



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التسيير الاستراتيجي

## تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة

مقدمة من طرف الطالبان :

- مداحي محمد الامين

- لعوج محمد إسلام

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	زينات أسماء	أستاذة محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021





جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التسيير الاستراتيجي

## تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة

مقدمة من طرف الطالبان :

- مداحي محمد الامين

- لعوج محمد إسلام

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	زينات أسماء	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما  
الله سبحانه وتعالى :  
" وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضئ أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى قرّة  
عيني وسبب نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى

"أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيّتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي  
ووجهني نحو الصلاح والفلاح إلى

"أبي "

أطال الله في عمره

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذتي " زينات أسماء

" و جميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة و العمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلي كل هؤلاء  
وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما  
الله سبحانه وتعالى :  
" وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضئ أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى قرّة  
عيني وسبب نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى

"أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيّتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي  
ووجهني نحو الصلاح والفلاح إلى

"أبي "

أطال الله في عمره

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذتي " زينات أسماء

" و جميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة و العمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلي كل هؤلاء  
وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

# شكر وتقدير

- الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإنعامه، والحمد لله على جوده وإكرامه، الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في تكويني وأخص بالذكر أستاذتي الفاضلة " زينبات أسماء

"

الذي تكرمت بإشرافها على هذه المذكرة ولم تبخل علي بنصائحها الموجهة لخدمتي

فكانت لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني ان أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفت لمعرفة وتقديرهم لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات .

# فهرس المحتويات

إهداء

شكرو وتقدير

01.....	المقدمة العامة
06.....	الفصل الأول : عموميات حول الأداء
07.....	المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء
07.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه
09.....	المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء
12.....	المطلب الثالث : الأداء و الإنتاجية تماثل أم إختلاف
14.....	المبحث الثاني : قياس الأداء
14.....	المطلب الأول : نماذج قياس الأداء
20.....	المطلب الثاني : القياس المتوازن للأداء : (الأبعاد الأساسية الأربعة )
22.....	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على قياس الأداء
25.....	المبحث الثالث : محددات الأداء
25.....	المطلب الأول : قدرات و مهارة العنصر البشري
27.....	المطلب الثاني : التغيرات في البيئة الخارجية
29.....	المطلب الثالث : التكنولوجيا و التنافس الدولي
33.....	الفصل الثاني : مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة
34.....	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
34.....	المطلب الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة
37.....	المطلب الثاني : نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة
39.....	المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة
42.....	المبحث الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة
42.....	المطلب الأول : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة



45	المطلب الثاني : مستويات و خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
49	المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
51	المبحث الثالث : الإيزو 9000 : 2008 وإدارة الجودة الشاملة.....
51	المطلب الأول : مفهوم الإيزو 9000- .
54	المطلب الثاني : نموذج الإيزو 9000 - المبادئ الأساسية و المصطلحات .....
58	المطلب الثالث : علاقة نظام الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.....
63	الفصل الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء .....
64	المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء .....
64	المطلب الأول : التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة.....
67	. المطلب الثاني : التوجه نحو السوق وإدارة الجودة الشاملة.....
69	المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق وتأثيرها على الأداء.....
71	المبحث الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة (رافعة لتحسين الأداء).....
71	المطلب الأول : المقارنة بالأفضل .....
77	المطلب الثاني : نشر وظيفة الجودة QFD.....
79	المطلب الثالث : حلقات الجودة QC.....
81	المطلب الرابع : نماذج إدارة الأداء المتميز. ....
86	المبحث الثالث : دراسة حالة لتحسين الأداء في ظل الجودة الشاملة.....
87	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.....
101	الخاتمة العامة.....
105	قائمة المراجع .....

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مصفوفة الأداء (Fitzgerald et al.) المؤشرات الأساسية	1.1
16	نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al.,)	2.1
17	نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994	3.2
41	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة	4.2
43	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	5.2
43	عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر إستخدامات حسب البلدان	6.2
54	أهم الدراسات التي إعتبرت إيزو خطوة أولى لإدارة الجودة الشاملة	7.2

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
14	نموذج هرم الأداء ( Lynch&Cross., 1991 )	1.1
38	مضمون نظام الجودة المبني على الفحص	2.2
45	مستويات إدارة الجودة الشاملة	3.2
57	نموذج نظام إدارة الجودة المعتمد على العمليات	4.2
71	تقسيمات إدارة الجودة الشاملة ل Hellsten & Klefsj	5.3
74	المحطات التاريخية للمقارنة بالأفضل	6.3
82	مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM	7.3
90	الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الاسمنت	8-3

المقدمة العامة

## مقدمة

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم ، تواجه المؤسسات و منظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها و تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة ، فانتقال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الإنتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها. إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل أثرت على سلوك المستهلكين و الزبائن و تعاضم و عي هذا الأخير ليصبح حاكما على بقاء أو فناء المنظمات و كنتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات و المؤسسات بإعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة و السبل التي تعتمد عليها من أجل إرضاء الحاجات و الرغبات المتنامية اللامتناهية و أصبح من الضرورة بمكان إكتساب تلك المرونة العالية في الأنشطة و تحسين أساليب القدرة على التأقلم من خلال التركيز أكثر على البحث و التطوير. إن هذا الحراك الحثيث يظهر بشكل واضح في إزدياد معدلات الإنفاق على الابتكارات لتبلغ 2 بالمئة من رقم أعمال الشركات الحديثة وقد لا تحد ثباتا لهذا الرقم عند هذا المستوى في منظمات الأعمال الكبرى بل قد يبلغ أكثر من 13 بالمئة في المؤسسات العاملة في مجال الكيمياء و التكنولوجيا الحيوية.

إن كل ما سبق يظهر مدى قوة تيار العولمة الجارف الذي يدفع بالمنظمات دفعا نحو تبني أنظمة إدارة جديدة قادرة على الصمود في وجه المنافسة و الارتقاء و السمو بها إلى أداء متميز يضمن لها القوة و المرونة الكافيتين لمواجهة صعوبات المرحلة و تجاوزها، و لعل المؤسسات اليابانية هي الوحيدة التي استطاعت أن تحتل أرقى المراتب و تأخذ زمام المبادرة و يكون لها السبق في تقديم نموذج متفرد للإدارة لم يسبق له مثيل بل تحول بمواصفاته و خصائصه إلى أكثر الأساليب المتبعة مصداقية و أقدرها على تحقيق الأهداف المنشودة، وكان أكثر ما شد انتباه العالم في مناهج و طرق الإدارة اليابانية قدرتها على إطلاق منتجات إكتسحت الأسواق العالمية في وقت قياسي لتصبح أكثرها طلبا و أجدرها بالثقة. إن أهم ميزة موجودة في السلع و الخدمات اليابانية أو السر الذي تمكنت به من تحقيق هذه النجاحات الباهرة، هي واقع الجودة التي تقدمها و التي تعتبر قيمة مضافة يابانية غير قابلة للمنافسة، فكانت بذلك مضمارا لأحسن إستراتيجيات التمييز التي ما لبثت و أن ساهمت في تحريك عجلة الإقتصاد الياباني في إتجاه عائدات ضخمة مكنت اليابان ذلك البلد العاجز الذي عان و لا يزال يكافح آثار الضربات النووية السابقة و الطبيعة الجغرافية القاسية أن يصبح بلدا قائدا في مجال المنتجات الصناعية، و الواضح الجلي من هذا ، أن جودة المنتجات في المؤسسة اليابانية لم تكن لما هي عليه اليوم لولا تلك الجهود الجبارة التي بذلت و اعتبار قضية الجودة قضية متكاملة تمس أصول المؤسسة بنفس القدر الذي تمس به فروعها، فالفحص النهائي للمنتجات و تصحيح غير المطابقة منها يعتبر عملا غير كامل بتاتا إذا لم يقترن بدراسة الأسباب المؤدية إلى الخطأ، و من هنا يتأكد بأن قضية الجودة التي إلزم اليابانيون لم تكن قضية متوقفة على مراجعة و مراقبة المخرجات النهائية لوحدها فقط بل هي قضية شاملة تضم جميع العمليات و النشاطات القائمة من المنبع أي من تحديد الإختلالات في المورد الأولي وصولا إلى المصب أي تحديد الخطأ و الزلل في المنتج النهائي

وبناء على هذا المفهوم يصبح معييات هدفنا لجميع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة من أجل الهدف الأسمى و الأوحد لها وهو: إرضاء رغبات المستهلك . ومما يثير الإعجاب أن مسار الجودة في اليابان لم يتوقف عند هذا الحد بل تعدى إلى التأثير على جميع المتعاملين . فإشراك الموردين في عمليات الجودة و الزبائن النهائيين أصبح أمرا لا غنى عنه، وهذا الإمتداد إلى الخارج أظهر ضرورة ملحة للانتقال من مفهوم الجودة الشاملة كفلسفة إلى الانتقال لمفهوم آخر للجودة وهو اعتبار الجودة نظاما قائما بذاته، قابلا للتعميم و المشاركة يمكن لجميع المؤسسات الاستفادة منه على اختلاف الأهداف و المبادئ التي تؤمن بها و التي تسعى إلى تحقيقها . إن نظام الجودة ما هو في حقيقة الأمر إلا طريقة لتجسيد فلسفة الجودة في نظام دقيق متكامل معلوم الخصائص يمكن أي جهة من تبنيه ، إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته و حجمه فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة ووقفا بين الأداء و إدارة الجودة الشاملة إلا أن نقاشا حادا برز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها ترجع سلبية العلاقة أو إيجابيتها بين الأداء و إدارة الجودة الشاملة مرهونا بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات دون أخرى ك : ثقافة المؤسسة ، حجم المؤسسة ، و طبيعة النشاط الذي تقوم به.<sup>1</sup> إن هذا الطرح المثير يولد في الذهن عاصفة من التساؤلات قد لا تكفي فيها دراسات معينة محدودة لفهمها و إنما توجب تكرار النظر فيها وإعادة اختبارها ، وعلى هذا الأساس سنحاول فيما يلي أن ندلي في ميدان البحث بالتساؤل التالي :

### ما هي إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الوظيفي في المؤسسة ؟

وتقودنا هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- كيف يمكن قياس أداء المنظمات؟

- ماذا تعني فلسفة الجودة الشاملة؟

- إلى أي مدى يؤثر استعداد العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هو واقع إدارة الجودة في المؤسسة الوطنية الجزائرية؟

ومبدئيا نجيب على هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق استخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد.

و فلسفة الجودة الشاملة هي فكرة تتمحور حول وجود مطابقة للمواصفات في جميع العمليات التي

تقوم بها المؤسسة. و إن استعداد العنصر البشري في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق هذه

الفلسفة. إن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> Brah, S.A.,Lee , "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", International journal of quality & reliability management, Vol.19.No.4,2002,p356-379

## مبررات إختيار الموضوع:

تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة و توضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة، و لقد كانت الدوافع لاختيار هذا البحث عديدة نختصرها في ما يلي:

- محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحيز في تحليل النتائج عند الكثير من الباحثين. الذين كان لهم السبق و الريادة في دراسة هذا الموضوع و خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.
- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.
- محاولة فهم أسرار تفوق صناع القرار اليابانيين اليوم ومنهجيتهم في العمل وسبل الإستفادة من خبراتهم
- البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها و المتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع.

## أهداف البحث :

ويمكن حصرها فيما يلي :

- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال .
- إبراز الأثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.
- فهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض وموقعها من النظريات و الأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال .

## منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و الاختبار صحة الفرضيات السابق ذكرها اخترنا المنهج التحليلي الوصفي الذي سيلقي الضوء المناسب على مختلف الجزئيات ، كما تمت الإستعانة بأسلوب دراسة حالة لاختبار الإفرازات النظرية المكتسبة على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) بغرض فهم الجوانب المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة، ولأجل تحقيق هذا المبتغى إرتأينا أن نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي.

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان "عموميات حول الأداء" و نتعرض فيه إلى تحديد مفهوم الأداء و الفصل بينه و بين مفهوم الإنتاجية و رفع الغموض عنه، ثم التعرّيج على كيفية قياسه بعرض أهم النماذج التي قدمت في هذا المجال، ليتم التطرق أخيرا إلى أهم محددات الأداء.

**الفصل الثاني:** الذي عنوانه " مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة" و تناولنا فيه دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم تعاريف حديثة، و إيضاح البعد التاريخي له و إبراز أهميته في المنظمات و المؤسسات المعاصرة، ثم أضفنا بعد ذلك عنصرا مهما و هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و شمل هذا الجانب

توضيح عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إستعراض مجموعة الخطوات و المستويات التي تمر بها المؤسسات للوصول إلى تبني سليم للمفهوم، و العوائق التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل على تحقيق هذه الغاية ، كما قدمت أيضا توضيحات حول الفروقات و التناقضات و العلاقات بين الإيزو كنظام لإدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي عميق متعدد الأبعاد.

الفصل الثالث: كان بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء" من خلال هذا الفصل وبعد التحليل الدقيق لأهم مرتكزات الجودة الشاملة و المفاهيم المتعلقة بالأداء و كيفية قياسه، أصبح من الممكن توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء، عن طريق إبراز فكرة مفصلية تتعلق بالتوجهات التي يكتسبها مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تأثيراتها المحتملة على الأداء ، كما سنتعرض في هذا الفصل إلى تقنيات إدارة الجودة الشاملة لنختم في الأخير بعرض أهم النماذج الحديثة لإدارة الأداء المتميز.



# الفصل الأول عموميات حول الأداء

تمهيد :

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديدين باب المساهمة و لو بالقليل و محاولة الوصول بالركب على طول المسافة و التقصير، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، ولعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه الأكبر دليل على ذلك. إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من الأفكار و بلورها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع. وسنحاول في هذا الفصل البحث في معنى الأداء و التعرّيج على سبل قياسه ثم سنختم بدراسة العوامل المؤثرة عليه.

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وإذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء ، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي ، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنعرج على تصنيفها و نختم بكشف اللبس بينها وبين مفهوم الإنتاجية الواسع الانتشار في الوسط العلمي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

1.1- تعريف الأداء : يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل وتارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية و صورتها. و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup> و يعرفها Jean Yves : " على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>2</sup> و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط. فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح . فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية.

2.1 - مفهوم الكفاءة و الفعالية : يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له و سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما .

أ- تعريف الكفاءة : يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها : "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"<sup>3</sup> ، كذلك تعرف الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 415.

<sup>2</sup> - Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire" , Revue de gestion des Ressource Humaines n°36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى ، "المرجع السابق ، ص 415

القصى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات قيمة المدخلات<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساساً باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقداً للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة..

ب تعريف الفعالية: تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية هذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"<sup>2</sup>، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط. وهنا يكون البحث في الفعالية مقترناً بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابياً كان أو سلبياً على المنظمة. وإذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 والعكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

1.3- دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية: بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة والفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط ومحاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئياً فهم متغيراتها الرئيسية.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"<sup>3</sup>.

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغوط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسني من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط. وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماماً. ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة والفعالية جزء

<sup>1</sup> - على عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 6.

<sup>2</sup> - أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999، ص 59.

<sup>3</sup> - ناصر المنصور كاسر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 20.

يتم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل للأشياء بالشكل الصحيح"<sup>1</sup>. وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو "البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمودائم"<sup>2</sup>.

المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء إن القدرة على وضع تعريف للأداء

سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيما حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون .

### 2.1- التصنيف حسب معيار البيئة :

أ- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة : وهو يرتبط أساسا بجميع الأداء الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين ... والعمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

ب- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة : و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء. و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كوها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

### 2.2- التصنيف حسب معيار الزمن:

أ- الأداء في المدى القصير: و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير<sup>3</sup> و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي :

- الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة : تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال و هي نسبة = المخرجات / المدخلات
- الرضا : وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد

<sup>1</sup> - Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.

<sup>2</sup> - Fernandez. A, " Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation , Paris, 2000, p41.

<sup>3</sup> -جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص.ص58-

ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.

و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي :

- طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.
- معدل دوران العمال. Turn – Over
- الغيابات و التأخرات.

ب- الأداء في المدى المتوسط :

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما :

1- التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، و يعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق و إلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

2 - النمو ( Croissance ) :

وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى Made In Japan .

ج- الأداء في المدى الطويل :

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في : الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و المجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال . إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحيانا و المندمجة أحيانا أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه ( الكفاءة و الفعالية ) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوقا و قدرتها على البقاء. وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفا خاصا بها دلالة على عظمة الشركة و قدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة. و هذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف و التحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد. هذا ما يستدعي تفكيرا عميقا يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمن يمكن للأجيال الصاعدة الإستفادة منه.

