Salem, Norlena Hasnan, Nor Hasni Osman. BALANCED SCORECARD: WEAKNESSES, STRENGTHS, and ITS ABILITY as PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM VERSUS OTHER PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS. *Journal of Environment and Earth Science*. Vol 2, No.9, 2012.
60. Mircea BĂCALĂ, BALANCED SCORECARD – A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, *Review of General Management*, Volume 19, Issue 1, Year 2014.
61. Mohamed Ben Ali, Said Rifai, Otmane Bouksour, and Said Barrijal. How can we develop and manage the performance of young companies in the growth phase? : Theoretical approach. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 10 No. 1 Jan. 2015.
62. Mohamed BOUKHARI, PERFORMANCE ET RESTRUCTURATION : LE CAS SAÏDAL, *Les cahiers du CREAD N°101-2012*.
63. Mahfud Sholihin, Richard Pike and Musa, Mangena, Reliance on multiple performance measures and manager performance, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, 2010 pp. 24-42, q Emerald Group Publishing Limited.
64. Mckey, Tand Mackey, K(1992), think quality !The Deming approach does work in libraries, *library Journal*, 177(9).
65. Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean. The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124. (2014).
66. Nasrat A. Madah, Imad Shihab Ahmad, Khurram Sultan. Building and Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. *Academy of Contemporary Research Journal*. Volume II, Issue III, 2013.
67. Naciri Oumaima, Alami Ayoub, Brahim Herrou, Mohamed Hammoumi. Démarche de construction d'un système d'indicateur de performance pour le pilotage du processus production appliquée à une station de conditionnement des fruits et légumes destinés à l'export. 11ème Congrès international de Génie industriel– CIGI2015 Québec, Canada. 26-28 octobre 2015.
68. Ömer Faruk ÜNAL, APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS. *Journal of Qafqaz University*, spring 2001, Number 7.
69. Oswald S. W. Franks. A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment. *International Journal of Control and Automation*, Vol.2, No.2, June 2009.
70. Peter Prowse ad Julie Prowse, The dilemma of performance appraisal, *MESURING BUSNISESS EXCELLENCE VOL 13 NO 04*, 2009, pp 69-77.
71. Philippe VERNAZOBRES, La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40. Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Fédération, Septembre 2006. France.
72. Richard Reed, David J. Lemak, Neal P. Mero. Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5 (2000).
73. Robert D. Behn, Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administratian Review* September/October 2003, Vol, 63, No, 5.

74. Sana BEN GHODBANE, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, international Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13), Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.2, 2014.
75. S. Thamizhmanii, S. Hasan. A review on an employee empowerment in TQM practice. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 39 Issue 2 April 2010.
76. Sanjoy Bose, Keith Thomas. Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital. Vol. 8 No. 4, 2007. P 663.
77. SADAOUI Farid, CHIHA Khemissi. Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique? : Cas ENIEM. مجلة الباحث 2013 / 13 عدد.
78. Selim Coşkun, Strategic Management and Total Quality Management: Similarities, Differences and Their Implications for Public Administration. TODAÐE's Review of Public Administration, Volume 5 No 2 June 201.
79. Sola Aina, Oyeyemi Kayode. Application of Total Quality Management in the Classroom. British Journal of Arts and Social Sciences, Vol.11 No.I (2012).
80. Shoji Shiba, «la qualité est un voyage» E COUTER LA VOIX DU CLIENT, LOGISTIQUE & MANAGEMENT vol 2 n°2 – 1994, France.
81. T. SUDHA, TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE (2013).
82. Toong Khuan Chan, Poh Tin Hiap. A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance. Journal of Construction in Developing Countries, Supp. 1, Universiti Sains Malaysia. 2012.
83. VINCENT PLAUCHU, NACER-EDDINE SADI. Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome II. Office des publications Universitaires, 01, 2006. France. P 144.
84. Volker Kruger, Main schools of TQM: “the big five”. The TQM Magazine, Volume 13. Number 3. 2001.
85. Yadollah Karimi, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir. The Impact of Organizational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2.
86. Yael Perlman, Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 1; 2013.
87. Zdravko Krivokapić, Jelena Jovanović. Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System. Strojniški vestnik - Journal of Mechanical Engineering 55(2009)4.
88. Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients», 2013/09 العدد، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2013/09.

### **LES THESES :**

1. Arhab Samir, perspectives et modalités de mise en place d'un système de management de la qualité en milieu hospitalier, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques option : management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2015.
2. ACADIER Claude Jacqueline, apport du management de la qualité dans l'amélioration de la satisfaction des clients : cas de ferlo sa, mémoire présenté en vue de l'obtention du master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, Centre Africain d'études Supérieures en Gestion, Avril 2011.

3. Barbara Lyonnet, Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc, THÈSE Présentée à l'École Polytechnique de l'Université de Savoie pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE Spécialité : Génie Industriel, France, octobre 2010.
4. Charlotte LAGADITIS, L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en Management International, Haute École ICHEC, BRUSSELS management SCHOO, Bruxelles, 2011-2012.
5. DOMINIQUE ARBOUR, les systèmes de mesures de la performance dans un contexte PME : déterminant et conséquences au niveau individuel. Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Se.), École de comptabilité, Université LAVAL, QUÉBEC, 2008.
6. GILLES CHAMPOUX, ISO-9000 dans les petites et moyennes entreprises manufacturières du QUÉBEC, Mémoire Présenté à l'université du QUÉBEC à trois – rivières, comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME La et de leur environnement, canada, JUILLET 1996.
7. Hélène Giroux, De la qualité à la qualité totale : évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité, thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Docteur (PHD.) en communication, Université de Montréal, canada, Décembre 1999.
8. ISABELLE PIERARD CREVOISIER. L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité : UN exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne. Thèse présentée a la faculté de droit des sciences économiques pour obtenir le grade docteur en psychologie et travail, université Neuchâtel, France 1999.
9. Julien DI GIULIO, Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE), Mémoire professionnel 1 ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, université de Reims, France, année universitaire 2010-2011.
10. Kichou Djedjiga, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en sciences économiques, université de Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU, 2014/2015.
11. MATTHIEU LAURAS, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR, L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, France, 2004.
12. Marie-Eve Demers, La qualité des services policiers au Québec : une analyse exploratoire, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de maîtrise en criminologie, Université de Montréal –canada, mai 2009.
13. Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (MSc.), Université de Montréal, canada, 2011.
14. Roxane LOPEZ, D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances, T H E S E pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L'INPG, Spécialité : «Génie Industriel», institut national polytechnique de GRENOBLE-France, 2005.