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معان عميقة تستدعي الوقوف طويلاً أمامها وتحد عال تتمنى جميع المنظمات بلوغه، ولكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات اليوم يختلف تمام الاختلاف عن ما تعتقد أو تحلم أنها سائرة نحوه، وهذا ما يمكن ملاحظته في النظام الخطي الذي تتبعه (linear system) فالمعدلات الحالية العالية للإستهلاك والطرق غير المستدامة في إستغلال موارد الأرض قد لا تكفي خمس مثيلات الكرة الأرضية للإستجابة إلى هذا الزخم من المتطلبات في 100 أو 200 سنة المقبلة، وتكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير وإستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقائها كنفائيات وتدمير ما تبقى من موارد لا لشيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الإستهلاك.

3.2 التصنيف حسب معيار الشمولية<sup>1</sup>: يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها .

أ- مالأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلفت إحداها انعكس ذلك ولا بد على نجاح المنظمة ككل.

4.2 التصنيف حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية .

أ- أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين....

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات .

ب - أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق

<sup>1</sup> -عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، محلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.

هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ت - أداء وظيفة الإنتاج : وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت والإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ث أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القارئون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق .

### المطلب الثالث: الأداء والإنتاجية شمال أم إختلاق ؟

إن الأداء هو مصطلح شديد التعقيد، وتحديد مفهومه أو محاولة وضع إطار يمكن من إبراز معمله يعتبر من أكبر العوائل، نظرا لصفاته المتعددة التي يحياها من خلال الأنشطة التي يرتبط بها، فتارة بشهر الأداء في الأنشطة المالية على أنه المردودية المتضمنة تحقيق التفوق في اعمال التالي، وتارة يرتبط بالطاقة السامية التفوق في المحال التجاري ، وتارة يرتبط بأحد عنصريه أكثر من الآخر على أنه صورة الكفاءة أو الفعالية إلا أن هذه الصور المتعددة قد لا شرتلك الأهمية بقدر ما يشوه مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العينة المقترنة بها وقرانيه مفهومها إلى حد بعيد. إن لم نقل تطابقها مع الأداء هذا ما سيدفع بنا حتما لوضع التواصل بين الموضوعين و إيران الأهمية الدافعة للبحث عن هذا الفرق دون غيره من المصطلحات السابقة الذكر.

1.3- مفهوم الإنتاجية : القد. مير مصطلح الإنتاجية بعيدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن 18 من طرف الباحث<sup>1</sup> FQueeny ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي و السمية C.DE.0 بانا كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج<sup>2</sup>

إن هذه البلورة الدقيقة توضح ذلك الفرق بين التعريف المستند على فكرة القدرة على الإنتاج و هو تعريف مبدئي لا يمت بأي صلة إلى التعريف المستند على فكرة الإنتاج الفعلي و الذي يعتبر الأداة الكمية التي تسمح بقياسي الإنتاجية كما أن القدرة على الإنتاج في التعريف التقليدي للإنتاجية لا تعني حتما ضرورة وجود عرجات بل يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي. ولن يكون أي عقيل للإنتاجية إلا عن طريق تفاعل عوامل الإنتاج مع بعضها البعض ضمن نظام يمكنها من بناء هرجات فيالية إنطلاقا من موارد معلومة المصادر ، وهذا ما وضعه و أكده خبراء منظمة العمل الدولية<sup>3</sup> ILO على أن الإنتاجية هي حصيلة التعامل و التكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة الأرض ، رأس المال و العمل و العظيم ، ويرى الباحث Mark الإنتاجية على أنها:

1 - O.E.E.C, "Productivity Measurment Concept", Vol.1, Paris, 1955, p 2

<sup>2</sup> - د/ جي أي فاردي، ترجمة سليمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس، " إدارة انتاجية"، معهد الإدارة البريطانية، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، 1979، ص 63.

3 - Michel Gervais, "Contrôle de gestion", Economica, Paris, 1997, p 15



كفاءة استخدام الموارد لتحقيق عرجيات<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نلاحظ الإقتراب إن تم نقل الطابق التام بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة على التوالي، وقد نجد أيضا أن تعريف Mali للإنتاجية على أنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى الأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد."<sup>2</sup> قد لا يختلف كثيرا مع مفهوم الأداء الذي ينص على الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية وكذلك بالنسبة لتعريف الإنتاجية الذي لا يختلف هو الآخر مع تعريف الكفاءة التي هي الوصول إلى الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. إن هذا الالتباس مع مفاهيم الأداء والكفاءة يفقد الإنتاجية معالمها ويعتبر مسألة جديرة بالتحري نظرا لأهمية هذا المفهوم الواضحة في مجال الاقتصاد. وضرورة ضبطه تعتبر مطلباً رئيسياً ليتسنى في الأخير بناء فكرة واضحة عن المصطلحات السابقة المذكورون شوائب تدخل الريب والتداخل المخل بمعنى الأداء والإنتاجية المنتشر الاستعمال، إن لم نقل الغالب على محالي الإقتصاد وإدارة الأعمال.

2.3 - أهمية الإنتاجية: في هذا الجزء سنحاول تليل اختيارنا لمصطلح الإنتاجية كمفهوم قريب من مفاهيم الأداء دون غيره، وتوضيح الأسباب الدافعة لإختياره وإبراز علاقته مع مختلف المؤشرات المهمة كالنمو والرفاهية ومظاهر القوة السياسية والاقتصادية.

أ - الإنتاجية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية: إن معدلات الإنتاجية العالية تعتبر محل نظر المنشآت الفردية أو الدول على حد سواء، فهي تمثل ذلك التقدم الذي تحرزه خلال مراحل نموها المختلفة، وتعتبر الرفاهية الاقتصادية تلك العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع. إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطته تحديد مستوى معيشة أفراد ذلك المجتمع، إذن فمن أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية المنشودة لا بد من زيادة الإنتاجية للوحدات الاقتصادية.

ب الإنتاجية ومظاهر القوة السياسية والاقتصادية: لطالما قدمت الإنتاجية الركائز القوية والداعمة لمظاهر القوة السياسية والاقتصادية للدول وحركت عجلة الإقتصاد الضخمة ودفعتها إنطلاقاً من معدلاتها المرتفعة الناتجة عن التعامل الصحيح مع عوامل الإنتاج المتفاعلة مع بعضها وإستغلالها بالشكل الأمثل محققة بذلك النمو المنشود. إن تحسين الإنتاجية لا يضمن الرفاهية الاقتصادية فحسب بل هو يمتد لتحقيق الأمن في ربوع الدول بسبب العدالة في توزيع الدخول وضمان الحد الأدنى للعيش الكريم مما سيرفع معدلات الثقة في هذه البلدان ويجعل منها الملجأ الوحيد للمؤسسات الباحثة عن الإستقرار وهذا ما أكدته تحارب بعض هذه الدول الرائدة في رفع مستويات إنتاجيتها.

3.3- الفرق بين مصطلح الأداء ومصطلح الإنتاجية: إن جميع الدراسات حاولت أن تبرز مفهوم الأداء بشكل واضح عن غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية الإنتاجية، الكفاءة والفعالية ولم تجد منفذا سوى أن تقدم الأداء على أنه مفهوم متغير حسب النشاط قد يكتسب صورة الإنتاجية إذا ما ارتبط بالنشاط الإنتاجي أو التنافسية إذا ما ارتبط بالمجال التجاري أو المردودية في المجال المالي. لكن تعريف Philip Lorrino إستطاع أن يتجاوز التعاريف التقليدية السابقة الذكر بمراحل عديدة توقف عندها الكثيرون، وذلك بالفصل جيدا في

1 - Jeormea Mark, "productivity Measurment in JEROM M. ROSEW", Ed : Prductivity prospect for Growth, New York, 1998,

p5

2 - Paul Mali, "Improving Total Productivity", John Wiley and Sons, New York, 1978, p6

الموضوع و حل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط لمفهوم الكفاءة و الفعالية. ولقد ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على أن الأداء هو حكم (jugement) على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين و عبر عنها بالتكلفة، و الحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين و عبر عنها بالقيمة . إن هذا التعريف حسب لورينو يمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في المجال التسويقي و نقصد بها علاقة (جودة - سعر) أو العلاقة (كفاءة - فعالية) أو علاقة (قيمة - تكلفة) و هنا نستطيع من خلال هذا المفهوم أن نستنتج الفرق بين مفهوم الإنتاجية الواسع الاستخدام و مفهوم الأداء الدقيق المتعدد الأبعاد.

### المبحث الثاني : قياس الأداء

« Gérer C'est Mesurer » إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس ، و البحث في أبعادها و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته ، و نستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه .

### المطلب الأول : نماذج قياس الأداء

سنستعرض في هذا المطلب أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث Boulianne (2001)<sup>1</sup> حيث استطاع أن يلم بخمسة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون في هذا الميدان وهي كالتالي : نموذج هرم الأداء ، نموذج المحددات و النتائج ، نموذج أصحاب المصالح ، مصفوفة الكفاءة التنظيمية ، نموذج قياس الأداء المتوازن .

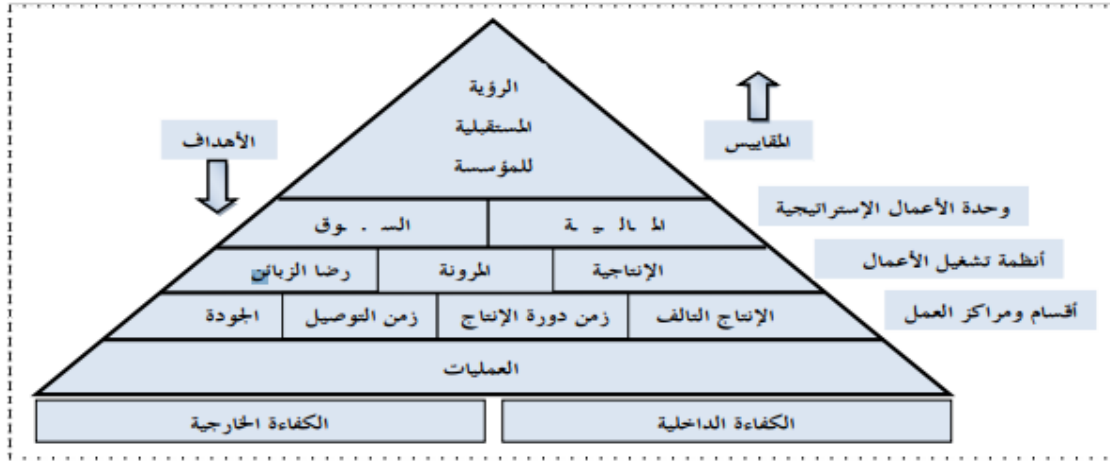
#### 1.1- نموذج هرم الأداء ( Lynch & Cross., 1991 ):

يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (Operational) وذلك الصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية و تأثيرها على بعضها البعض ، و يظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة التبعتها بعد ذلك مؤشرات السوق و المؤشرات المالية و المتواجدة أسفلها مباشرة و نجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن ، المرونة و الإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات : الجودة ، زمن التحويل ، التوزيع ، التكلفة. و تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية .

<sup>1</sup> -Boulianne.E., "Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Février 2001, p 15

إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الإرتباط بين كل مستوى و الذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها و تأثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا. والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

الشكل رقم 1.1: نموذج هرم الأداء (Lynch&Cross., 1991)



Source : Boisvert.H., "Le Controle de Gestion, Vers une Pratique

Renouvelée", Éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 1991 P278.

### 2.1 مصفوفة المحددات و النتائج ل (Fitzgerald et al., 1991):

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح ، إثنان منها تمثلان النتائج و الأربعة الباقية تمثل المحددات و تشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة و دقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرة المؤسسة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة . و الجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات و النتائج :

الجدول رقم 1.1 : مصفوفة الأداء (Fitzgerald et al.) المؤشرات الأساسية

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبائن		
المردودية	الأداء المالي	
النسبة المالية ونسب التسيير		
السيولة		
العائد على الاستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء وتحسس الحاجات		

المظهر		
الاتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول والسهولة		
في حجم والانتاج	المرونة	
في وقت الانتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص		
الانتاج	الموارد المستخدمة	
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير	التطوير	
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

المصدر: Ibid.,P19

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية و التي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الإستثمار. و تعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة و المرونة و التطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي و تنافسية المؤسسة و صورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر و تنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور .

3.1 نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al., 1997):

يختلف هذا النموذج عن غيره من حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) في قياس الأداء و هو يركز على بعدين رئيسيين : البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، و مما يظهر من النموذج ذلك التأثير الواضح بدراسة Donaldson & Preston(1995) التي إستعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل<sup>1</sup>. إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو الإفتراض الأساسي القائل بأن لكل مؤسسة أهداف أولية و أهداف ثانوية واضحة تربط بينها علاقة المؤثر و المتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية و الجدول التالي يقدم النموذج في صورة أدق.

الجدول رقم 2.1 : نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al.,)

أهداف الثانوية	الأهداف السياسية	أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمو العائدات</li> <li>• نمو النفقات</li> <li>• الانتاجية</li> <li>• نسب السيولة</li> </ul>	-العائدات الى استثمارات المساهمين	المساهمة

<sup>1</sup> - Donaldson . T. , L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", ed: Academy of Management Review, Wisconsin ,1995, p65

• النسب المتعلقة بهيكل رأس المال		
• جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات	- إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	الزبائن
• -القيام الدراسات المتعلقة للمستخدمين • مؤشرات جودة الخدمة النسب التي قدمها المستخدمون. • المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجور	- التزام المستخدمين - انتاجية المستخدمين - كفاءة المستخدمين	المستخدمين
• جميع الدراسات الخارجية	الصورة العامة	المجتمع

Source :

Atkinson.A.A, Waterhouse.J.H ,Wells.R.B., "A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan management Review,Vol38, Massachusetts,1997,p35

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام : الزبائن ، المستخدمين ، المساهمين ، المجتمع ، يمثل إرضائهم هدف المؤسسة و يتوقف أداؤها على مدى تحقيق الأهداف الأولية و الثانوية لكل واحد منهم.

4.1- نموذج الكفاءة التنظيمية لـ (Beudin, Morin, Savoie 1994) يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994 ولقد قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة 2000 وتعلق التعديل بإضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة.

الجدول 3.2: نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994

<p>كفاءة الاقتصادية <u>كفاءة استخدام الموارد Economie des resSources</u>: قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. <u>الإنتاجية Productivité</u>: كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</p>	<p>قيمة الموارد البشرية <u>تحفيز وتعبئة الأفراد Mobilisation</u>: -مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة و الجهد المبذول لتحقيق الأهداف. <u>ولاء الأفراد Moral</u>: مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة. <u>مردودية الأفراد Rendement</u>: نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة <u>تطوير الأفراد Développement</u>: نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</p>
<p>إستمرارية المؤسسة <u>جودة المنتجات / الخدمات Qualité</u>: مدى إستجابة المنتجات لرغبات و حاجات الزبائن. <u>المردودية المالية Rentabilité financier</u>:</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية <u>رضا المساهمين Satisfaction de bailleurs de fond</u> مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم و مساهماتهم بالشكل الأمثل</p>

<p>مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</p> <p><u>التنافسية Competitivité</u> : نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.</p>	<p><u>Satisfaction de la clientele</u> : رضا الزبائن</p> <p>صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.</p> <p><u>رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط</u></p> <p><u>Organisme régulateur</u> : مستوى إحترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.</p> <p><u>رضا المجتمع Communauté</u> : مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.</p>
---	--

Source:

Morin E.M, Savoie. A., Beaudin .G., "L'efficacité de l'organisation : Théorie, Représentation et mesure", Ed : Gaétan Morin, Montréal, 1994,P32.

لقد عرف الباحث Morin الكفاءة التنظيمية في كتابه الذي أطلقه سنة 1989 على أنها " حكم يطلقه فرد أو مجموعة على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على: نشاطاتها ، المنتجات التي تقدمها و النتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها"<sup>1</sup> ومن أجل وضع الصورة النهائية للجدول الذي قمنا بإستعراضه سابقا قام الباحث و بالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية ، إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتحسينه في أرض الواقع وإستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي : (محور النظم ، المحور الإقتصادي ، المحور البيسيكو إجتماعي، المحور البيئي). والتي إنعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

5.1 نموذج قياس الأداء المتوازن ل (Norton,Kaplan.,1992) :ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء و الأكثر شيوعا وإستخداما لذلك سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب التالي وسنحاول شرح أبعاده الأربعة .