- 15.** RANDRIANANTOANDRO DINAH Heriniaina Nambinintsoa, la gestion de la qualité pour une meilleure performance : Cas des organismes à but non lucratif à MADAGASCAR, Grand Mémoire Pour l'obtention du Diplôme d'Études Approfondies, université D'ANTANANARIVO, Juillet 2012.
- 16.** SERGE FORTIN, Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services: Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée, mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de petites et moyennes organisations, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Canada, JUIN 1996.
- 17.** Scarie Nivyintizo, déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction du BURUNDI, mémoire présenté à l'université du QUÉBEC à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, canada, 1995.
- 18.** VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialise HEC - École des Mines de Paris, école des mines de Paris, France, 2003.

الفهرس



# الفهرس

المحتويات

إهداء

تشكرات

فهرس الجداول

الفهرس الأشكال

مقدمة عامة

أ

## الفصل الأول: الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

1	تمهيد.....
2	المبحث الأول: مدخل إلى الجودة
2	المطلب الأول: مفهوم الجودة.....
3	الفرع الأول: مفاهيم الجودة.....
6	المطلب الثاني: مداخل الجودة وأبعادها.....
6	الفرع الأول: مداخل الجودة.....
7	الفرع الثاني: تأثيرات مدخل الجودة.....
8	الفرع الثالث: أبعاد الجودة.....
11	المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة .....
12	المطلب الرابع: بعض المصطلحات المرتبطة بالجودة.....
15	المطلب الخامس: تكاليف الجودة.....
17	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة TQM
17	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM .....
17	الفرع الأول: مختلف التعاريف لإدارة الجودة الشاملة.....
19	الفرع الثاني: مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.....
21	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة. TQM .....
23	الفرع الأول: المرحلة الأولى مرحلة الفحص والتفتيش.....
24	الفرع الثاني: المرحلة الثانية مراقبة (ضبط) الجودة إحصائياً.....
25	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة تأكيد (ضمان) الجودة.....
26	الفرع الرابع: المرحلة الرابعة إدارة الجودة الشاملة.....
28	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
34	المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي تساعد على تحقيقها.....
34	الفرع الأول: الأهداف.....

35	..... الفرع الثاني: العوامل التي تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
37	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	..... المطلب الأول: فوائد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
37	..... الفرع الأول: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
39	..... الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
41	..... الفرع الثالث: المستويات الأربعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
42	..... المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
42	..... الفرع الأول: المرحلة الصفرية مرحلة الإعداد (المرحلة التمهيديّة).
44	..... الفرع الثاني: المرحلة الأولى مرحلة التخطيط.
45	..... الفرع الثالث: المرحلة الثانية مرحلة التقييم والتقدير.
45	..... الفرع الرابع: المرحلة الثالثة مرحلة التطبيق (التنفيذ).
47	..... الفرع الخامس: المرحلة الرابعة مرحلة الرقابة والتقييم.
47	..... الفرع السادس: المرحلة الخامسة مرحلة المتابعة والتغذية العكسية.
47	..... الفرع السابع: المرحلة السادسة المرحلة المتقدمة (تبادل ونشر الخبرات).
48	..... الفرع السابع: المرحلة المتقدمة.
48	..... المطلب الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.
48	..... الفرع الأول: والتر شيوارت Walter Shewart
49	..... الفرع الثاني: أرماند فيجنباوم Armand Feighenbaum
49	..... الفرع الثالث: ويليام إدوارد ديمينج Edwards Deming
51	..... الفرع الرابع: جوزيف جوران Joseph Juran
53	..... الفرع الخامس: كاروا إيشيكافا Kaoru Ishikawa
54	..... الفرع السادس: فيليب كروسبي Crosby
55	..... الفرع السابع: تاجوشي Genichi Taguchi
56	..... الفرع الثامن: ديفيد جارفين David Garvin
56	..... الفرع التاسع: ويليام كونوي William E. Conway
57	..... الفرع العاشر: نموذج هوشن Hoshin
58	..... المبحث الرابع: نظام إدارة الجودة (الايزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة.
58	..... المطلب الأول: الجودة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000
58	..... الفرع الأول: ظهور مصطلح الايزو أو المواصفات الدولية
60	..... الفرع الثاني: مفهوم الايزو 9000.
61	..... الفرع الثالث: فوائد تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO).
62	..... الفرع الرابع: متطلبات تطبيق الايزو 9000

64	..... الفرع الخامس: ما هو معيار الجودة
67	..... المطلوب الثاني: العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة (TQM)
72	..... المطلوب الثالث: الاختلافات الرئيسية بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)
73	..... الفرع الأول: الغرض أو الهدف
73	..... الفرع الثاني: العناصر الأساسية
77	..... خلاصة
	<b>الفصل الثاني: تشخيص الأداء وإدارة الأداء المتوازن</b>
78	..... تمهيد
79	<b>المبحث الأول: عموميات حول الأداء وإدارة الأداء</b>
79	..... المطلوب الأول: التطور التاريخي للأداء
80	..... الفرع الأول: نظرة تاريخية للأداء
84	..... الفرع الثاني: مفهوم الأداء
86	..... الفرع الثالث: مكونات الأداء
87	..... الفرع الرابع: مقومات الأداء الجيد
87	..... الفرع الخامس: إدارة الأداء
92	..... المطلوب الثاني: خصائص الأداء
92	..... الفرع الأول: أنواع الأداء
93	..... الفرع الثاني: أبعاد الأداء
94	..... الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
96	..... المطلوب الثالث: تقييم الأداء
97	..... الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
98	..... الفرع الثاني: التطور التاريخي لعملية تقييم الأداء
100	..... الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء
101	..... الفرع الرابع: أهداف عملية تقييم الأداء
102	..... المطلوب الرابع: متطلبات عملية تقييم الأداء ودوافعها
102	..... الفرع الأول: المتطلبات الأساسية لعملية التقييم
103	..... الفرع الثاني: دوافع عملية التقييم
105	..... الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء
107	<b>المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء ومؤشراته</b>
107	..... المطلوب الرابع: أسس عملية تقييم الأداء مداخله
107	..... الفرع الأول: القواعد الأساسية لعملية تقييم الأداء
109	..... الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

110	.....	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تقييم الأداء.
111	.....	الفرع الأول: الأدوات التقليدية لتقييم الأداء.
113	.....	الفرع الثاني: أدوات القياس الحديثة.
117	.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تقييم الأداء.
117	.....	الفرع الأول: مفهوم مؤشرات الأداء وخصائصها.
120	.....	الفرع الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء.
121	.....	الفرع الثالث: مجالات استخدام مؤشرات الأداء والآثار الناجمة عن غياب استخدامها.
123	.....	المطلب الرابع: اختيار مؤشرات الأداء المناسبة وصعوبات عملية التقييم.
123	.....	الفرع الأول: اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء.
124	.....	الفرع الثاني: المشاكل والصعوبات التي تواجه اختيار المعايير المناسبة لتقييم الأداء وسبل معالجتها.
127	.....	المبحث الثالث: إدارة الأداء المتوازن
127	.....	المطلب الأول: إدارة الأداء للتوازن والتطور التاريخي.
127	.....	الفرع الأول: كيف ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن.
129	.....	الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.
132	.....	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.
132	.....	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.
133	.....	الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.
135	.....	المطلب الثالث: دوافع ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها.
135	.....	الفرع الأول: دوافع ظهور بطاقة الأداء المتوازنة.
137	.....	الفرع الثاني: ضوابط عملية التقييم باستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة.
137	.....	الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والمخاطر التي يجب مراعاتها.
140	.....	المطلب الرابع: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن.
141	.....	الفرع الأول: التحضير.
141	.....	الفرع الثاني: المقابلات (الجولة الأولى).
142	.....	الفرع الثالث: ورشة العمل التنفيذية الأولى.
142	.....	الفرع الرابع: المقابلات (الجولة الثانية).
142	.....	الفرع الخامس: ورشة العمل التنفيذية الثانية.
143	.....	الفرع السادس: ورشة العمل التنفيذية الثالثة.
143	.....	الفرع السابع: التنفيذ.
143	.....	الفرع الثامن: المراجعة الدورية.
144	.....	المبحث الرابع: تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن
144	.....	المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

146	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
146	الفرع الأول: البعد المالي.....
148	الفرع الثاني: بعد العملاء.....
150	الفرع الثالث: بعد العملات الداخلية.....
152	الفرع الرابع: بعد التعلم والإبداع والنمو.....
153	الفرع الخامس: البعد الاجتماعي.....
154	الفرع السادس: البعد البيئي.....
155	المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسات في ظل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....
156	الفرع الأول: تقييم الأداء المالي.....
158	الفرع الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي.....
160	الفرع الثالث: تقييم الأداء التسويقي.....
161	الفرع الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.....
164	خلاصة.....

### الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

165	تمهيد.....
166	المبحث الأول: نماذج الأداء المتميز في إدارة الجودة الشاملة.....
167	المطلب الأول: نماذج المجموعة التقليدية.....
167	الفرع الأول: نموذج إدوارد ديمينج Deming.....
169	الفرع الثاني: نموذج جوزيف جوران Joseph Juran.....
170	الفرع الثالث: فيليب كروسي Crosby.....
172	الفرع الرابع: إسهامات أرماند فيجينوم.....
173	الفرع الخامس: نموذج كورا إيشيكوا Karoun Ishikawa.....
173	المطلب الثاني: نماذج المجموعة الثانية.....
173	الفرع الأول: نموذج فيكتور س Victory - C.....
174	الفرع الثاني: نموذج همبر Humber.....
175	المطلب الثالث: نماذج المجموعة الثالثة.....
175	الفرع الأول: نموذج مالكوم بالدريدج.....
180	الفرع الثاني: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM.....
183	الفرع الثالث: النموذج الدائري.....
184	الفرع الرابع: نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية.....
186	المبحث الثاني: أساليب تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
186	المطلب الأول: المقارنة المرجعية Banckmarcking.....

186	..... الفرع الأول: النشأة.
193	..... المطلب الثاني: التمكين.
194	..... الفرع الأول: النشأة والمفهوم.
194	..... الفرع الثاني: أهمية التمكين.
196	..... الفرع الثالث: أبعاد التمكين.
197	..... الفرع الرابع: خطوات التمكين.
198	..... الفرع الخامس: أساليب التمكين.
199	..... المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات.
199	..... الفرع الأول: مفهوم إعادة الهندسة وخصائصها.
200	..... الفرع الثاني: خصائص ومبادئ عملية إعادة الهندسة.
201	..... الفرع الثالث: فوائد الهندرة وأوجه الاختلاف بينها وبين المداخل الأخرى.
202	..... الفرع الرابع: المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة.
203	..... المطلب الرابع: حلقات الجودة.
203	..... الفرع الأول: لمحة تاريخية من حلقات الجودة.
204	..... الفرع الثاني: تعريف حلقات الجودة وأسبابها.
204	..... الفرع الثالث: أهداف حلقات الجودة.
206	..... الفرع الرابع: مبادئ حلقات الجودة ومتطلباتها.
206	..... الفرع الخامس: متطلبات حلقات الجودة.
207	..... الفرع السادس: الهيكل التنظيمي لعمل حلقات الجودة.
208	..... الفرع السابع: خطوات عمل حلقات الجودة.
209	..... الفرع الثامن: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة.
211	المبحث الثالث: أدوات تحسين الجودة والأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
211	..... المطلب الأول: الأدوات الكلاسيكية.
211	..... الفرع الأول: العصف الذهني.
212	..... الفرع الثاني: مخطط باريتو.
213	..... الفرع الثالث: خرائط التدفق.
214	..... الفرع الرابع: مخطط السبب والنتيجة.
215	..... الفرع الخامس: مخطط التبعر.
216	..... الفرع السادس: المدرج التكراري.
217	..... الفرع السابع: قوائم الاختيار.
217	..... الفرع الثامن: خرائط المراقبة الإحصائية.
219	..... المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لتحسين الجودة الشاملة.