أ- تعريف القياس المتوازن للأداء :لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي إنطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة و خطوات إجرائية واضحة"<sup>2</sup>

ولقد عرف R.B.Mckay مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات و مسببات أداء Performance Drivers هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Morin. E. M,"Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations". Thèse de Doctorat , Université de Montréal ,1989,p44.

<sup>2</sup> - Kaplan. R.S, & D.P.Norton, "The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard Business Review, Vol 70,M.A, jan/Feb, 1992,p71.

<sup>3</sup> -Ho, S.J&R.B.Mckay, "Balanced scorecard: Two perspectives", the CPA journal, New York, March 2002

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء لذلك عرفه Ellingson<sup>1</sup>: " بأنه مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء ، العمليات التشغيلية الداخلية ، و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو" من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي<sup>2</sup>:

أولاً : يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد Quadrupartite Model إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و منظور عمليات التعلم و النمو.

ثانياً : يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية و غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا و ماليًا.

ثالثاً : يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية إنطلاقاً من خاصية الرشد المحدود ( مشكلة ضخامة عدد المؤشرات Information Overload) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى ، لذا و بناءً على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملاً مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية للمخرجات و مسببات هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية القائدة Leading Indicators و مؤشرات التاريخة التابعة Lagging Indicators في إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس و هي الأداء المالي و العلاقات مع العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم بالنمو و الابتكار.

#### ب- مؤشرات الأداء الأساسية (KPI) (Key Performance Indicators) :

المؤشر Indicator : يعتبر معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار ، خطة ، أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية.<sup>3</sup> و بالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيراً ، و تقسم غالباً إلى نوعين رئيسيين :

- المؤشرات المالية : و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators أو مؤشرات نواتج الأداء Indicators Outcome و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي و يشير<sup>4</sup> Parmenter إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي و كذلك ينظر إليها Kaplan و يقول : إن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام برنان ينظر إلى الخلف .

<sup>1</sup> -Ellingson.D.A.J.R. Wambsganss, "Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001,p8

<sup>2</sup> - د. جودة عبد الرؤوف، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية" ، المجلة العلمية - التجارة و التمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول ، 2003، ص318.

<sup>3</sup> - Berrah Lamia, "L'indicateur de performance, Concepts & applications", Cepadues Editions, Toulouse, 2002,p47.

<sup>4</sup> Parmenter,D., "Performance Measurement", Financial Management, London , Feb 2007, P 3 - Amy H. I. Lee, & Wen-Chin Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan", Expert Systems with Applications: An International journal volume34,NY, USA,2008,p 96.

• المؤشرات غير المالية : تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicators ويشير Parmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة .

و على الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية وغير المالية إلا أن Chen & Lee(2008) لم يستبعدا أهمية المؤشرات المالية بل إعتبرها إمتدادا للمؤشرات غير المالية المستقبلية من خلال علاقات السبب و النتيجة كذلك لا بد من الأخذ بعين الإعتبار بأن المؤشرات غير المالية بقدر ما تعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الواقع العملي. إن مؤشرات الأداء الأساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة و المتعددة و سنحاول استعراضها فيما يلي :

- تتمثل في مقاييس مالية وغير مالية .
- يكون استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر و خلال مدى زمني قد يكون قصيرا جدا
- ربع سنوي ، شهري ، يومي ، مدار الساعة .)
- أن تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى أن يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الإعلامية و التأثير التي تحملها هذه المؤشرات و هي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلبي عن المسار.
- أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسة .
- أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى.
- أن تكون أداة للمساءلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الأنشطة.

#### المطلب الثاني : القياس المتوازن للأداء ( الأبعاد الأساسية الأربعة)

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو، و فيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء ، هذه العناصر هي :

- 1 - الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال. 2 - المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- 3 - القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- 4 - الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء .
- 5 - القيم الفعلية للأداء و التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقوم و إدارة الأداء.

1.2 منظور الأداء المالي : يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال ، و ما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين ، وهل تحديد هذه الأهداف المالية و من ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle ، و تعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال و مدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و تتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الإقتصادية المضافة Economic Value Added و خلق القيمة للمساهمين.



ويؤيد Norton استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية<sup>1</sup> مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث والتطوير، وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج والثبات Sustain / Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest / Decline .

2.2 منظور العلاقات مع العملاء : يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن ، و يوظف بمجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness Measures هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم .

3.2 منظور العمليات الداخلية : يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء ( الزبائن ) من حيث إهتمامه بخلق القيمة للزبون ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته وكفاءته. ويرى Horngren<sup>2</sup> أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

- عمليات الابتكار **Innovation Process** و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية والمعلومات.

- عمليات التشغيل **Operation Process** و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات الزبائن ، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون .

- خدمات ما بعد البيع **Post Sales Service** و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن ، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقاً من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس تلك المتعلقة بالجودة أو العائد ووقت دورة التشغيل وفعالية دورة التصنيع وإنتاجية العمليات الداخلية وكفاءة التكلفة.

و لعل مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و ما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية يعد من أهم المقاييس غير المالية على الإطلاق التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و مقياس إنتاجية العمليات الداخلية هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها و من ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن.

<sup>1</sup> - Kaplan.R.S, & DP.Norton, "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston .M.A,1996, P7.

<sup>2</sup> - Homgren.C.T., M. Datar ,&G. Foster, "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education, New Jersey,2001, p60

و يؤكد Barfield أيضا أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الإستجابة لطلب العميل ، و أيضا كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية .
- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، كلما زادت: القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، إنخفاض التكاليف ، القدرة على مقابلة حاجات العملاء ، إنخفاض مستويات المخزون .

#### 4.2- منظور التعلم و النمو

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة و تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة ، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال ، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية للقياس الإمكانيات و المهارات الداخلية للأفراد و النظم و العمليات و الإجراءات و ذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي و بين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعيا إلى معايير أفضل أداء ، و يقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين و الإحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ، و مقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين و عدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد و عدد المشروعات الجديدة و عدد المنتجات الجديدة و منحى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

#### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، و ذلك لتأثيره الواضح على المسار الإستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح و القيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية و غير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ قراراتها غالبا ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، فتحدث بذلك فروقات في درجة الإعتماد على أي منها و إن كانت الميولات الحديثة للمنظمات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياسا وخاصة عند تطبيقها. إن تعاضم الأصول الفكرية اليوم في منظمات الأعمال الحديثة يثير إشكالات عدة كما أن اختلاف أحجامها و تعدد إستراتيجياتها و خصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل أساسية مؤثرة في اختيار المقاييس، و يقول Kaplan في هذا السياق في محلة HBR<sup>2</sup> بأن ركوب طائرة فضلا عن قيادتها بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد - السرعة - يعتبر أمرا مستحيلا، وهنا يظهر Kaplan فكرة مهمة جدا وهي أهمية تعدد المؤشرات في الطائرة نظرا للبيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما قد لا يتوافر في السيارة التي تعمل في بيئة أقل تعقيدا. إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الأداء و مدى

<sup>1</sup> Barfield,J.T.C.A.Raiborn,&M.R.Kinney, "Cost accounting traditions and innovations ", SouthWestein, Ohio,2002

<sup>2</sup> -- Harvard Business Review

تأثرها في نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمنظمات الأعمال و لعل أبرز المؤثرات في إختيار مؤشرات الأداء ما يلي :

1.3 حجم المؤسسة : لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير وذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب أو بالسلب، إلا أنها اتفقت جميعها بأن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير خاصيتي التعدد و التنوع في النشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقدة و تجميع المؤشرات و فلترة أو تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحي للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها. إن الحجم في الحقيقة ما هو إلا طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات ، فلو أضفنا الطرف الثاني المتمثل في طبيعة النشاط، لكانت المؤسسات الخدمية الكبرى من أشد منظمات الأعمال تعقيدا و أصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الأداء، نظرا لطبيعة الأصول اللامادية المعتمدة عليها و بالأخص الأصول العلائقية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين.

لقد أشار James & Hoque (2000)<sup>1</sup> إلى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة (1981) Merchant التي أوضحت أن إزدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للإتصال و المراقبة داخل المنظمة كما أن Waterhouse إتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن إزدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى إستخدام العمليات المحاسبية و المراقبة بشكل أدق و أكثر تطورا ، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن إزدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتماد طرديا للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمات و يتضح هذا جليا في تعقد الهيكل التنظيمي و كذلك العلاقات مع الزبائن ، و لقد اختبرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين Cauri<sup>2</sup> & Bescos و كانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى و كانت النتائج جد إيجابية. ومن هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الأداء و دفعه في مسارات متعددة ترجح أحد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير المالية.

2.3 البيئة الخارجية للمنظمة : إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة

<sup>1</sup> - Hoque. Z, & James. W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12, USA, 2000, p 17

<sup>2</sup> -Eric .C., P.L.BESCOS, "Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : Une étude empirique", ed: finance contrôle stratégie, Volume 8, Nice, Mars 2005, P4

و ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة ، البشر ، الأفكار ، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء. وقد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة ، إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية :

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية .
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية .

ولقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس أداء المنظمات ونذكر منها<sup>1</sup>:  
 Dixon(1990)-Brownell(1982)-Hayes (1977) ولقد اتفق هؤلاء على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا و أقل تعقيدا و العكس بالعكس، فبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستندفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف إستراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة ، و يمكن القول في الأخير أن درجة إستخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما : مدى إستقرار البيئة ودرجة تعقدها.

3.3 إستراتيجية المؤسسة : لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسها، و لقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كتلك التي قدمها Porter(1980) والمصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية : إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل و الإقتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى و نماذج للإستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك Miles & Simon<sup>2</sup> لكنهما جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الإستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الأعمال و بالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها و بين إستخدام مؤشرات الأداء الأساسية :

1 - إستراتيجية التمييز : **Differentiation Strategy** : تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز و التفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلي احتياجات العميل، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع ، تحسين التغليف و التعبئة ، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

2 - إستراتيجية التكلفة المنخفضة: **Cost Leadership** : و هذه الإستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي و تضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق و يسمى البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل و الإقتحام و هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

<sup>1</sup> Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review, B.C, January 1977, pp 22-39

<sup>2</sup> - Hoque.Z, & James. W., Op.Cit , p17.

3 - إستراتيجية التركيز : **Focus Strategy** : وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Niche Market و تحاول فهم إحتياجاته بعمق لتلبية الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن وإستقرارا في المداخيل، لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب و هنا يظهر الإختلاف بينها و بين إستراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسبات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم مما يجر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع و من هنا يتوضح بأن الإختلافات في الإستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على إختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل و تدليل التحديات ، لقد وضح (1989) Shank<sup>1</sup> لهذه القاعدة عندما ذكر بأن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز و التي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة وكفاءة العمليات الترويجية.

<sup>1</sup> -Shank J.K., "Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles", Journal of Management Accounting Research, USA, Fall 1989, pp 47-65

المبحث الثالث : محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر و مدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بهما على المسار الإستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول : قدرات و مهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم ، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها و المحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الإعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان إستمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

1. اليد العاملة المؤهلة : عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي و يزداد معها تعقد العمليات القائمة بما تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبيتها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بما لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل و إتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة . ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع و المنظمة إلى الجمعية الوطنية للمصنعين -NAM- بأنها غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسيير أعمالها كما أن الباحث (2007) Williams أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبيا على جدول الأعمال المستهدف<sup>1</sup>. ومن المثير أيضا إكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت إهتمامها من التفكير في المورد البشري من حيث المهارات التقنية و القدرة على الإبداع إلى النظر في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وإنتقاء الأفراد وذلك بعد الأبحاث التي قام بها معهد- Sirota Intelligence (2006) - حيث أظهرت الدراسة بأن 64% من المديرين أكدوا بأن إختيار المستخدمين و إنتقاؤهم هو أهم تحدي تواجهه مؤسساتهم وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86%.

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة و الخبرة مشكلا آخر تعاني منه المؤسسات حيث أجاب تسعة و ثلاثين بالمئة من المستجوبين بعد بحث قامت به مؤسسة<sup>2</sup> Watson Wyatt بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفوة و الإبقاء على الذكاء الإجتماعي المتنامي بعد سنوات الإحتكاك و الخبرة داخل المنظمة يعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالي على الموارد البشرية، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على الولايات المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو، فهي وعلى الرغم من إرتفاع معدلات الخصوبة بالمقارنة مع تلك البلدان المتطورة، إلا أن التكوين المتخصص القادر على تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد لا يزال ضئيلا إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الإنفجار الديموغرافي فالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير .

<sup>1</sup> - Williams. D. , "How to Find—and Keep Skilled Workers", (February-March) 2007, article published on: 1

[http://www.areadevelopment.com/labor Education/feb07/skilled Workers.shtml](http://www.areadevelopment.com/labor%20Education/feb07/skilled%20Workers.shtml)

<sup>2</sup> Watson Wyatt., "Disconnect Between Employers, Employees Threatens Loss of Key Workers :Watson Wyatt Finds", November 2006, Press release: [www.benefitslink.com](http://www.benefitslink.com)

2.1 الأخلاق ( Ethics): إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الإجماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا وفتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الإختلاف .

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار الأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا .

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية :

- الفائدة: إن أي عمل لابد أن يكون ذا فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين.
- عدم الإيذاء : والمقصود هو عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل والثروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي طرف.
- عدم الاستغلال : وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف، قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه.

العدالة : والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين.

الإخلاص: من يحافظ علي مهنة لابد أن يخلص لها ويعطيها ما تستحقه من اهتمام وعناية.

إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة كثيرا ما يكون معديا سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يؤثر على أداء المؤسسات، لذا من الضروري أن تحدد كل مؤسسة ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ملزما للجميع، وألا يخضع العمل للمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخر مما يوقع المؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب. إن وضع معايير أخلاقية للعمل لا تعفي أو تمنع من الرقابة الذاتية التي تمنع الخيانة وتراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية . واهتماما بقضية أخلاق المهنة يذكر موقع أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفا لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تخدم الموظفين بتعليم الأخلاقيات مما يعني أنها قضية مهمة لدرجة الحاجة لوجود برامج للأخلاقيات في المؤسسات. أما وثيقة عهد الشرف الصحفي الدولي التي وضعتها لجنة حرية الإعلام وأقرها التقرير الاقتصادي والاجتماعي لهيئة الأمم المتحدة عام 1959 فتنص على ما يلي : تتطلب المزاولة الشريفة للمهنة الصحفية الإخلاص للمصلحة العامة لذلك يجب على الصحفيين أن يتجنبوا السعي وراء منافعهم الشخصية، أو تأييد المصالح الخاصة المتعارضة مع المصلحة العامة أيا كانت الأسباب والدوافع، فالافتراء والتشهير المتعمد والتهم التي لا تستند إلى دليل، وانتحال أقوال الغير. كل ذلك يعد أخطاء مهنية خطيرة . لقد ظهرت أوائل تطبيقات موائيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد علي ستين سنة، وانتشرت اليوم في أكثر من ستين دولة. ولا بد من التأكيد بأن الالتزام بأخلاق المهنة لا يتعارض إطلاقا مع مقتضيات حرية الرأي والتعبير و إطلاق القدرات و الإبداع. ولكن كل هذا الكلام قد لا يجيب عن التساؤل الرئيسي وهو ذلك المتعلق بتأثير الإلتزام بالأخلاق على الأداء؟! لقد قدمت جامعة Baylor سنة 2006 نتائج دراسة قامت بما تحت موضوع : " Ethical Attitudes in

"Small Business and Large Corporation" وبعد أن طرحت إستبيان على أكثر من 10000 خبير مختص في إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات 1993، 1985، 2001، خلص البحث إلى أن الجو الأخلاقي في المنظمة يعزز الكفاءة، أي الوصول إلى التقليل من الأخطاء و إستغلال الموارد بالشكل الأمثل كما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركزا لبناء القيمة<sup>1</sup>. وقد فسرت هذه النتيجة بأن العادات الحسنة والأخلاقيات تتطور لتصبح سلوكيات تنعكس مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، و ظهور معدلات الثقة العالية في نظامها يزيد من تماسك العلاقات وخاصة الإستراتيجية منها و المتعلقة بالموردين من جهة و المستهلكين من جهة أخرى، و إذا ما قمنا بمقارنة المنظمات الملتزمة بالأخلاقيات بتلك التي تعاني قصورا و إنخفاضا في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد بأن هذه الأخيرة تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تعزيز سلوك المراقبة اللصيقة على الأنشطة و المستخدمين، فتزداد بذلك التكاليف غير المسببة للقيمة و حدوث الإختلالات في زمن الإنتاج و التوزيع و تتسبب في ظهور الصراعات الداخلية المؤدية للإنهميار. في سنة 2005 وحسب دراسة قامت بها جامعة Depaul أظهرت بأن المؤسسات التي تملك تعهدات وسياسات واضحة و قوية إتجاه المجتمع و أخلاقيات عالية تلتزم بها، تمتلك قيمة سوقية أعلى من المؤسسات التي لا تملك أخلاقيات أو حتى من تلك التي تملك سياسات أخلاقية و لكنها لا تلتزم بما. تقول Angela Baron من المعهد الإنكليزي CIPD<sup>2</sup>: " إن السياسات الإستراتيجية الدقيقة غير كافية. إن الأفراد يحتاجون للشعور بقيمة الهدف الذين يريدون تحقيقه و الذي سينعكس في الجو الإيجابي المتنامي داخل البيئة الداخلية للمنظمة وإذا أرادت أي منظمة أن تحصل على ذلك السلوك الراقي الذي تنشده من مستخدميها و الذي يعتبر أساس تحقيق الأداء المتميز فعليها أن تعمل من أجل بناء ثقافة تشاركية تشجع الإبتكار و تحفز روح المبادرة."

### المطلب الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها و أكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية و انفتاح الأسواق و نضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الإستقرار السياسي و الإقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء

#### 1.2 التغيرات السياسية و القانونية:

أ- التغيرات القانونية: وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات و تتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة المنظمة الإدارية الأمريكية (AMA/HRI) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، و تحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد و أكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي .

ب- التغيرات السياسية: قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفيصل في بقاء أو فناء المنظمة . ولطالما كان غياب الإستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار و التهديدات التي تواجه المنظمات و المؤسسات وهذا بعد دراسات حديثة قامت بها منظمة AON سنة 2006. ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الإهتمامات في

<sup>1</sup> - Shaw, H., "Attitude Adjustment", CFO Magazine, March 2006 published on: www.cfo.com

<sup>2</sup> - Angela Baron, "The Stat: 50% of HR Directors Say that 70% of Their Time Is Taken Up with Process Driven Activities",

Strategic HR Review, U.K, January-February 2005, p 15



الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة و الثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح<sup>1</sup>. كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، و التحدي كما أشارت منظمة McKinsey الإستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات و التحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الإستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية<sup>2</sup>.

2.2 - التغير في البيئة الطبيعية و المناخ (Climate Change) : إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة و المناخ و أثرها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، و على الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة و الأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها إستنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الإعتماد عليها بشكل مطلق . ولقد إنبثقت بعض هذه الرؤى من فكرة الإستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم و الحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء و الذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء و خاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الإستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية : الإستدامة البيئية الإستدامة الإجتماعية ، الإستدامة المالية. وفي بيئة معقدة ، عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لامحالة بتحقيق السلامة للمجتمعات و الطبيعة التي تعمل من خلالها و تستفيد منها المنظمة.

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، و التأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن " المشكل البيئي و المناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة ، وكذلك على قدرتها المالية و التشغيلية " وهذا ما أشير إليه في مقال نشر في المحلة اللندنية (International Financial Law Review) في شهر فبراير 2007 و أكد المقال على أنه: " بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة و تحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية و المجتمع، فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة و القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفایات و احترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة"<sup>3</sup>. لكن التأثير الإيجابي لتطبيق القواعد و القوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موضع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 منظمة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق ISO 14001 على الأداء ، فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في هذه المؤسسات أصبحت أكثر التزاما و اهتماما بالبيئة ، و مع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق الإيزو 14001 لم تظهر على الأداء .

<sup>1</sup> Aon Corporation, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10,2006, published on: www.aon.com.

<sup>2</sup> -Bonini. S., Mendonca. L., & Oppenheim. J., "When Social Issues Become Strategic", The McKinsey Quarterly, No. 2.,2006 ,published on : www.mckinseyquarterly.com

<sup>3</sup> - "It's Not Easy Being Green", International Financial Law Review, 2007, published on: http://www.iflr.com/article

### المطلب الثالث: التكنولوجيا و التنافس الدولي

لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيها الأسواق و تعقدت بها عمليات البيع و الشراء و الإنتاج و الإدارة، ليرز بذلك إهتمام أكثر بالتكنولوجيا و إكتسابها من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا و ميزة تنافسية تحدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها و تدريب مستخدمها بشكل دائم على تطبيقها و إستغلالها بالشكل الأمثل.

**1.3 البنى التحتية للتكنولوجيا :** منذ فجر الحضارة البشرية ، إقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجيا و ذلك عن طريق الإكتشافات و الإبتكارات و معرفة كيفية إستغلالها، و من أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا بعد إكتشاف المحرك البخاري و إستعماله لأول مرة في التنقل و الصناعات النسيجية، و إستطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقاوله من الباطن و الإعتماد على الأهالي في صنع الألبسة إلى مصانع القطن الضخمة التي تضم الآلاف من العمال الذين تحولوا تدريجيا من المجتمع الزراعي البدائي إلى المجتمع الحديث المعقد، والذي أصبح بدوره المجتمع الإستهلاكي في أيامنا هذه .

لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط خلالها العنصر البشري. فأداء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص و إكتشاف الأمراض و معالجتها، ولم يكن أبدا الإنتاج الزراعي و أداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات و طرق البذر و الحرث و الري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ Alfred Chandler في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الكوابل، و التي سمحت للمؤسسات بالتوسع و زيادة حجم العمال و كيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية إستخدام هذه التحديثات في نشاطاتها، و إستخدام الكهرباء و الكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك<sup>1</sup>. في سنة 2007 قدم موقع New York Times دراسة حول تأثير التكنولوجيا على الإقتصاد الأمريكي مفادها أن : الإستثمار في مجال الإعلام الآلي يحقق زيادة إنتاجية الأفراد بثلاث أو خمس أضعاف عن مثيلاته من الإستثمارات في مجالات أخرى .

وعلى الرغم من كل ما سبق فإن دراسات أوضحت بأن الإستخدام المفرط و غير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر خطيرا على الأداء و وصفتها بأنها سيف ذو حدين، ففي دراسة أجريت سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأن 16 بالمئة منهم يعانون من أداء ضعيف و انخفاض الإنتاجية، و سبب ذلك راجع بشكل أساسي للمشاكل اليومية في الحواسيب كذلك أكدت 4 من أصل 5 شركات أن المشاكل التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على المستهلكين و سمعة مؤسساتهم أمامها، وأشارت مراكز المهاتفة Call Centers بأن 54 بالمئة من المشاكل المتعلقة بالمحيب الآلي تكتشف عن طريق التغذية الراجعة من الزبائن وبالتالي فإنه يمكن الإستنتاج بأن الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كلياً على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Harford, T,"Shock of the New", Financial Times, U.K , 2nd of June 2007, p13.

<sup>2</sup> - "4 Out of 5 Contact Center Pros Report That Technology Problems Regularly Impact Productivity" CRM Today, October 25, 2005, published on: www.crm2 day.com/news

2.3 - التنافس العالمي: **Global Competition**: إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد والعشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها: "أن الإقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة" ولعل إنطلاقة بلدين كالصين والهند من أحسن الأمثلة على ذلك إذ تساهمان بأكثر من 3 ملايين من المستهلكين والمنتجين الجدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة والتهديد في آن واحد<sup>1</sup>، إن العولة على هذا النحو تأثر لا محالة في أداء المنظمات وهذا ما أثبتته دراسة أجريت على 251 مدير لكبرى الشركات حيث أجاب 61 بالمئة منهم بأن القدرة على الحصول على الحصص السوقية من عدمها يعتبر عنصرا حيويا للحفاظ على الأداء المالي<sup>2</sup>.

كما أن الباحثين ATUL Vashistha & EUGENE Kublanov أشارا إلى أن الإنفتاح على الأسواق قدم الفرصة للنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة، إستراتيجياتها والرؤى التي تتبناها<sup>3</sup>. إن الإنفتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين ومكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكنه في نفس الوقت شكل تهديدا في المقابل، تهديد ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير إهتمامها من المنتج إلى العمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغير حسب الظروف. لقد أشار Kaplan و Norton إلى أن الصراع الحالي والمنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة والبحث والتطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق بات لا يضاهي أبدا بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول والأفكار.

<sup>1</sup> -Smith J.J., "Technology, New Economic Players Push Globalization", HR News, 22" of March 2007, published on: [www.shrm.org](http://www.shrm.org).

<sup>2</sup> "The High-Performance Workforce Study", 2006, published on: <http://www.accenture.com/us/en/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx>

<sup>3</sup> -Vashistha. A., & Kublanov. E., "Seven Secrets of Successful Globalizers", Offshore Insights, September 2006, published on: [www.neolT.com](http://www.neolT.com)

## خلاصة الفصل الأول :

بعد الدراسة و البحث ، إنقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قربا له. وتبين بأنه جمع بين الكفاءة و الفعالية و حكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية الحسن أو سوء إستخدام الموارد و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة و معرفة الأخطاء و من ثم تحريك عجلة البحث نحو إكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيجات و التعديلات المناسبة . و الوصول إلى المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق معرفة الواقع و القياس السليم للخصائص التي تضمن النجاح و التي لم يدخر الكثير من الباحثين جهدا في فهمها و محاولة جمعها وتصنيفها في نماذج موحدة تمكن المؤسسات و المنظمات من بلوغ المراد و لعل أحسنها على الإطلاق وكان الأكثر حظا بالقبول في بيئة الأعمال أكثر من غيره، ما أنتجه Norton & Kaplan في هذا المجال وتقديمهما نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي جمع أغلب المؤشرات الرئيسية دون إفراط أو تفريط ملما لأربعة محاور رئيسية: ثلاث منها غير مالية قاندة و الأوحد منها مالي بحث تابع، ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب و النتيجة. ومع ذلك فإن الإعتقاد بأن مجرد الإعتماد على المؤشرات السابقة كفيل ببلوغ الكمال إعتقاد بعيد عن الصواب، ويرجع هذا بشكل رئيسي للمتغيرات و المؤثرات التي قد تحدث في البيئة دون سابق إنذار، مسببة بذلك قيودا و شروطا جديدة غالبا ما تحد المؤسسات نفسها عاجزة عن مواكبتها إذ تفرض عليها خيارين أحلاهما مر: التغيير أو الفناء (Changer ou Mourir) و لعل الكثير من المؤسسات التي قد لا تملك المرونة الكافية (المؤسسات المفرطة البدانة Over-Weight firms) لتصحیح اتجاهاتها في الوقت المناسب غالبا ما تكون أول ضحايا التغيير.

## الفصل الثاني

# مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

تصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية وبرزت مؤخرا على الساحة العلمية التحظى بالقدر الأوفر من إنشغالات الباحثين وصناع القرار ولعل تسليط كل هذا الضوء حول هذا الموضوع لم يستطع أن يشبع القناعات وبل لم يستطع حتى إطفاء الجذوات المشتعلة بين المنتقدين و المشجعين لهذه الفلسفة و إمكانية تطبيقها على أرض الواقع ليترك جدالا بني على النزعات الإيجابية ( Postive Bias ) لأغلب من يريدون تعميم أفكار هذه الفلسفة على المؤسسات الحديثة، ولكل طرف أدلة سنحاول أن نشير إليها على سبيل الإيجاز حتى نفتح فضاء النقد الموضوعي و نتعامل مع العلم كحاكم وليس كمحكوم عليه. ولقد قدمت محاولات جديفة هادفة لتوضيح التفاصيل المتعلقة بها وتقديم تعاريف واضحة شاملة للمبادئ المرتكزة عليها ولعل أهم ما ميز هذه البحوث تلك الاكتشافات المتعلقة بروابط هذا المفهوم بممارسات منظمات الأعمال و التأثيرات المحتملة عليها، وسنسعي جاهدين خلال هذا الفصل لفهم هذا الأسلوب المبتكر لإدارة الأعمال عن طريق تقديم تعاريف متعددة المصادر ثم البحث في تاريخ نشأة هذه الطريقة وأهم المساهمات التي قام بها روادها سواء في اليابان أو الولايات المتحدة أو في بلدان أخرى من الشرق الأقصى، كما سنقدم نموذج الإيزو 9000 في نسخته الحديثة 2008 ونحدد علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا المبحث عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق تقديم تعاريف مختلفة، في سعي وراء إبراز المركبات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة : الجودة ، الشمولية ، الإدارة ، كما سيضمحل هذا الجزء بحثا في العمق التاريخي لهذا المفهوم و سنخرج في الأخير على أهم مبادئه التي تعتبر الركائز الأساسية المساهمة في تبني فلسفته بشكل صحيح من قبل منظمات الأعمال .

## المطلب الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة

في هذا المطلب سنقوم بالتركيز على نقطتين مهمتين وهما تعريف الجودة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص و عرض عدة رؤى ومحاولة التوفيق بينها كحوصلة نهائية للمطلب .

**1.1 ماهية الجودة :** لطالما كانت الجودة محل إجتهد وإختلاف في تعريفها ولقد أثير جدل واسع حول معناها واختلفت سبل التفسير لها فمن الباحثين من نظر إليها على أنها : "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"<sup>1</sup>.. ومنهم من ينظر إليها على أنها مجرد مطابقة للمواصفات و قد أشار بعضهم إلى أنها : "ذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل و متطلباته"<sup>2</sup> . و نجد هنا بأن هناك زاويتين مختلفتين في التحليل و إضافات موجودة في تعريف دون آخر ويظهر ذلك بالخصوص في التركيز على عامل الإستمرارية في التجاوب و التأكيد عليه. كما يعرفها آخرون على أنها: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء في الداخل و الخارج سواء كانت ضمنية أو صريحة"<sup>3</sup> . ويتجه السقاف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه و يصل بذلك إلى ثلاث مفاهيم هي<sup>4</sup> :

أ - التركيز على العميل و تظهر الجودة على أنها إرضاء العميل

ب التركيز على العملية و تظهر الجودة على أنها مطابقة المواصفات .

ت التركيز على القيمة التي تؤخذ على إعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل و تعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

إن توضيح السقاف بشكل حلا وسطا بين المتوجهين إلى تقديم تعريف متعلق بالقدرة على تلبية الرغبة أو الحاجة و بين الذين يميلون إلى مفهوم متعلق بقدرة المنظمة على مطابقة المواصفات كما أنه يزيد على الطرفين بإضافة مفهوم للجودة منعكس على السعر لدى العميل، و الظاهر أن الباحث يريد أن يشير به إلى السعر البسيكولوجي و قدرة العميل على الربط بينه و بين القيمة المقدمة له. وهذا يظهر في الحكم على جودة أو عدم جودة المنتج تبعا لسعر العرض فكلما إرتفع السعر دل ذلك على جودة أعلى و العكس بالعكس و ينطبق الأمر على المنتج بشقيه خدميا كان أو سلعيا ..

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح ، "النهج العلمي التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

<sup>2</sup> - كوش هيو ، ترجمة طلال بن عابد، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية" ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 18.

<sup>3</sup> - Tenner, A.R& De Toro, I.J., "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley Reading, M.A., 1992, p 31

<sup>4</sup> - السقاف حامد عبد الله ، "المدخل الشامل و السريع فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، مكتبة المجمع، الخبر، 1995، ص 15.

ونظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل لتعريف الجودة هي<sup>1</sup>: (بن سعيد1997)

1 - المدخل المبني على أساس التفوق : ويرى بأن الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية و الرداءة دون إعطاء تعريف محدد للجودة.

2 - المدخل المبني على أساس المنتج : ويرى ضرورة توافر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج.

3 - المدخل المبني على أساس المستفيد : ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضى العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبيةه لرغباته و إحتياجاته و توقعاته.

4 - المدخل المبني على أساس التصنيع : ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع و الخدمات المجموعة من المتطلبات المحددة سلفا .

5 - المدخل المبني على أساس القيمة : ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل لأسعار أو بمراقبة الإنحرافات بأقل التكاليف. ولا بد من الإشارة إلى وجود فروقات بين جودة السلع و جودة الخدمات يحرصها في الجوانب التالية:

سهولة قياس جودة السلع في حين يصعب ذلك في قياس جودة الخدمة إما بسبب عدم توصيفها بصورة دقيقة وإما بسبب قلة الأبحاث في هذا المجال .

- معظم الخدمات لا يمكن اختبارها أو نقلها مثل المنتجات المصنعة التي يتم قياس جودتها بدقة متناهية و بالتالي يظهر التحدي في وضع معايير و مواصفات للخدمات في المؤسسات العاملة بهذا القطاع .