219	..... الفرع الأول: طريقة ستة سيجم Six sigma
225	..... الفرع الثاني: طريقة كايزن KAIZEN
230	المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء
230	..... المطلب الأول: التمييز في الأداء
230	..... الفرع الأول: مفهوم التميز
232	..... الفرع الثاني: التميز المؤسسي وأهدافه
233	..... المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق ميزة تنافسية
233	..... الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
236	..... الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
237	..... الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية
240	..... المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء
242	..... الفرع الأول: نتائج قياس وتحليل الجودة والأداء المالي (علاقة متبادلة)
242	..... الفرع الثاني: تخفيض تكاليف الجودة وأثرها في تحسين الأداء المالي
244	..... الفرع الثالث: تحسين الجودة والإنتاجية وأثرها في تحسين الأداء المالي
245	..... الفرع الرابع: رضى الزبائن وأثره في تحسين الأداء المالي
247	..... الفرع الخامس: آثار تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001) على الأداء البشري
249	..... الفرع السادس: أثر إدارة الجودة الشاملة على رضى العملاء وعلى الفعالية التنظيمية
251	..... خلاصة
	<b>الفصل الرابع: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات الغرب الجزائري</b>
252	..... المبحث الأول: منهج وحدود الدراسة الميدانية
252	..... المطلب الأول: منهج الدراسة
254	..... المطلب الثاني: تحديد نوع وحجم العينة المدروسة
259	..... المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للنتائج
259	..... المطلب الأول: تحليل نتائج العينة المدروسة
268	..... المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للنتائج
268	..... الفرع الأول: دراسة الاتساق الداخلي للنموذج
268	..... الفرع الثاني: دراسة مقاييس النزعة المركزية
269	..... المبحث الثالث: التحليل الكمي لنتائج الدراسة
269	..... المطلب الأول: تقسيم نموذج الدراسة
269	..... الفرع الأول: فرضيات الدراسة
270	..... الفرع الثاني: نموذج الدراسة
271	..... الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

271	المطلب الثاني: طريقة التحليل باستخدام المركبات الأساسية ACP.....
272	المطلب: الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغيرات المستقلة.....
272	الفرع الأول: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "القيادة الفعالة" Lead.....
275	الفرع الثاني: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التخطيط الاستراتيجي" Pln.....
278	الفرع الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التحسين المستمر" Amc.....
281	الفرع الرابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على العاملين" Emp.....
284	الفرع الخامس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "التركيز على الزبائن والموردين" ST.....
287	الفرع السادس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "المنظور المالي" PRFI.....
290	الفرع السابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور العمليات الداخلية" PRPI.....
293	الفرع الثامن: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور الزبائن" PRC.....
296	الفرع التاسع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "منظور التعلم والنمو" PRDA.....
299	المطلب الرابع: فرضيات ونموذج الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية.....
303	المبحث الثاني اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.....
303	المطلب الأول: لمحة عن مراحل اختبار الفرضيات.....
305	الفرع الأول: تحليل أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة.....
309	الفرع الثاني تحليل الصديق الداخلي والخارجي للدراسة.....
309	الفرع الثالث: نوعية التعديل لنموذج الدراسة.....
309	المطلب الثاني: دراسة مدى تأثير ومساهمات المركبات في تكوين المتغيرات الكامنة للمتغيرات المستقلة.....
310	الفرع الأول: دراسة مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.....
312	الفرع الثاني: دراسة مدى مساهمة برامج التحسين "PGA" والمقارنة المرجعية "BCH" في تكوين التحسين المستمر "Amc".....
315	الفرع الثالث: دراسة مدى مساهمة برامج التكوين "For" والتحفيز "Mov" في تكوين التركيز على العاملين "Emp".....
317	الفرع الرابع: دراسة مدى مساهمة التركيز على الزبائن "SC" والتركيز على الموردين "SF" في تكوين التركيز على العملاء والموردين "ST".....
319	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
320	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي.....
322	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية.....
325	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن.....
328	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو.....
331	المطلب الرابع: دراسة مدى تأثير ومساهمات المركبات في تكوين المتغيرات الكامنة للمتغيرات التابعة.....
331	الفرع الأول: دراسة مدى مساهمة زيادة الربحية "SC" وتخفيض التكاليف "SF" في تكوين التركيز على العملاء والموردين "ST".....
333	الفرع الثاني: دراسة مدى مساهمة مراقبة نظام الانتاج "CSP" والابداع "INOV" في تكوين أداء العمليات الداخلية "PRPI".....
335	الفرع الثالث: دراسة مدى مساهمة مشاركة الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين وسلوك الزبائن الداخليين في تكوين أداء الزبائن.....
338	الفرع الرابع: دراسة مدى مساهمة الاداء المالي وأداء العمليات الداخلية وأداء الزبائن وأداء التعلم والنمو في تكوين الأداء الكلي.....



.....	للمؤسسات محل الدراسة.
342	المطلب الخامس: الحكم على فرضيات الدراسة.....
347	.....خلاصة.
348	.....الخاتمة العامة.
349	.....النتائج.
351	.....الاقتراحات.
352	.....قائمة المراجع.
371	.....الفهرس.
	الملاحق

الملاحق

السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله تعالى، وبعد...

في إطار الدراسة المكتملة لرسالة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، والموسومة بعنوان: "تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الجزائرية"، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتكم و أثرها على أداءها، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وواقعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

وإذ نقدر تعاونكم فإننا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة. مع الإشارة إلى أن المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

فإن تعاونكم وحرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة سوف تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا وبلدنا.