- ترتبط الجودة بالجانب الحسي و المعنوي فالجانب الحسي في الجودة يعتبر جانبا متميزا في المنتج الصناعي حيث يمكن قياسه بمؤشرات موضوعية أما الجانب المعنوي فهو جانب متميز في الخدمة لكنه مختلف التقدير باختلاف الأفراد و هذا يجعل التقييم أمرا شخصيا مرتبطا بالإدراك لا بالمؤشرات .

- يقتصر تقييم جودة المنتج الصناعي على الناتج النهائي فقط أما تقييم جودة الخدمات فإنه يتضمن عملية تسليم الخدمة نفسها و الإتصال بين العميل و مقدم الخدمة ، لذا يتطلب تعدد الأفراد و الإدارات التي تقدم الخدمات و تقويم خدمة كل فرد أو إدارة على حدى.

2.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة : لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تباينت شموليتها لأن كلا منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها و على الرغم من هذه الاختلافات ، إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري.

فيرى تشوكتير مثلا Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المديرين بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين ، و أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن"<sup>2</sup> في حين يرى جابلونسكي Jablonski أن إدارة الجودة

<sup>1</sup> - بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي " ، العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، 1997 ، ص ص 47-49.

<sup>2</sup> - زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ، ص 24.



الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>1</sup>

ويعرف Tunks إدارة الجودة الشاملة بأنها "إشترك و التزام الإدارة و الموظف بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"<sup>2</sup>. في حين يعرفها Cole بأنها : "نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة و الأدوات الإحصائية و العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف و رفع مستوى رضا العميل و الموظف على حد سواء"<sup>3</sup>.

ويرى هوفر Hotherr وزملاؤه أن إدارة الجودة الشاملة : "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة و مرونة ، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل ، كما تسهم هذه الطريقة في إستحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط و تنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون"<sup>4</sup>.

في حين يعرف كالوزي إدارة الجودة الشاملة بأنها : "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة ، و تركز هذه الطريقة على إرضاء العميل و تلبية توقعاته ، و تحديد المشكلات و التعرف عليها ، و زيادة الشعور بالإنتماء لدى العاملين و دعم فكرة المشاركة في إتخاذ القرار".

أما Oakland فيري إدارة الجودة الشاملة : "طريقة لتحسين المرونة و فعالية الأعمال بشكل عام و من خلالها يمكن تحسين تنظيم و مشاركة كل قسم و كل نشاط و كل فرد في جميع المستويات المختلفة"<sup>5</sup>. في حين يعرف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل . إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين و الموظفين، و يقوم بإستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر"<sup>6</sup>.

إن هذه التعريفات و المفاهيم تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الفرد و نظم العمل بشكل مستمر، من أجل تحقيق الجودة و التميز في الأداء بإستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل و تحديد أنواع الإنحرافات.

لقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة أو مجموعة من المبادئ تمثل قواعد التحسين المستمر للأداء داخل المنظمات و تحتوي أهم أساسيات إدارة الأعمال، إذ ينظر Kanji لإدارة الجودة الشاملة على أنه "لا توجد طريقة معينة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بل هي طريقة : طريقة حياة للمنظمة تتعهد فيها و تتلتزم بإرضاء زبائنها عن طريق التحسين المستمر و اللامتناهي لأدائها"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ، " تطبيق ادارة الجودة الكلية" ، محلة خلاصات العدد 6، الرياض ، 1993، ص 4

<sup>2</sup> -Tunks. R, "Fast Truck to Quality" McGrew Hill Book Co New York, 1992,p13.

<sup>3</sup> - Cole.R.E,"The Death And Life Of The American Quality Movement" ,Oxford University Press , New York ,1995, p116.

<sup>4</sup> - Hoffherr, G.D et al , "Break-Through thinking in Total Quality Management" ,Engle wood Cliffs, New jersey ,1994,p3.

<sup>5</sup> - Oakland J. S, "Total Quality Management", Heinmann Professional Publishing Ltd , Oxford ,1989,p14.

<sup>6</sup> - بن سعيد ، خالد عبد العزيز، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي " ، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض ، 1997،

ص 75.

<sup>7</sup> - Kanji, G.K., "Implementation of total quality management" , Total Quality Management, Vol 7 ,U.K,1996,p343.

من خلال كل ماسبق نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتبناها المنظمة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات وتحسين الأداء وكذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلي رغبات حاجات ورغبات المستهلك ولقد عرف Dahlgaard هذين المفهومين في كتابه و عبر عن إدارة الجودة الشاملة بأنها : "منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة عن طريق التحسين المستمر للجودة الداخلية والخارجية للمنظمة"<sup>1</sup>. ويمكن في الأخير إعطاء مجموعة تعاريف التي طرحت لتوضيح هذا المفهوم قدمها باحثين<sup>2</sup> :

- إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة : (2000)Kanji&Wallace, (1996) Ghobadian, (1993)Saskilin & Kiser, (1999) Edgemen  
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة و مسار شامل للمؤسسة : (1993) Capezio, (2001) Wiks, (1994) Ross,

-إدارة الجودة الشاملة هي فلسف: (2001) Young & Wilinkson, (1995) Clauson, (1990) Penigod, (2003) Aksu,

- إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية: (1994) Jones, (2003) Deans & Evans ;

- إدارة الجودة الشاملة هي نظام: (1995) Stahl, (2001) Hansson

المطلب الثاني : نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر خمس مراحل تبعا لتطور المجتمع الياباني و الظروف البيئية الخاصة هي:

1 - الفحص والتفتيش . Inspection.

2- مراقبة الجودة 3 .Quality Control-

3- تأكيد الجودة 4 . Quality Assurance

4- حلقات السيطرة 5 .Quality Control Circles.

5- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

و هذه المراحل مع مرورها و تداخلها مع بعضها البعض ، لعبت دورا كبيرا في ظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup> TQM و سوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل :

**1.2 الفحص ( Inspection ):** و تعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين ، و من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة و التي لا تلي رغبات العملاء ، و هذه العملية لا تمنع وقوع خطأ ، فالخطأ قد يقع فعلا و ما على الفحص إلا اكتشافه و استبعاده.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Dahlgaard. jens, "Fundamentals of total quality management", Taylor&Francis, London, 1998, p38.

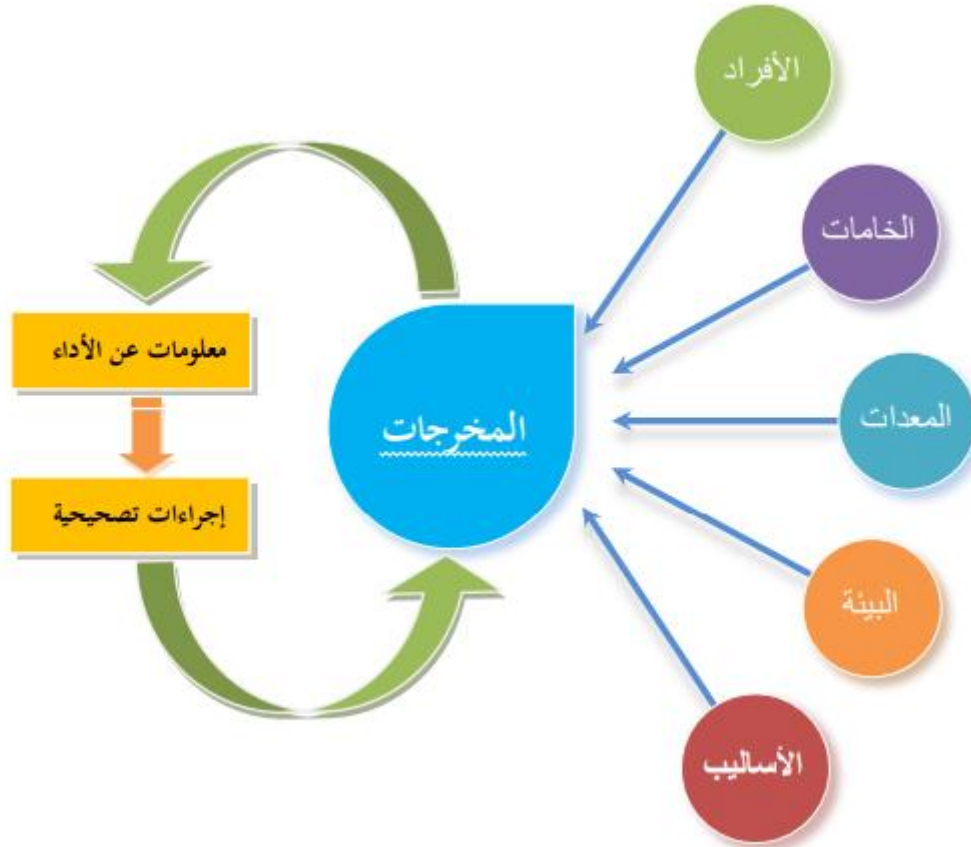
<sup>2</sup> - Djerdjour., M. & Patel.R., "Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji islands case study", Total Quality Management Review ,Vol 11,U.K, 2000, pp 4-25

<sup>3</sup> - حمود خضير كاظم ، " إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 89.

<sup>4</sup> - زين الدين عبد الفتاح فريد ، "مرجع سبق ذكره" ، ص ص 14- 15.

وهكذا ، فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج ، و الشكل التالي يصور مضمون و محتوى و معالم نظام الجودة المبني على أساس الفحص:

الشكل رقم 2.2 : مضمون نظام الجودة المبني على الفحص



المصدر: زين الدين فريد عبد الفتاح، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 1996، ص. ص 14-15، بتصرف.

2.2 مراقبة الجودة (Quality Control): بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم Stewart

الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة و من الأساليب التي جرى إستخدامها ما يلي :

- خرائط المراقبة الإحصائية .

- عينات القبول.

o العينات الإحصائية .

3.2- مرحلة تأكيد الجودة ( Quality Assurance ): اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و

التأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية

من حيث التركيز على المرحلة الصفيرية و التكاليف المرتبطة بالجودة ، و اعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم

المعايير التي يتم اعتمادها هذا الشأن ، و اعتبرت الجودة سلاحا تنافسية للعديد من المنظمات الاقتصادية ، كما

برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع و المنتجات و بين الأداء المراد انجازه بحيث

أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي :

1- دقة التصميم Product Design

2- دقة الأداء Performance.

3- دقة المطابقة Conformance.

4.2- حلقات السيطرة (Quality Control Circles): تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية و الخدمية و الأبعاد الشاملة لإسهام العاملين ، و اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها ، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة و خصوصا في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص.

5.2 إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> (TQM): اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتملة، سيما في إطار العولمة و التجارة الحرة و التوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا و المعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة و المفاضلة بين العديد من السلع و الخدمات المعروضة ، ولذا فإن الإتجاه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على 3 مقومات أساسية للجودة و هي :

- استمرارية التحسين و التطوير Continuous Improvement

- مساهمة كافة العاملين Employees Involvement.

- تحقيق رضا المستهلكين Costumer Satisfaction.

ولذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية و خصوصا المجتمع الياباني و منظماته الإقتصادية .

المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية و الخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها و السير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها ، و تحقيق استمرارية الجودة في السلع و الخدمات بدقة و إتقان و بأقل جهد و تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة.<sup>2</sup>

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها ، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات و القدرات الخاصة بالمنظمة، و تعمل على استغلالها الإستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية و تعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب

<sup>1</sup>-حمود خضير كاظم، " إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2002، ص30.

<sup>2</sup> - العمري إبراهيم و هالة نصار ، " الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة"، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة

، 1997، ص3

المستخدمين و الإستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول و الأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها. ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء و للمنظمات الإنتاجية و للموظفين و العاملين فيما يلي<sup>1</sup> :

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن : لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي إنفتح على الجيد و الرديء فإزادات عمليات الشراء تعقدا وتغيرت السلوكات و العادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبئين ومعرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام المستهلكها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى إنتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

2.1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة : إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة ، و نظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع و الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة ، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها و التي يمكن حصرها فيما يلي :

1.2.1- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات ، و عند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيركر شرائها و يقنع الآخرين بها.

1.2.2- تحقيق الربحية و زيادة القدرة التنافسية في السوق ، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة .

1.3.2- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية و القضاء عليها ، و من هذه التكاليف ما يلي : خسارة قيمة المواد الخام ، و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة و خصوصا في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج و الصابون و الأثاث و التكاليف المرتبطة بالإصلاح و التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب و أسبابها ، و تكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة الفترة زمنية معينة ، و التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها و التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق و إضعاف قدرتها التنافسية و يضيف الخطيب و الخطيب : "استخدام شهادات الجودة الأغراض الدعاية ، من أجل الحصول على زبائن جدد و الدخول إلى أسواق جديدة"<sup>2</sup>

ولذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يلائم الإحتياجات و التطلعات كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين وفتح الحوار وزيادة الإنفتاح و التعلم على المستوى الثانوي هذا من جهة ، ومن جهة

<sup>1</sup> - درادكة مأمون و الشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص ص 61-63.

<sup>2</sup> - الخطيب أحمد و الخطيب رداح، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية"، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص 55.

ثانية تظهر إنعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص و التخلص من العيوب و العمل بالشكل الصحيح لأول وهلة و يظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة :

الجدول رقم 4.2 : تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال:	من خلال :
- تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل.	- التخلص من العيوب
- زيادة الرضا	- خفض التكلفة
- إنتاج منتجات و خدمات مبيعة	- خفض الفحوص و الاختبارات
- زيادة الحصة السوقية	- زيادة الإنتاجية
- زيادة المبيعات	

المصدر: رياض محمد حسن، " دليل تأهيل المنظمات العربية التطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية 9000 ISO إصدار 2000" ، المنظمة العربية للإدارة و التنمية ، القاهرة ، 2002، ص 5

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة وذلك من خلال خفض التكاليف غير المسببة للقيمة و التي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات ، التكاليف العالية للفحوص و الإختبارات و هما المصدران الأكثر تسببا في خفض نسبة إحتمال تحقيق الأهداف المسطرة .

### 3.3- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين و العاملين :

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق و مسؤولية العاملين في المنظمة كافة و عليه فإنها تسعى لتجنيد الإهتمام بالعمل الجماعي ، و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات ، و بناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة و حل المشكلات التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين.

و تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين و العاملين فيما يلي:

- 1- توفر بيئة عمل تشجع على الإبتكار و زيادة معدلات الإنتاجية و الجيد ، و كذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير اجراءات العمل .
- 2- إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .
- 3- إختصار الوقت في انجاز الأعمال.
- 4- تطوير و تبسيط اجراءات العمل.
- 5- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة..
- 6- رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات.
- 7- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- 8- إستبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة .
- 9- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و العملاء.

## المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، لا بد على المؤسسة أن تدرك جيدا بأن هناك شروطا لا بد أن توفرها وعوامل نجاح لا بد أن تتأكد من حضورها وممارسات عليها أن تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل ومستويات. ومن المهم لها أن تدرك جيدا بأن هناك عوائق عدة ممكنة الحدوث قد تسبب تشوهات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي مقارنة بما قد تهدف له المؤسسة نظريا، وسندستعرض جميع هذه التفاصيل في المطالب الثلاثة المقبلة.

## المطلب الأول : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة (Critical Success Factor)

يعتبر هذا الجزء من أهم ما يجب التعرض له عند دراسة إدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس حضور ثقافة الجودة الشاملة من عدمه ويلاحظ بأن الكثير من الدراسات تطرقت إليه بتسميات متعددة، فنجد مثلا من يعبر عنه بمتطلبات التطبيق وقد يطلق عليه إسم مبادئ إدارة الجودة أو قد يدعى بالمكونات Constructs إلا أن دراسة Ebrahimpour & Sila سنة 2002 أخرجت إلى الواقع نظرة عملية تقطع الشك باليقين على أن جميع ما ذكر شيء واحد يندرج ضمن العوامل التي سنوفيهما بالشرح ولايجوز أبدا التفريق بين كل مسمى وآخر على سبيل الإختلاف . 1.1- تحديد عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة :. إن من أهم أهداف الدراسات التطبيقية التي قدمت في مجال إدارة الجودة الشاملة هو البحث عن طريقة يمكن من خلالها وضع مقياس قادر على إثبات مدى حضور إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات ومن أجل هذا الغرض قدمت أول محاولة من طرف Saraph , Benson, Shroeder سنة 1989<sup>1</sup> وقدم العمل نموذجا ومقاييس التقييم إدراك القادة لممارسات الجودة في المستوى التنظيمي وكانت كالتالي : دور القيادة في الإدارة العليا، دور مصلحة الجودة، التدريب ، تصميم المنتج ، إدارة جودة الموردين ، إدارة العمليات ، بيانات ووثائق الجودة، علاقات الأفراد داخل المنظمة . ولم تكتفي الدراسات بهذا الحد بل ذهبت إلى أبعد من ذلك وأضيف إلى المقاييس السابقة مجموعة جديدة قدمها Flynn et al., (1994) وضمت سبعة مقاييس : دعم القيادة العليا ، معلومات الجودة ، إدارة العمليات ، تصميم المنتج ، إدارة اليد العاملة ، إشراك المورد ، إشراك الزبائن. ولقد أراد الباحثون فهم تأثيراتها على الأداء ووجدوا بأن أهم علاقة وأشدها تأثيرا على الأداء هو دعم القيادة العليا<sup>2</sup>.

في دراستهما ، إستنبط Ebrahimpour & Sila(2002)<sup>3</sup> ال 25 عاملا المستخدم في 67 دراسة وقاما بتحديد تلك الأكثر إستخداما وكانت النتائج كالتالي :

<sup>1</sup> - Saraph. J.V, George Benson. P., & Shroeder. R.G., "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, Vol 20, No.4 ,Atlanta,1989, p 829

<sup>2</sup> Flynn, B., Schoeder. R., & Sakibaba. S.S, "A framework for quality management research and associated measurement instrument", Journal of Operations Management, Vol. 11, East Lansing, MI, USA, 1994, p 366

<sup>3</sup> - Sila.I, & M.Ebrahimpour, "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2002", International Journal of Quality and Reliability management ,U.K,2002, p 902.

أ- العوامل المستنبطة :

الجدول رقم 5.2 : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

1. إلتزام القيادة العليا	9. إشراك العمال .	18. التحسين المستمر 19.
2. المسؤولية الإجتماعية.	10. تمكين العمال.	. ضمان الجودة.
3. التخطيط الإستراتيجي.	11. إرضاء العمال.	20.. صفر معييات.
4. التركيز على الزبون و إشباع حاجاته.	12. العمل الجماعي.	21.. ثقافة الجودة.
5. معلومات الجودة و الأداء .	13.. تشجيع العمال.	22. نظام الجودة.
6. المقارنة بالأفضل.	14. الإدارة بالعمليات.	23. التواصل .
7. إدارة الموارد البشرية .	15. تصميم المنتج	24. التوقيت الدقيق jit.
8. التدريب	16. إدارة الموردين .	25 المرونة
	17. مراقبة العمليات	

.Source : Ebrahimpour & Sila Op.Cit.,p 25

يظهر الجدول محمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي غالبا ما تظهر عند المؤسسات الناضجة في تطبيق الجودة الشاملة وقد تختلف درجات ظهور العناصر السابقة بين المؤسسات إلا أن ما أظهرته الدراسة حسم للخلاف الأكاديمي المتعلق بعدد المبادئ التي تتجسد فيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب- العوامل الأكثر إستخداما حسب عدد البلدان و الدراسات :

الجدول رقم 6.2:عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر إستخداما حسب البلدان

الترتيب	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	عدد البلدان المتواجد بها العامل	عدد الدراسات التي استنبط منها العامل
1	إلتزام القيادة العليا	23	67
2	التركيز على الزبائن	21	53
3	المعلومات و عمليات التحليل	17	53
4	التدريب	19	50
5	إدارة الموردين	17	47
6	التخطيط الإستراتيجي	16	38
7	إشراك العمال	18	32
8	إدارة الموارد البشرية	16	26
9	إدارة العمليات	13	26
10	العمل الجماعي	9	22
11	تصميم المنتج	11	21
12	مراقبة العمليات	8	21
13	المقارنة بالأفضل	12	16
14	التحسين المستمر	10	16
15	تمكين العمال	16	16
16	ضمان الجودة	12	15
17	المسؤولية الإجتماعية	9	10
18	رضا العمال	6	9

Source : Ibid.p.28



في هذا الجدول تخضع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة إلى التصنيف حسب البلدان ويعزى هذا التقسيم الاختلاف البيئية التي أقيمت عليها الدراسات من حيث الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات أو حجم الإقتصاد الذي تتعامل معه . و على الرغم من الإختلاف في عدد و نوع المبادئ حسب البلدان إلا أنها جميعها تتفق على حتمية دعم القيادة العليا لضمان نجاح إدارة الجودة .

2.1- تحليل عوامل النجاح المستخدمة من طرف أهم رواد إدارة الجودة الشاملة : يعتبر Saylor أن تبني إدارة الجودة الشاملة هو دعوة للتغيير الثقافي تتطلب مشاركة العمال بكل المستويات و تأكيد حضور الروح الجماعية بين المستهلكين ، المورددين ، القادة و العمال<sup>1</sup> . ولقد أشار بأن الإدارة الجودة الشاملة ستة قواعد تستند عليها :  
إلتزام القيادة العليا.

- التحسين المستمر.
- التركيز على الزبائن.
- إشراك العمال.
- التدريب والتعليم.
- التشجيع.

على الرغم من المحاولات الطويلة من أجل ترميط هذه العوامل أو المبادئ إلا أنه قد يختلف إستخدامها من مؤسسة إلى أخرى و ذلك قد يرجع إلى طبيعة أنشطتها بشكلها الخدمي أو السلعي أو لعدد مستخدميها أو لغيرها من الخصائص التي تؤثر في إعتقاد أي منها إلا أن هناك إجماعا فيما يخص إلتزام القيادة العليا بالمشاركة الفعالة لإحداث التغيير المطلوب المتوجه بالجودة عن طريق وضع أهداف الجودة ، مخططات الجودة، سياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر بدل المنتج نفسه.<sup>2</sup>

إن نظام التحسين المستمر سيقود المؤسسة إلى وصول الرؤية المبتغاة ولا يجب أن يكون النظام مستمرا فقط بل متماسكا عبر المؤسسة ما يتطلب وجود الثقة بين جميع الأطراف التي تهدف إلى تحسين النظام<sup>3</sup> . ومن الملاحظ أيضا بأن المؤسسات الصناعية و الخدمية أصبحت تستعين برضا المستهلك كوسيلة لقياس جودة منتجاتها وهذا ما يظهر جليا في جائزة بالدريج التي تمنح 300 نقطة من أصل 1000 للتركيز على الزبون. فعلى المنظمة أن تقدم لزبائنها المنتجات القادرة على تلبية حاجاتهم بالسعر المناسب في الوقت المناسب وبخدمات ممتازة كما أن الإستماع للزبائن و الإستجابة السريعة لرغباتهم المتغيرة ، توقعاتهم، ملاحظاتهم تعتبر من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، و بالإقتراب أكثر من الزبون تستطيع المؤسسة جمع المعلومات أكثر و مقارنة منتجاتها بمنتجات منافسيها ما يمكنها من الحصول على ولائهم. و مما تجدر الإشارة إليه أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن كذلك إرضاء حاجات زبائنها الداخليين أي العمال باعتبارهم الجزء الأكثر أهمية في العمليات الداخلية للمؤسسة ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم، تدريبهم ومددهم

<sup>1</sup> Q.ENG., & SHARI., "A survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and Electronical industry", journal of Total Quality Management, Vol. 14, No.1,U.K.,2003,264.

<sup>2</sup> - Basterfield .D.H., "Total Quality Management", Prentice Hall, New Jersey , 1995,p10.

<sup>3</sup> - Richardston. T., "Total Quality Management", Delmar Publishing , New York, 1997, p24

بالمعلومات و الأدوات اللازمة بالإضافة إلى تشجيعهم و الإعتراف بإنجازاتهم مما يعزز حجم مشاركتهم داخل المنظمة. ويشير Deming إلى نقاط مهمة يعتبرها أسسا لإدارة الجودة الناجحة نذكرها في ما يلي:

- ضرورة التأكد من إستمرارية التوجه نحو جودة المنتج.

- التقليل من وضع الأهداف الكمية.

- تصميم برامج التحسين المستمر للتحكم في التكاليف و الجودة.

- الإهتمام بالتدريب. - الإهتمام بمساعدة العاملين على الوصول لأفضل أداء.

- التقليل من الفحص و التوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع.

- عدم السماح بمستويات شاع قبولها من الأخطاء و المعيبات.

- الإعتماد على الطرق الإحصائية بهدف التحسين المستمر.

- الإعتراف بكفاءة العاملين.

- الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة و الإنتاجية .

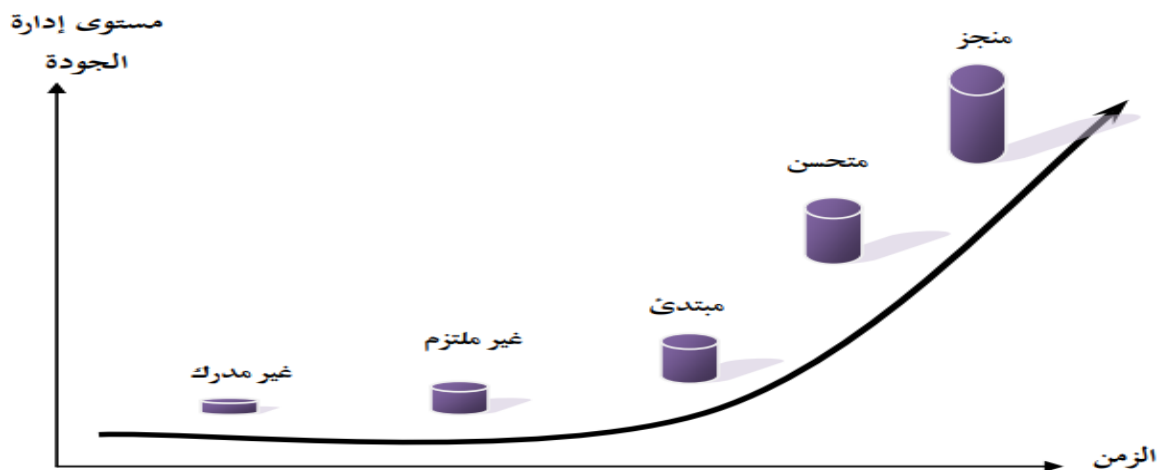
إن هذه الركائز و القواعد و العوامل هي الأساس التقييمي لإدارة الجودة الشاملة و مدى حضورها في مؤسسة ما يعكس لا محالة نسبة تواجد فلسفة إدارة الجودة داخل هذه المنظمة..

المطلب الثاني : مستويات و خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا، ووعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق، كما يتطلب إدراكا وإلماما بأهم الأدوات التي تمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

1.2 مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : يقسم (Chin et al. 2000) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 3.2: مستويات إدارة الجودة الشاملة



Source :

T.loan Nguyen, **Improving performance IT and TQM in Vitnamese organisations**, Phd thesis

„University of Fribourg Switzerland, 2006,p 17

1 - المستوى الأول : غير مدرك ( Unaware ) : إن المنظمات في هذه المرحلة غالبا ما تكون غير مدركة المبادئ إدارة الجودة الشاملة و يظهر هذا جليا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في إتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو 9000.

2- المستوى الثاني : غير ملتزم (Uncommitted) : إن هذا المستوى يختلف عن الأول بإعتباره متقدما حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل و بعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتما على اجتهادها في ممارسة و تطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

3- المستوى الثالث : المبتدئ (Initiator) : في هذا المستوى يبدأ ظهور الإهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

4- المستوى الرابع : المتحسن (Improver) : في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة و تبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات و العراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- المستوى الخامس : المنجز (Achiever) : إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و يظهر ذلك في ثقافتها و القيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء ، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام .

2.2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حدد جوزيف جابلونسكي (Josephe Jablonski) خمس خطوات ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي<sup>1</sup> :

- المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد Preparing

- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط Planning.

- المرحلة الثانية : مرحلة التقويم والتقدير Assessment.

- المرحلة الثالثة : مرحلة التطبيق implementation.

- المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل نشر الخبرات Diversification.

وسنحاول من خلال ما سيأتي مناقشة - بإيجاز - هذه المراحل تهدف توضيح التتابع المنطقي للحدوث والتفاعل بينها.

أولا : مرحلة الإعداد : تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب. وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة

<sup>1</sup> -جابلونسكي جوزيف، ، ترجمة : عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة" ، الجزء الثاني، يمك، مصر، 1996، ص 70.

المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الإستراتيجية بالشركة.

وتنتهي هذه المرحلة بالإلتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانيا : مرحلة التخطيط : في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص خطوات إنجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

- إختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة : يتكون المجلس الاستشاري من القائد المدير والمديرين الوظيفيين فالقائد قد يكون رئيس مجلس الإدارة أو عضو منتدب، ويضم المجلس الاستشاري بالخصوص الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في المرحلة الصفرية، وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل. يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المنظمة، وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المنظمة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل.

أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمنظمة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات والقدرات كأن يكون ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي، له قدرة على القيادة، التفاعل والاتصال ويؤمن بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى الصفات سالفة الذكر يجب أن يتلقى المنسق تدريباً خاصاً يمكنه من تأدية مهامه بنجاح، حيث يعمل كهمزة وصل يربط وينسق بين جميع نواحي هذه المبادرة أي مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يناقش خلال هذا الاجتماع ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة وتحديد مواعيد التطبيق الأساسية نظام إدارة الجودة الشاملة و رزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية، أما فيما يتعلق بمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري، بمشاركة من ممثلي العمال، ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور مدير التدريب ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق واختيار استراتيجية التطبيق: تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية مهمة، قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الموازنات داخل المنظمة أو الاستدانة من الخارج هذا من جهة، والعائد المرجو من تطبيق هذا المدخل الإداري لا تظهر نتائجه إلا في الأجل المتوسط والطويل، حيث تعتبر العملية استثماراً طويلاً الأمد من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق باختيار المجلس الاستشاري الإستراتيجية التطبيق فتتم بعد اختيار فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس.

ثالثاً : مرحلة التقويم والتقدير: إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة الشخصية الأفراد وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر.

رابعاً : مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياً لبدء التحسين المستمر وتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

- انتقاء المدربين : المقصود بالمدربين أي الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية المتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمهمة منسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة أي تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة في مهمتهم الجديدة بعد الانتهاء من عملية التدريب للمدربين، يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبونها، حيث يوجه البعض إلى التدريب على الأدوات التقنية مثل استخدام نموذج باريتو والبعض الآخر لعرض المبادئ والأهداف...

- تدريب الإدارة وقوة العمل: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:

- خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة : وتعتبر هذه النقطة قضية حاسمة حيث أنها تعمل على غرس فكرة أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة وأفرادها في أذهان المشاركين، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.

- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها : وهذا يتعلم كل مشارك خطة المنظمة الإستراتيجية وسبب جعل إدارة الجودة الشاملة منهجاً للمنظمة، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية الواجب تحقيقها والجهود المبذولة التي يجب بذلها لذلك والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف.

- التدريب على إكساب المهارات للأفراد: وهذا التدريب يعتبر تدريباً خاصاً، حيث يخضع لحاجات أفراد المنظمة، مثل التدريب على القيادة ومهاراتها، التقديم، التنسيق، مهارات الرد على التليفون.

من خلال المراحل سألنا الذكر نلاحظ تركيزاً مكثفاً على عملية التدريب، وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية، وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب التقليدية للإدارة المعتمدة أساساً على أسلوب التجربة والخطأ.

خامساً : مرحلة تبادل وتسيير الخبرات: تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

3.2 الفرق بين كل من المستويات و خطوات تطبيق : إن الفهم السليم وإدراك المستوى الذي تقف فيه المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح لها باختيار الخطوات المناسبة التي تمكنها من الانتقال إلى المرحلة الأعلى المادية. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المستويات التي قدمها Chin et al توضح الدرجات المختلفة للثقافة والفلسفة التي قد تصلها المنظمات في تبني إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيق جميع الخطوات التي أشار إليها جابلونسكي ، فكل منظمة تهدف إلى اعتماد فلسفة إدارة الجودة في عملياتها ونظامها الداخلي لا بد لها وأن تمر بالخطوات اللازمة من مرحلة الإعداد حتى مرحلة تبادل الخبرات، إلا أن مدى نجاح التطبيق يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويترجم هذا النجاح في المستويات الخمسة التي ترتقي المؤسسة في تحقيقها عبر الزمن، ولعل ما قدمه الباحثون Chin et al. يوضح إلى حد بعيد ويفسر مرحلة عدم الإدراك التي تستقر فيها

الكثير من المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 أو تلك التي قامت بتطبيق أنظمة إدارة الجودة ولم تستطع أن تحني ثمارها بعد .

### المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تفرد الأجهزة الحكومية و المؤسسات ببعض معوقات التطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات تطبيقها نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

1- التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس و تطوير ثقافات خاصة بمنظمتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.

2 - تمسك المنظمات في تحدي احتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية إقتناعاً بأن هذه الطريقة تشكل حافزاً لدى الموظفين تدفعهم للاستفادة القصوى من التدريب. أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنه يعرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.