الباحث: هاملي عبد القادر

طالب دكتوراه "إدارة الموارد البشرية" جامعة تلمسان

أستاذ مساعد بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان

البريد الإلكتروني: [hamli\\_kader@yahoo.fr](mailto:hamli_kader@yahoo.fr)

الأستاذ المشرف: أ.د شليل عبد اللطيف

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن

ما بين 30-21 سنة  ما بين 50-41 سنة  أكثر من 60 سنة

ما بين 40-31 سنة

ما بين 60-51 سنة

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي أو متوسط  جامعي تدرج: ليسانس/ماجستير/مهندس

ثانوي

جامعي ما بعد التدرج ماجستير/دكتوراه

4- الأقدمية داخل المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 15-11 سنة  ما بين 25-21 سنة

ما بين 10-06 سنوات

ما بين 20-16 سنة

أكثر من 25 سنة

5- التصنيف الوظيفي:

مدير  رئيس قسم  موظف في

نائب مدير

موظف إداري

نائب رئيس قسم

6- ما هو مجال عمل مؤسستك:

الصناعة

النقل

المالية - التأمينات

السياحة

الخدمات

التسويق

التجارة

صنف آخر (أذكره):

7- ما هو حجم مؤسستك:

ما بين 50 - 250 عمال

ما بين 1 - 9 عمال

أكثر من 250 عامل

ما بين 10 - 49 عمال

8- ما هو عمر مؤسستك:

ما بين 25-21 سنوات

ما بين 15-11 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 25 سنة

ما بين 20-16 سنوات

ما بين 10-06 سنوات

9- ما هو نوع التنظيم في مؤسستك:

مؤسسة عمومية

مؤسسة خاصة

مؤسسة مختلطة

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان: الرجاء منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر (من وجهة نظرك الخاصة) عن مدى موافقتك للعبارات أدناه للوضع الراهن في مؤسستك.

المحور الأول: العبارات التالية تصف إدارة الجودة الشاملة التي هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات العميل (الزبون) و أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفاعلية عالية وفي وقت أقصر				
مبادئ إدارة الجودة الشاملة				
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولا: القيادة الفعالة</b>				
				01 تضع الإدارة العليا في المؤسسة خططا للتحسين المستمر وتشارك في ذلك بشكل منتظم.
				02 تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة شكواهم وآرائهم و مقترحاتهم حول جودة المنتجات.
				03 توفر الإدارة العليا للمؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الجودة الشاملة في المؤسسة
				04 الإطارات العليا للمؤسسة يولدون الثقة بأن الجهود المبذولة في تحسين و تسيير الجودة سوف تنجح.
				05 يعتبر المدير العام و الإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة.
				06 الإطارات العليا للمؤسسة يضمنون قدرة كبيرة على إدارة التغيرات (مثل التغيرات التكنولوجية، التغيرات التنظيمية...) الضرورية لتحسين الجودة.
				07 الإطارات العليا للمؤسسة يضمنون توفير قيادة واضحة من أجل الحفاظ على بيئة مشجعة لتحسين الجودة.
<b>ثانيا: التخطيط الاستراتيجي</b>				
				08 يتم منح العاملين في المؤسسة الوقت الكافي من أجل التخطيط لإدخال التحسينات
				09 تعتبر الجودة الشاملة خطة إستراتيجية للمؤسسة
				10 تدعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية التحسين المستمر للجودة على المدى الطويل
				11 تغير إدارة المؤسسة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء و رغباتهم
				12 تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى فحص آثار تطبيق الخطط القصيرة و المتوسطة المدى المتعلقة بجودة المنتجات و الخدمات
				13 تأخذ إدارة المؤسسة تغير حاجات و رغبات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة
				14 تهتم إدارة المؤسسة بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية و السياسية... إلخ، المؤثرة على الخطط المستقبلية للمؤسسة

### ثالثا: التركيز على التحسين المستمر

					15	تقوم المؤسسة بشكل دوري ومنتظم بمقارنة خدماتها وأوضاعها الداخلية مع مؤسسات أخرى مماثلة وناجحة
					16	يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
					17	عمليات التحسين تشمل جميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة و تتم بمشاركة كافة العاملين
					18	يوجد برنامج محدد وواضح لتفادي حدوث العيوب والمرفوضات
					19	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد على تحسين الأداء وجودة المنتجات
					20	يتم إبلاغ العمال بأغلبية الأخطاء الشائعة التي حدثت مع تحديد أسبابها وإبلاغها لجميع العمال والموظفين
					21	تعتمد إدارة المؤسسة برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة أو المنتج

### رابعا: التركيز على العاملين

						التدريب
					22	يتم تدريب و تثقيف العاملين حول إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير نشرات توعوية أو مطبوعة.
					23	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات التدريب حسب متطلبات العمل والعاملين
					24	تقوم إدارة المؤسسة و بشكل تدريجي بتدريب العاملين منهجيا و ميدانيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالاعتماد على مختصين في هذا المجال .
					25	يتم الاستفادة من نتائج تقييم برامج التدريب و تطويرها
					26	يتلقى العمال و الموظفون تدريبا و تعليما حول طريقة الإدارة و حول إمكانية تحسين الجودة
						مشاركة و تحفيز العاملين
					27	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الانجاز المتميز
					28	يتم تقييم أداء العاملين و منحهم الترقية وفق أسس موضوعية و معلنة مثل الجدارة و الاستحقاق.
					29	يتم الأخذ بعين الاعتبار كل الأفكار و التخمينات الخاصة بالعمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة و بتقديم الحلول و الاقتراحات الخاصة بالجودة
					30	يتم تشجيع معظم العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بدعم برامج الجودة كما يتم استغلال المعلومات المرتدة منهم حول هذا الموضوع
					31	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع جميع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد

### خامسا: التركيز على العملاء و الموردین

						رضا العملاء
					32	يتم الاستجابة الفورية للاقتراحات و الأسئلة و الاستفسارات المطروحة من قبل العملاء بشكل جدي

					تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية باستمرار عن العملاء لتحديد متطلباتهم و احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم المتجددة حول مستوى المنتجات والخدمات	33
					يتم متابعة شكاوي العملاء و العمل على حلها بأقصى سرعة و العمل على تجنب عدم الوقوع فيها مرة أخرى	34
					يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	35
					يتم المحافظة على العملاء الحاليين و الحصول على عملاء جدد	36
					رضا الموردين	
					المورد راض عن نوعية و مستوى المعلومات الصادرة من طرف المؤسسة من خلال العقود التي أبرمها معها	37
					يتم اختيار المورد على أساس الجودة بدلا من السعر	38
					تبنى المؤسسة علاقات و شراكات طويلة الأمد مع الموردين	39
					يلتزم الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة ببرامج جودة واضحة	40
					تهتم المؤسسة بالفحص و تدقيق و مراجعة جودة المواد الموردة	41

المحور الثاني: العبارات التالية تصف الأداء المتوازن والذي هو مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا، و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العملاء، العمليات الداخلية، والإبداع و تحسين الأنشطة المؤسسية						
أبعاد الأداء: تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى:						
					أولا: المنظور المالي	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					زيادة الأرباح المحققة	42
					زيادة الحصة السوقية و القدرة التنافسية	43
					توفير الأموال التي كانت تصرف على تصحيح الأخطاء	44
					ارتفاع النمو السنوي للمبيعات	45
					انخفاض تكاليف الجودة الرديئة (الفسل الداخلي، تكاليف الخردة، تكاليف إعادة إصلاح المنتجات المعيبة، تكاليف توقف العملية الإنتاجية)	46
					هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار	47
					انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة	48
ثانيا: منظور العمليات الداخلية						
					هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين في المؤسسة	49
					هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية للآلات	50

					51	هناك انخفاض مستمر في معدل الانجاز الفعلي للمنتوج
					52	هناك انخفاض مستمر في نسبة المنتج المعيب و التالف والمهدور
					53	هناك انخفاض مستمر في نسبة تعطل الآلات
					54	تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع التي تزيد من إبداعها
					55	بادرت المؤسسة بطرح منتجات جديدة تناسب مع حاجات الزبائن
					56	قدمت الشركة برامج جديدة تزيد من ولاء الزبائن لها
<b>ثالثا: منظور الزبائن</b>						
<b>الزبائن الداخليون</b>						
					57	يحرص العاملون على الحفاظ على دواهمم ولا يتغيبون إلا لأسباب معقولة
					58	هناك زيادة في مقترحات العاملين بتطوير المؤسسة
					59	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات العمل
					60	هناك انخفاض مستمر لعدد العاملين التاركين (المستقيلين) للمؤسسة
					61	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوي العاملين
<b>الزبائن الخارجيون</b>						
					62	هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين
					63	هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات تطوير المؤسسة ومخرجاتها
					64	هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوي الزبائن
					65	هناك زيادة لولاء الزبائن للشركة مقارنة بالمنافسين
<b>رابعا: منظور التعلم و النمو</b>						
					66	استعملت المؤسسة بدائل محلية للمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج
					67	هناك زيادة في درجة رضا الموظفين
					68	هناك زيادة في نسبة اقتراحات العمال و الموظفين للإدارة
					69	هناك زيادة في معدل الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال
					70	اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التوظيف و المكافآت و الترقيات و التدريب و غيرها
					71	قامت المؤسسة بإجراء تغييرات شاملة (استحداث أو إلغاء أقسام) في هيكلها التنظيمي.
					72	قامت المؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في استعمال نظام الحاسوب في العمليات الإدارية
					73	هناك ارتفاع في الميزانية المخصصة للتكوين



**Objet :** Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de Gestion Option management des ressources humaines, Nous menons une enquête auprès de plusieurs firmes Algérienne certifiées afin d'étudier notre thèse intitulée : « *L'impact du Management de la Qualité totale sur la performance globale de l'entreprise – cas des entreprises Algérienne* », dirigée par le Professeur *CHELIL Abdellatif*

**Objectif :** notre objectif est d'analyser la relation entre le management de la Qualité totale et la performance des entreprises algériennes, et précisément les entreprises certifiées dans l'ouest Algérien.

Nous vous demandons, Monsieur de bien vouloir répondre à l'ensemble de questions ci-joint.

Nous remercions pour votre précieuse collaboration.

**Hamli Abdelkader**

Doctorant en Management des Ressources Humaines

Université de Tlemcen

hamli\_kader@yahoo.fr

**Veillez mètres (×) dans la case qui convient :**

**1. Le sexe :**

- Homme  
 femme

**2. Quel est votre âge ?**

- Moins que 21 ans       entre 31-40 ans       entre 50-60 ans  
 entre 21-30 ans       entre 41-50 ans       plus que 60 ans

**3. Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Primaire ou moyenne  
 Secondaire  
 Universitaire grade (Licence/Master/Ingénieur)  
 Universitaire après graduation (Magister/ Doctorat)

**4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?**

- Moins que 5 ans       Entre 11-15 ans       Entre 21-25 ans  
 Entre 06-10 ans       Entre 16-20 ans       plus que 25 ans

**5. Quelle est votre structure de rattachement ?**

- Directeur       Chef de département – adjoint  
 Directeur – adjoint       Employé administratif  
 Chef de département       Agent professionnel

**6. Quelle est Le secteur d'activité de votre entreprise ?**

- Industrie       Tourisme       Commerce  
 Énergie       Transport       travaux public  
 Finance       Services       Autres (préciser) :

**7. Quelle est la Taille de l'organisation :**

- Entre 01-09 employés       Entre 51-250 employés  
 Entre 10-50 employés       plus que 250 employés

**8. Quel est l'âge de votre organisation ?**

- Moins que 5 ans       Entre 11-15 ans       Entre 21-25 ans  
 Entre 06-10 ans       Entre 16-20 ans       Plus que 25 ans

**9. Quel est Le type de l'organisation :**

- Publique       Privée       Mixte

**Partie 2 : pour les questions suivantes, veuillez mettre (×) dans le case qui exprime votre point de vue face à la situation actuelle dans votre entreprise.**