3 - يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إشباع حاجات المستفيد . و عند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه تحديد صعوبة في تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة .

4 - من الملاحظ أن قضية جمع و تحليل المعلومات لم تكن عقبة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص عند الدول المتقدمة على عكس ما تواجهه أنظمة المعلومات في دول العالم النامي.

5 - طول الوقت اللازم لتطبيق و تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية .

و يضيف<sup>2</sup> Irani and Others بعض المعوقات التطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام حيث تتلخص فيما يلي :- الإعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار و السيطرة ، و تحجيم الصلاحيات .

- الإعتقاد على الإدارة الهرمية ، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين ، مع زرع الخوف من الأخطاء.

- صعوبة ترويح فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام.

- يتم تقييم الأداء على النتائج بدل من تحسين العمليات. و يعدد (Morgan and Murgatroyd 1997) بعض المشاكل التي تعزى إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام و التي تتضمن<sup>3</sup> :

- عدم وجود ثقافات تنظيمية واضحة ، تستطيع متابعة كل ما هو جديد على الساحة.

- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب ، فهي تعتقد بأن هذا يعتبر مساساً لسمعته و مكانته و كفاءتها التوظيفية.

- عدم مرونة القوانين و الأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية .

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.

- ضعف مستوى التحفيز و الذي بدوره يؤدي إلى ضعف الإلتزام الوظيفي.

<sup>1</sup> - الفحطاني ، سالم بن سعيد ، " إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " ، الإدارة العامة ، المجلد 32، العدد 78 ، 1993، ص30.

<sup>2</sup> - Z.IRANI., A. Beskese, & P.Love, "Total quality management and Corporate Culture : Constructs of Organizational Excellence", Technovative, Vol.24, U.K, 2004, p64.

<sup>3</sup> - Morgan, C., & Murgatroyd, S., "Total quality management in the Public Sector", Open University Press, UK (Buckingham), 1997,P33

في حين يشير بن عبود<sup>1</sup> إلى : أنه قد أجمع الكثيرون من الكتاب و المفكرين على بعض المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من البرامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة في خدمات المنظمات و من أبرز هذه المشاكل ما يلي :

- الفشل في تغيير فلسفة المنظمة : حيث إن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم و أفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم الجودة إدارة الجودة الشاملة.  
- البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الإستقرار في الإدارة العليا الإقالات ، و دوران العمل المتسارع ، و التقاعد ، و غيرها .  
- معارضة العاملين : حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون التطبيق وذلك بسبب الأهداف الطويلة الأجل و الخوف من التغيير .

- فشل الإدارة في توفير المكافآت و تقدير إنجازات الأفراد.

- غياب نظم فعالة للإتصال.

ويعزي خاشقجي الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جلة من الأخطاء و من أبرزها ما يلي<sup>2</sup>

- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة الثقافة الملائمة للتطبيق
- الإعتقاد بأن التقنية أهم من البشر
- التقليد و محاكاة تحارب المنظمات الأخرى.
- تناقض التصريحات مع الأفعال
- الفشل في الإتصالات بين العاملين و المستفيدين .

وكتب هراري سنة 1997 مقالا يوضح فيه 10 أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لا تصلح الإدارة المنظمات مما أثار جدلا واسعا بين الباحثين Harrari و Stringham ، وهي كما يلي<sup>3</sup> :

- تركيز إدارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية ، أكثر منها نتائج خارجية أي يتم التركيز على البيئة الداخلية و إهمال النتائج النهائية و بالتالي ستكون المنظمة أقل إستجابة و مرونة.

2 - التركيز على أقل المعايير .

3 - تتطور إدارة الجودة الشاملة بيروقراطية ثقيلة.

4 - تفوض إدارة الجودة الشاملة في كثير من الأحيان كل ما يتعلق بالجودة بالخبراء أكثر من الأشخاص المعنيين ، أي أن القيادة العليا في المنظمة تحصر أمور الجودة على فئة دون أخرى.

5 - لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإصلاح الجذري بل من أجل الدعاية فقط.

6 - إن إدارة الجودة الشاملة لا تسعى حقيقة للتغيير الجاد في نظام الأجور و المكافآت الإدارية بل تسعى إلى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي.

<sup>1</sup> - بن عبودعلي أحمد، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي" ، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003، ص 85.

<sup>2</sup> - خاشقجي وهابي يوسف، " نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية" ، محلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد و الإدارة - ، مجلد 17، العدد 2 ، جلة، 2003، ص20.

<sup>3</sup> - Hairari Oren J., "Ten reasons TOM Doesn't Work", Management Review, Vol.86, No.1, USA, 1997, PP3944.

- 7- لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للاندماج الحقيقي مع الشركاء الخارجيين للمنظمة .
- 8- تطالب إدارة الجودة الشاملة بتحسين الجودة لكن الحقيقة هو تعظيم الأرباح مما يؤدي إلى غياب الأخلاق في التنافس.
- 9- إن إدارة الجودة الشاملة تفرغ وتستأصل روح المبادرة وتحتم الرجوع إلى المجموعة مما قد يعرقل عمليات التميز والإبتكار.
- 10- لا يوجد فضاء للقيم في إدارة الجودة الشاملة بل تنظر إلى المستخدمين على أساس أهم آلات مبرمجة تعمل وفق معايير محددة و مطبقة بدقة .

إن ما أشار إليه هاراري راجع إلى إفتقاره النظرة الشاملة للجودة فهو ينظر فقط إلى أن الجودة عبارة عن مطابقة لمواصفات وهذا الفهم عار عن الحقيقة إذ أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف إرضاء الزبائن الخارجيين ما يدفع المنظمة إلى التفكير في كل الأمور الإيجابية التي تحقق هذا الهدف و على رأسها الموارد البشرية داخل المنظمة.

### المبحث الثالث : الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الإيزو وما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة ماهي فلسفة أو ثقافة تغيب عنها المعالم المحددة القادرة على جعل الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات دون إستثناء، و سنحاول فيما يلي التطرق إلى الإيزو بشئى من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة .

#### المطلب الأول : مفهوم الإيزو 9000-

سنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الإيزو 9000 ، من خلال معرفة مراحل نشأته ، تطوره، أهميته ثم سنحاول تبيان الهدف من تطبيق هذا النظام والحصول على شهادة المطابقة.

1.1- نشأة وتطور الإيزو 9000 إن تاريخ تبني المواصفات الأنظمة الجودة الحديثة يعود تاريخه إلى عام 1959، عندما أطلقت وزارة الدفاع الأمريكية برنامج إدارة الجودة تحت إسم MIL-Q-9858 واستخدم هذا النموذج طوال ثلاث عشريات تقريبا في الولايات المتحدة في مجالي الفضاء و الدفاع ليقدم بعد ذلك الإتحاد السوفياتي سنة 1960 برنامج مواصفات وطني تحت تعريف KC YKP في محاولة لوضع أسس الجودة خاصة به<sup>1</sup>.

وفي سنة 1979، قدم المعهد البريطاني للمواصفات BSI أول مواصفة تجارية لأنظمة الجودة و التي أصبحت تعرف ب BS 5750 وفي نفس السنة التي شهدت نشأة هذه المواصفة تقدمت إحدى وحدات صناعة الإسمنت الإنكليزية للحصول عليها وكان لها ذلك. وتطلب من المجتمع الدولي 10 سنوات أخرى حتى يستفيد من الدرس البريطاني.

وفي سنة 1987، أخرجت أول مواصفة إيزو 9000 إلى النور حاملة في طياتها غالب مواصفات شقيقتها البريطانية BS 5750 ولقد فازت باحترام الإتحاد الأوربي عندما أدرجت مواصفة الإيزو تحت EN 29000 و بنهاية ثمانينيات القرن الماضي كانت المواصفة قد وصلت إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية. لقد ظهر الإيزو سنة 1987 ثم روجع لأول مرة سنة 1994 وكان متضمنا للإيزو 9001 كمواصفات أساسية ، الإيزو 9002 و يتضمن

<sup>1</sup> - Mark kaganov, "The Perfect Manual", published on : www.quality-works.com,2009, p8



مشاكل التصميم ، الإيزو 9003 ويتضمن طرق الفحص والمراقبة، وهذه المجموعة أريد لها أن تكون قادرة على التأقلم مع جميع المنظمات باختلاف الأحجام والتخصصات. لكن سنة 2000 كانت سنة فاصلة في تاريخ الإيزو أين إختزلت فيها معايير 9002 و 9003 ووضعت ضمن نسخة واحدة هي إيزو 9001 وأصبح للإيزو عائلة جديدة هي 9000، 9004، 2000:9001 وفي سنة 2008 قامت المنظمة بمراجعة نسخة 9001:2000 لوجودها لكن التغييرات التي طرأت كانت سطحية إلا فيما يتعلق بتلك المعايير المتعلقة بالبيئة أي الإيزو 14001.

إن ظهور معايير الإيزو وزيادة إقبال المنظمات والحكومات عليها بدل بشكل كبير على الإنتقال الفكري الذي إستطاعت أن تحققه فبعد أن كانت مسألة الجودة فلسفة خاصة بالمؤسسة اليابانية فقط تحولت في ظرف زمني قياسي إلى محور إهتمام عالمي ولم يكن ذلك ممكنا إلا عن طريق تحويل الفلسفة إلى نظام يسمح للجميع باكتسابه و الإستفادة منه ومشاركته، ولعل إختيار كلمة إيزو أثر هو الآخر بالقدر الكافي في نشر مبادئ الجودة الشاملة فيرجع البعض إختصار ISO إلى الكلمة اليونانية إيزوس التي تعني تعادل وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال تعني كلمة Isometric مقاسات متساوية، أما Isonomy فتعني التساوي في القوانين، وتعني كلمة إيزوثيرم Isothermal تواجد درجات حرارة متساوية<sup>1</sup> ولذا فإن المقصود بكلمة (ISO) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة<sup>2</sup>. لكن ما هو مؤكد أن مصطلح ISO يمثل إختصار اسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organization Of Standardization والتي يقع مقرها في جنيف بسويسرا حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم وفي شتى صفوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيك والكهرباء<sup>3</sup>.

2.1- أهداف الإيزو : إن الإيزو في حقيقة الأمر غير مقصود لذاته بل لغيره فالهدف الأسمى هو تحقيق الغايات المطلوبة وليس الشهادة بحد ذاتها وأهميته تتجسد في شطرين إثنين: أولاً على المستوى الداخلي للمنظمة ويقترن هذا بالعمليات الداخلية وكيفية تحسينها كرفع الإنتاجية وزيادة الكفاءة أو تخفيض التكاليف و تقليص زمن الإنتاج، تحسين الرقابة ، تعزيز المشاركة وتشجيع اليد العاملة، أما الشرط الثاني فيتعلق بالمستوى الخارجي ويقترن بالحصول على ميزة تنافسية ، تحسين المبيعات ، توسيع قاعدة الزبائن ، تعزيز الثقة أمام المستهلكين وبالتالي زيادة الرضا وقد ينجم عنه تسهيل عمليات الإندماج وتحسين فرص الشراكة وهذا ما أشار إليه Singels et al (2000)<sup>4</sup> ويمكن إجمال المزايا الجوهرية لنظام الجودة الإيزو 9000 في ما يلي:

<sup>1</sup> - J. LORI et al , "CPA Perspectives on ISO 9000", The CPA journal, Vol 7-8, July , N.Y, 1998, p 25

<sup>2</sup> - أديجي باديرو، ترجمة: فواد هلال ومحسن عاطف، "الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 45.

<sup>3</sup> -د- حمود خضير، "مرجع سابق ، ص 107.

<sup>4</sup> -Singles, J., Ruel. G., and Water. H, "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y,2000,p75

## أولا : بالنسبة للمنظمة

- جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهار المنظمة بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتمامها.
- إمكانية اختراق منتوجات المنظمة للأسواق التي تشترط معيار الإيزو 9000 كشرط للتبادل.
- زيادة القيمة المضافة، لأن نظام الإيزو يمنع الأخطاء ويتعقبها إن حدثت، من خلال المراقبة المحكمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات.
- تغيير وتطوير مستوى ثقافة المنظمة إلى الأفضل والأسرع والأكفأ. وقد أصدرت شركة لويدز لتأكيد الجودة، وهي مركز بريطاني يمنح الشهادات الخاصة بالإيزو 9000 تقريرا تضمن نتائج مسح أجرته الأربعمائة من الشركات التي سجلت لديها باعتبارها حاصلة على الإيزو في المملكة المتحدة، وكانت بعض نتائج ذلك التقرير كالاتي<sup>1</sup>:

- رأت % 67 من المنظمات أن مدخل الإيزو 9000 كان أساسيا للتهيئة والحفاظ على نظم جودة فعالة.
- اكتشف % 69 من مديري الشركات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياه الخارجية.
- أوضح % 86 أن نظم الجودة المتعلقة بالإيزو حسنت السيطرة على العملية الإدارية.
- رأى % 73 أن نظم جودة الإيزو 9000 مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم.
- ثانيا : بالنسبة للزبون يمكن إجمال أهم الميزات التي يقدمها الإيزو 9000 للزبائن في النقاط التالية: . إن حصول المنظمة على الشهادة يعطي للزبون الثقة بأنها تقوم بتزويده بمنتوجات تستجيب للخصائص المطلوبة.
- إن نظام الإيزو 9000 يجعل المنظمة متفتحة أكثر على العملاء وهذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم والمواصفات التي يرغبوها في المنتجات.
- ثالثا : بالنسبة للعاملين : يمكن حصر الميزات التي يقدمها الإيزو 9000 للعاملين في المنظمة في النقطتين التاليين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائهم شعورا بالثقة والفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن منظمتهم تطبق نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية.
- إن عملية التوصيف المضبوطة للوظائف الناتجة عن تطبيق نظام الإيزو 9000 من شأنها أن تسمح للعاملين من الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم بدقة، وهذا ما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أداءهم.

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سابق، ص18.

3.1 أهم الدراسات التي إعتبرت الأيزو 9000 كخطوة أولى للوصول إلى الجودة الشاملة :  
سنحاول أن نعرض ما توصل إليه Escanciano et al (2001) <sup>1</sup> من أبحاث تدعم فكرة الإيزو كأول خطوة لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة .

جدول رقم 2.7: أهم الدراسات التي إعتبرت الإيزو خطوة أولى لإدارة الجودة الشاملة

الدراسة ( السنة )	مجال تطبيق الدراسة	أهم النتائج
Brown et al (1998)	160 مؤسسة أسترالية حاصلة على الشهادة.	إعتمادا فكرة الإيزو كمرحلة قبلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
Quazi and padibjo (1998)	300 مؤسسة حاصلة على الشهادة من سنغافورة.	وصلا إلى أن الإيزو 9000 ححر زاوية لإدارة الجودة الشاملة.
Lee et al (1999)	383 مؤسسة من هونغ كونغ حاصلة على الشهادة.	إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المبادئ في المؤسسات المتحصلة على الشهادة.
Khalifa & Aspinwall (2000)	143 مؤسسة قطرية حاصلة و غير حاصلة على الشهادة.	إن الإيزو 9000 هو بداية التحسين المستمر و لا يعني الحصول عليه الوصول إلى القمة.
Sun (2000)	363 مؤسسة نرويجية حاصلة على الشهادة.	إن إدارة الجودة الشاملة و الإيزو لا بد من إدماجهما بشكل كامل في المنظمات.

Source : T.ioan Nguyen , Op.Cit., P18

إن الدراسات كلها تجمع على أن تحقيق الإيزو مجرد البداية في رحلة البحث عن الجودة الشاملة كما أن تطبيق النظام و مراقبة المقاييس و الأطر القائم عليها لا يعني تبني الفلسفة و المبادئ الداعية إليها في كثير من الأحيان، فقد تسعى المؤسسات لأخذ الشهادات من أجل الدخول على أسواق و الفوز بزبائن جدد في القريب العاجل. ولعل تنافس الشركات الصينية اليوم للحصول عليها كفيل بتوضيح الفرق بين السعي وراء الشهادة و إستعمالها كأداة ترويجية أو البحث عن تطبيق الفلسفة و الإيمان بمبادئها.

المطلب الثاني : الإيزو 9000 - المبادئ الأساسية و المصطلحات

سنحاول في هذا المطلب أن نقدم عرضا لأحد الوثائق الأساسية للإيزو 9000: 2005 بشكل عام من وذلك بهدف إبراز وتحديد أهم المبادئ و الخصائص التي تشمله و لا بد من التنويه بأن هذه النسخة تعتبر الأخيرة وهي قيد المراجعة على عكس وثيقة (الإيزو 9001-المتطلبات التي تعتبر مراجعة 2008 آخر مراجعة لها و لا بد من التأكيد أيضا أن الإضافات الجديدة لم تكن جذرية بالمقارنة مع نسخة 2000 بل عدلت لتتوافق مع وثيقة الإيزو 14001 المتعلقة بالبيئة.