**Axe n° 1 : les expressions suivantes décrivent le management de la qualité totale, ce qui est de créer une culture distincte de la performance car les gestionnaires et le personnel travaille en continu pour atteindre les attentes des clients et avoir une bonne performance dès le début pour obtenir un meilleur haut et efficace qualité dans les plus brefs délais.**

### Principes du management de la Qualité totale

Un leadership efficace		Tout à fait d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>01</b>	La haute direction développe des plans pour l'amélioration continue et y participe régulièrement.					
<b>02</b>	L'entreprise est disponible sur les canaux de contact avec les clients pour connaître leurs griefs et leurs opinions et suggestions au sujet de la qualité des produits.					
<b>03</b>	La haute direction fournit un budget spécial pour le développement de la qualité globale de l'entreprise.					
<b>04</b>	La haute direction encourage et fortement la participation des individus dans la gestion et l'amélioration de la qualité.					
<b>05</b>	Notre direction générale et les administratifs sont la force motive derrière les opérations pour l'amélioration de la qualité					
<b>06</b>	Nos cadres supérieurs garantissent la capacité de la gestion des changements (technologique, organisationnel...) nécessaires pour l'amélioration de la qualité.					
<b>07</b>	Nos cadres supérieurs participent régulièrement aux travaux d'amélioration de la qualité.					
La planification stratégique						
<b>08</b>	Notre entreprise donne aux employés assez de temps pour planifier des améliorations					
<b>09</b>	La qualité totale est un plan stratégique de l'entreprise					
<b>10</b>	Notre haute direction soutient l'amélioration continue à long terme de la qualité					
<b>11</b>	Notre administration change constamment les objectifs stratégiques de la qualité en fonction de l'évolution des besoins et des désires des clients.					
<b>12</b>	Notre administration est constamment à examiner les effets des plans à court et moyen terme liés à la qualité des produits et des services					
<b>13</b>	Je crois que l'administration prend en considération les					

	désires et les besoins des clients lors de l'élaboration des futures plans de l'entreprises					
<b>14</b>	L'administration prend la peine d'étudier le marché et les variables économique et politiques affectant les futurs plans de l'entreprise.					
<b>Mise au point sur l'amélioration continue</b>						
<b>15</b>	Notre entreprise fait régulièrement une comparaison ses services et ses situations intérieures avec d'autres entreprises similaires et réussies.					
<b>16</b>	Dans notre entreprise, on réduit les procédures de routines en excès et le temps nécessaire à accomplir les étapes de la prestation de services					
<b>17</b>	Les opérations d'améliorations comprennent tous les départements et sections et activités de l'entreprise et avec la participation de tous les travailleurs					
<b>18</b>	Il existe un programme précis et clair pour éviter l'apparition de défauts et rejets					
<b>19</b>	Il y a une innovation des voies et moyens pour améliorer la performance et la qualité des produits					
<b>20</b>	La majorité des employés sont informés des erreurs courant qui se produisent avec l'identification des causes en informant tous les travailleurs					
<b>21</b>	Notre administration adopte un programme visant à simplifier les procédures et à réduire le nombre d'étapes pour fournir le service					
<b>Mise au point sur les employés</b>						
<b>La formation</b>						
<b>22</b>	Les employés sont informés et éduqués en fournissant des bulletins de sensibilisation ou imprimés sur la gestion de la qualité totale					
<b>23</b>	Notre direction détermine les besoins de formation selon les besoins de l'entreprise et les travailleurs					
<b>24</b>	Une formation des employés et organisé afin d'appliquer la gestion de la qualité totale par des spécialistes et étape par étape					
<b>25</b>	Nous avons l'avantage de bénéficier des résultats de l'évaluation des programmes de formation et de son développement.					
<b>26</b>	Les travailleurs et les employés sont formés et éduqués sur la possibilité d'améliorer la qualité					

<b>La participation et la motivation des employés</b>					
27	Des récompenses morales et matérielles sont offert pour les réalisation brillantes				
28	Notre direction évalue la performance des employés et leur des promotions selon les bases objectives et déclarées (mérite)				
29	On prend en considération toutes les idées et les suppositions concernant les travailleurs lors du prise des décisions en matière de qualité				
30	La plupart des travailleurs sont encouragés à soumettre leurs propositions pour appuyer les programmes de qualité				
31	La direction encourage tous les employés à travailler dans un esprit d'équipe.				
<b>Mise au point sur les clients et les fournisseurs</b>					
<b>La satisfaction des clients</b>					
32	On prend en considération et sérieusement toutes les suggestions, les questions et les requêtes soulevées des clients				
33	Des enquêtes à propose des clients sont menées par l'entreprise afin de déterminer leurs besoins et désires renouvelables, leurs attentes concernant le niveau des produits et des services				
34	Notre entreprise mène un suivi des plantes des clients et travaille à les résoudre le plus tôt possible				
35	Lors de développement de nouveaux produits et services, on prend en considération les points de vue des clients				
36	On maintient les clients existant et on acquiert des nouveaux clients				
<b>La satisfaction des fournisseurs</b>					
37	Le fournisseur est satisfait de la qualité et le niveau des informations publiées par l'entreprise à travers les contrats conclus avec elle				
38	La sélection des fournisseurs est basée sur la qualité plutôt que le prix				
39	Les relations et les partenariats de l'entreprise avec les fournisseurs sont construits à long terme				
40	Les fournisseurs respect des programmes clair de la qualité avec l'entreprise.				
41	L'entreprise prend soin de l'examen et de la vérification de la qualité des matières premières.				

**Axe n°2 : les énoncés suivantes décrivent la performance équilibrée qui est un ensemble des normes qui donnent à la direction un aperçu et une vision globale sur les travaux qui comprennent des mesures financières qui parlent des résultats des activités identifiées et intégrées et leur intégration avec les normes de fonctionnement, la satisfaction des clients, les processus internes, l'innovation et l'amélioration des activités institutionnelle.**

**Les dimensions de la performance : l'application du management de la qualité totale conduit à :**

<b>Perspective financière</b>		<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>42</b>	L'augmentation des bénéfices réalisés.					
<b>43</b>	L'augmentation de la part du marché et de la compétitivité					
<b>44</b>	L'économisassions de l'argent dépensé sur la correction des erreurs.					
<b>45</b>	L'augmentation de la croissance annuelle des ventes					
<b>46</b>	Réduction des coûts de la mauvaise qualité, la défaillance interne, coûts des déchets, la réhabilitation des produits défectueux, coûts du processus de production (arrêtés)					
<b>47</b>	L'augmentation sur capital investi					
<b>48</b>	la diminution du coût unitaire.					
<b>Perspective des processus internes</b>						
<b>49</b>	Il y a une augmentation de la productivité des travailleurs de l'entreprise.					
<b>50</b>	Il y a une augmentation du taux de la capacité de production des machines.					
<b>51</b>	Il y a une diminution continue du délai de réalisation effective du produit.					
<b>52</b>	Il y a une baisse continue du produit défectif et perdu					
<b>53</b>	Il y a un déclin continu de taux d'empanne des machines					
<b>54</b>	L'entreprise a obtient des brevets qui augmente sa créativité					
<b>55</b>	L'entreprise a initié le lancement des nouveaux produits en rapport avec les besoins des clients.					
<b>56</b>	L'entreprise a lancé des nouveaux programmes qui renforcent la fidélité des clients.					
<b>Perspective des clients</b>						

<b>Les clients internes</b>					
57	Le personnel est désireux de maintenir leur quart de travail et ne s'absentent que pour des motifs raisonnables				
58	Il y a une augmentation des propositions données par le personnel pour le développement de l'entreprise				
59	Il y a un déclin continu du taux des irrégularités des travailleurs vers l'éthique du travail				
60	Il y a une baisse continue du nombre des travailleurs démissionnés de l'entreprise.				
61	Il y a une baisse continue du taux des plaintes des travailleurs				
<b>Les clients externes</b>					
62	Il y a une augmentation constante du nombre des clients de l'entreprise par rapport aux concurrents.				
63	Les clients sont intéressés à soumettre des propositions pour le développement de l'entreprise et ses produits.				
64	Il y a un déclin continu du nombre de plaintes des clients				
65	Il y a une augmentation de la fidélisation de la clientèle pour l'entreprise par rapport aux concurrents				
<b>Perspective d'apprentissage, développement</b>					
66	L'entreprise utilise des alternatives locales pour les matières qui entrent dans le processus de production				
67	Il y a une augmentation du degré de satisfaction des employés.				
68	Il y a une augmentation de la proportion des suggestions des travailleurs et d'administration au personnel.				
69	Il y a une augmentation du taux d'investissement dans la technologie et les moyens de communication				
70	L'entreprise a suivi des nouvelles politiques dans le domaine de l'emploi, les primes, les promotions, la formation et d'autres.				
71	L'entreprise a procédé à des changements importants( la mise en place, ou annuler des départements) dans sa structure organisationnelle.				
72	L'entreprise a procédé à des changements radicaux concernant l'utilisation du système informatique dans les processus administratifs.				
73	Il y a une augmentation du budget dédié à la formation				

Nous vous remercions d'avoir bien voulu remplir ce questionnaire

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، حيث أنه ومن بين 281 استبيان تم توزيعه، استرجع 253 فقط.

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتنقية النموذج وتحديد الأبعاد الرئيسية المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة **PLS-PM** لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية. ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأربعة المكونة للأداء الكلي للمؤسسة، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بهذه الفلسفة من خلال توسيع المجال أمام المؤسسات الجزائرية نحو تأهيل، وخلق جوائز للجودة مثل ما هو معمول به في بعض الدول المتقدمة أو حتى بعض الدول العربية والافريقية.

**الكلمات المفتوحة:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، المؤسسات الجزائرية

## Abstract:

The purpose of this paper is to highlight the reality of Total Quality Management and to determine the role that this philosophy plays in improving the performance of Algerian institutions. The data were collected through a questionnaire, which was distributed, to 55 Algerian institutions that obtained the ISO certificate, and it was randomly selected from the Algerian west. Out of the 281 questionnaires distributed, only 253 were retrieved and used for analysis.

In order to answer this problem. We have used the Confirmatory Factor Analysis (CFA) to purify the model and to determine the main dimensions of TQM. Where the modeling of structural equations was used through the Partial Least Squares - Path Modeling method (PLS-PM), so as to test hypotheses and to define the relationship between TQM implementation and the overall performance of Algerian institutions.

The findings of the study revealed the positive effect of the dimensions of TQM on the four dimensions of the overall performance of the institutions. However, there are some practices that didn't have either impact or role on this positive relationship among those dimensions.

the study recommended the need to pay more attention to this philosophy by expanding the area for institutions towards the habilitation and creating awards for the quality such as those in some developed countries or even some Arab and African countries.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management (TQM), Performance, Balanced Scorecard, Algerian Institutions.

## Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence la réalité du Management de la Qualité Totale dans les entreprises algériennes et à déterminer le rôle de cette philosophie dans l'amélioration de leur performance. Les données de cette étude ont été collectées à l'aide d'un questionnaire distribué à 55 entreprises algériennes certifiées sélectionnées aléatoirement dans l'ouest algérien, et parmi les 281 questionnaires distribués, seuls 253 ont été récupérés.

Pour atteindre cet objectif, on a utilisé l'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires pour affiner le modèle et identifier les principales dimensions des composants du management de la qualité totale, on a employé la modélisation en utilisant des équations structurelles, en utilisant une approche PLS-PM pour tester des hypothèses et déterminer la relation entre l'application des pratiques du TQM, et la performance globale. cette étude a montré l'impact positif des dimensions du TQM sur les quatre dimensions de la performance globale de l'institution, bien que certaines pratiques n'ont pas eu l'impact et le rôle attendu, et l'étude a recommandé la nécessité de prêter attention à cette philosophie, En élargissant la portée des institutions algériennes vers la réhabilitation et en créant des récompenses pour la qualité comme celles de certains pays développés ou même de certains pays arabes et africains.

**Mots clés :** la Qualité, Le Management de la Qualité Total, La Performance, Le tableau de bord prospectif, les entreprises Algériennes.