<sup>1</sup>-Escanciano.C., Fernandez.E., & Vazquez. C., "Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 5, N.Y,2001, p97

عرض النموذج<sup>1</sup>:

ملاحظة : سنحاول في ما يلي تقديم عرض عام (للمحتوى و الشكل) للوثيقة بما تسمح به المنظمة العالمية للمواصفات ISO حفاظا على الحقوق المدونة في الصفحة ii من الوثيقة .

## المقدمة :

عموميات : إن عائلة الإيزو 9000 المشار إليها أسفله تهدف إلى مساعدة المنظمات في كل الاختصاصات و الأحجام لبناء أنظمة إدارة جودة فعالة.

- الإيزو 9000 ويقوم بشرح المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تحديد المصطلحات  
- الإيزو 9001 يحدد المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة للمنظمات التي تريد تقديم منتجات موافقة لمتطلبات الزبائن وكذا للمواصفات و القوانين المعمول بها

- الإيزو 9004 ويعرض الخطوط الأساسية المتعلقة بالفعالية و الكفاءة لأنظمة إدارة الجودة . تهدف هذه المواصفة إلى تحسين أداء المؤسسة في ظل رضا الزبائن و المساهمين فيها.

- الإيزو 19011 ويقدم نصائح حول طرق مراجعة أنظمة إدارة الجودة وكذلك أنظمة إدارة البيئة.  
تعتبر هذه المواصفات المذكورة سابقا مجموعة قادرة على بناء نظام إدارة جودة شاملة وذلك بتفسيرها البعضها البعض في إطار المعاملات التجارية المحلية أو الدولية .

مبادئ إدارة الجودة : إن تسيير أي منظمة بنجاح يحتم التوجيه و المراقبة بمنهجية وشفافية عن طريق إدامة النظام و ضمان التحسين المستمر الذي يقود إلى رضا جميع الأطراف الفاعلة . و في هذا السياق حددت ثمان مبادئ الإدارة الجودة يمكن أن تعتمد من القيادة العليا لتحقيق أحسن أداء و هي كالتالي :

أ- التوجه نحو الزبون : إن المؤسسة تعتمد على زبائنها بشكل أساسي هذا يستوجب منها فهم حاجاته الحالية و المستقبلية و القيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق .

ب- القيادة : إن المدراء هم المنبع الأساسي للتوجهات الموجودة داخل المنظمة مما يستوجب منهم خلق بيئة تمكن العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف.

ج- مشاركة العمال : إن مشاركة العمال و الاستفادة من خبراتهم يعتبر أمرا ضروريا لتحسين أداء المنظمة

د- مقارنة العمليات ( المسارات) : . يمكن الوصول إلى النتائج بكفاءة من خلال تسيير الموارد و الأنشطة باستعمال مقارنة المسارات.

ر- الإدارة بمدخل النظم : إن تحديد ، فهم و تسيير العمليات المترابطة على أساس اعتبارها كأنظمة سيساهم في تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة.

ص- التحسين المستمر : يجب أن يكون التحسين الشامل لأداء المؤسسة هدفا رئيسيا.

و- الإدارة بالحقائق : إن القرارات الفعالة هي تلك المستندة إلى التحليل السليم للبيانات و المعلومات.

ي- العلاقة مع الموردين : إن العلاقة مع الموردين هي علاقة ترابط مع المنظمة و تعميقها سينعكس على تحجيم القيمة المقدمة الكلبيهما ، و إن هذه المبادئ المذكورة أعلاه تعتبر المبادئ الأساسية التي تقوم عليها جميع مواصفات عائلة الإيزو 9000.

<sup>1</sup> - ISO 9000:2005, "systemes de management de la qualite -vocabulaire et principes essentiels", p- v

1- مجال التطبيق : ويهتم هذا الجزء بالأطراف التي يمكن أن تستفيد من مواصفات الإيزو وتذكر الوثيقة سبعة أشكال وهي كالتالي :

- المؤسسات التي تهدف إلى تصميم نظام إدارة الجودة.
  - المؤسسات التي تريد أن تتعامل مع موردين ذوي مصداقية و مؤهلين لتقديم منتجات مطابقة .
  - إلى مستخدمي المنتجات.
  - إلى الأفراد الذين يهدفون إلى فهم مصطلحات إدارة الجودة.
  - إلى المراقبين و المراجعين الداخليين أو الخارجيين الذين يقومون بمطابقة العمليات مع المواصفات الموضوعية في الإيزو 9000.
  - إلى الأفراد الراغبين بتقديم معلومات أو نصائح حول إدارة الجودة.
  - إلى الأشخاص الذين يريدون وضع مواصفات مشابهة .
- 2- المبادئ الأساسية المقترنة بأنظمة إدارة الجودة :

1.2 قواعد أنظمة إدارة الجودة : ويهتم هذا الجزء بتحليل العلاقة مع الزبون و كيفية إرضاء حاجاته و تطلعاته.

2.2 متطلبات أنظمة إدارة الجودة و المنتج: إن المتطلبات و الشروط الواجب تحقيقها في أنظمة إدارة الجودة مشروحة بشكل كاف في الإيزو 9001 في حين أن الشروط و المتطلبات المقترنة بالمنتج فهي تصدر من الزبون وحده الحاكم عليها، و المؤسسة وحدها هي الوحيدة القادرة على ترجمة هذه التطلعات إلى خصائص ظاهرة تلي الحاجات و الرغبات بالشكل الصحيح.

3.2 أسلوب "أنظمة إدارة الجودة" : ويعتمد هذا الجزء على توضيح بعض الخطوات الرئيسية لتبني أي نظام إدارة جودة و يذكر 8 منها بغرض التوضيح .

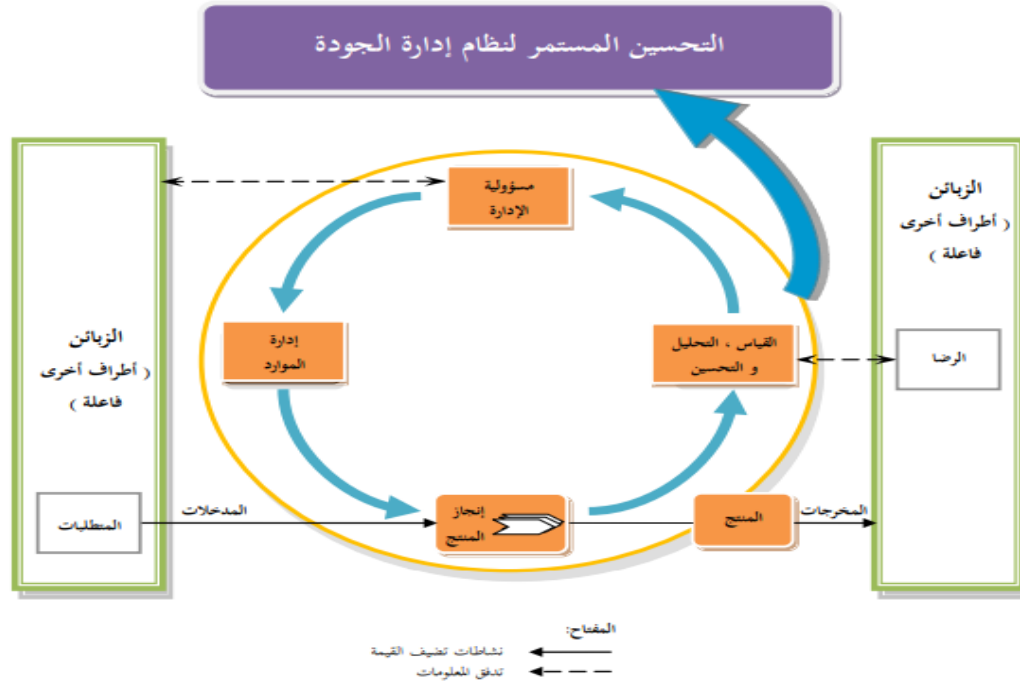
4.2 مقارنة العمليات ( المسارات) : هنا سنحاول أن نعرض أهم المفاهيم التي تطرق إليها الإيزو في نسخته 9001 أو 9000 كما تحدر الإشارة بأن مواصفات<sup>1</sup> 2007: BS OHSAS18001 المتعلق بأنظمة إدارة الأمن يتطرق إلى نفس المبدأ في الصفحة vi و هو كما يلي :

إن أي نشاط أو مجموعة أنشطة تستخدم الموارد من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره "عملية (مسار)". لكي تكون المنظمة قادرة على العمل بكفاءة ، لابد عليها أن تقوم بتحديد و تسيير عدة عمليات مترابطة و متفاعلة و غالباً ما تكون مخرجات إحدى العمليات مدخلات لعمليات أخرى، إن تحديد و تسيير هذه العمليات بشكل منهجي و بالضبط التفاعلات الحاصلة بينها يدعى ب "مقاربة العمليات".

إن هدف عرض هذه المواصفة العالمية هو تعزيز اعتماد مقاربة العمليات كطريقة لتسيير المنظمات و الشكل التالي سيوضح نظام إدارة الجودة المعتمد على العمليات و الموضح في عائلة الإيزو 9000.

<sup>1</sup> - BS OHSAS 18001 :2007,"systemes de management de la sante et de la securite au travail -Exigence", pvi

الشكل رقم 4.2: نموذج نظام إدارة الجودة المعتمد على العمليات



Source :

ISO 9000 : 2005, "Systèmes de management de la qualité: vocabulaire et principes essentiels", p.vi

5.2 سياسة الجودة وأهداف الجودة : تعتبر سياسة الجودة وأهداف الجودة المحور الموجه للمنظمة ، كلاهما يسمحان بتحديد الموارد اللازمة للوصول إلى النتائج المرغوبة. إن سياسة الجودة تقدم إطار يسمح بوضع أهداف الجودة والقدرة على مراجعتها. من المهم جدا أن تكون أهداف الجودة متلائمة مع سياسة الجودة المنتهجة وأن تكون قابلة للتحسين المستمر مع ضرورة توافر الخصائص التي تمكن من قياسها.

6.2- دور الإدارة في نظام إدارة الجودة : تقدم الوثيقة 9 عناصر تمثل جميعها الأدوار التي تمارسها القيادة العليا أثناء تطبيق إدارة الجودة داخل المنظمة.

7.2 التوثيق : ويتكون هذا الجزء من عنصرين : أهمية التوثيق ، أنواع الوثائق المستعملة في أنظمة إدارة الجودة . أهمية التوثيق : وتتعلق باستخدام الوثيقة كأداة تواصل تسمح بترك الأثر الناتج عن الفعل مما يسهل عمليات المراجعة وتحديد المسؤوليات. أنواع الوثائق : ويتطرق إلى 6 أنواع، غير أن وثيقة الإيزو لا تقدم تفاصيل دقيقة عنها، بل تكتفي بذكر المضمون العام .

8.2 تقييم أنظمة الجودة .

9.2 التحسين المستمر.

10.2 دور الأساليب الإحصائية.

11.2 أنظمة إدارة الجودة وأهداف المنظمة.

12.2 علاقة أنظمة إدارة الجودة بنماذج الأداء المتميز.

3- المصطلحات و التعاريف . وفي الأخير لا بد من التنويه بأن العناصر من 8.2 حتى 3 لم يتطرق إليها إختصارا و إلتراما بحماية الحقوق المحفوظة التي تتعامل بها المنظمة إلا أن هذه العناصر كغيرها ثرية بمعلومات حساسة توضح جزئيات أكثر متعلقة بنظام إدارة الجودة إلا أننا اخترنا بعض الأجزاء بالشرح نظرا لأهميتها بالنسبة لدراسة الجودة الشاملة كالمبادئ الثمانية ومقاربة المسارات الموضحة بالشكل و التي هي صورة لعجلة ديمينج المرتكزة على: التخطيط، التنفيذ ، الفحص ، التصرف .

### المطلب الثالث : علاقة نظام الإيزو 9000 بنظام إدارة الجودة الشاملة

سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والإختلاف، وسيكون من الأهمية بمكان تحديد سلبيات الإيزو 9000 وإعتبارها نقطة البداية لوضع الفواصل بين الإيزو كوثيقة تؤمن تحقيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة و إدارة الجودة الشاملة كفلسفة هدف إلى تحقيق التكامل المثالي .

1.3- تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة : بجانب جميع ما ذكرناه عن المكاسب التي يقدمها الإيزو 9000 للمنظمات فإنه لا يخلو من السلبيات، ويعود ذلك بحسب بعض الباحثين إلى التكلفة الباهظة للحصول على الشهادة وكذلك النمو المتزايد للوثائق بما يفوق القدرة التحليلية لمتخذ القرار فيؤدي إلى تراكمات تعرقل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى نقص الإهتمام بالعمال و العمليات الداعمة الثانوية المسببة للقيمة وهذا ما أكدته (Singels (2001).<sup>1</sup> كما تجدر الإشارة بأن الإعتماد على التوثيق فقط يسبب إنحسارا في التفكير النقدي البناء لدى العمال الاعتمادهم الدائم على القواعد ومحاولة تطبيقها فقط كما أن (Jones (1997) et al<sup>2</sup> يعتقد بأن الوصول إلى الشهادة هو إنجاز أجوف (hollow achievement) لا حقيقة له.

ويذكر Taylor & Meegan (1997)<sup>3</sup> د بأن المؤسسات الأوروبية المشتغلة بتحقيق الشهادة لاتعتبر الإيزو إلا الغاية الأخيرة التي يجب الوصول إليها.

2.3 أوجه التشابه بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة : لقد حدث خلط كبير بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها في ما يلي:

- مسؤولية الإدارة أو دور القيادة: كلا النظامين – الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة - يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المنظمة، هذا من جهة، وإلى أهمية المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى . ويتوجب على قيادة المنظمة نشر ثقافة النظامين بين عاملها وإقناعهم بضرورة الإلتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.

<sup>1</sup> -Singels, J., Ruel. G. & Water. H. , "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000, pp 62-75.

<sup>2</sup> - Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 6/7, N.Y, 1997, p60.

<sup>3</sup> Management, Vol. 14 No. 67. N. Septions of benefits received". lim.companies: impact of time an

- Meegan. S.T., & Taylor W.A., "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 2/3, N.Y, 1997, p100

- الاهتمام بالعمليات: يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.
- العمل بروح الفريق: يتطلب مدخل الإدارة بالجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المنظمة إلى العمل بروح الفريق الواحد . لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل الإيزو 9000 بدوره يركز، على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.
- التركيز على التدريب: إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمنظمة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعارا له وبالتالي قد تلجأ المنظمات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين. إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز بالأساس على وضع ميكانيزمات تجعل المنظمة تتفاعل إيجابيا مع بيئة عملها وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة، بدوره حصول المنظمة على شهادة الإيزو9000 ، لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة ونزع الثقة من نظام جودتها إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك وجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة، والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.

3.3- أوجه الاختلاف بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة : إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعيار الإيزو هي ذلك الاختلاف بين المدخلين، والمتمثل أساسا في اختلاف وتعدد تعاريف الإدارة بالجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا المفهوم لطابعه الفلسفي ، في حين أننا نجد أن هناك اتفاق كاملا حول مواصفة الإيزو 9000 وتعريفها محدد بشكل صريح من طرف الهيئة المنشأة للنظام ، ما سهل تطبيق نظام الإيزو 9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات؛ وهو الأمر الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة.

إضافة إلى هذا الاختلاف على مستوى التعريف بنجد أن الإيزو هو نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، و أن إلزام الموظفين بهذه الطرق والإجراءات سيضمن أداء العمل بشكل جيد، كما يتوقف الحصول على شهادة الجودة على نتائج المراجعات الخارجية والداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه، ومن ثم فإن التركيز بالنسبة المواصفات الإيزو منصب على الإجراءات التصحيحية وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، فهو بذلك نظام فني بحت<sup>1</sup>، في حين أننا نجد شكلا آخر مغايرا تماما في إدارة الجودة الشاملة إذ أنها فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة، فهي تعتبر المنظمة نظاما إجتماعيا، فنيا، ثقافيا؛ ونجد أن تركيز الجهود في

<sup>1</sup>-أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000" ، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 ، ص 6.



هذه الفلسفة قائم على الأفراد ، باتجاهاتهم، طموحاتهم، دوافعهم، سلوكياتهم وتعتمد بشكل أساسي على التفاعل الثقافي الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقعهم.

إذن يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل من أشكال الإدارة القادرة على إحداث التكامل بين البعدين الاجتماعي والثقافي من جهة، والبعد الفني من جهة أخرى ويركز هذا النوع من الإدارة على الوفاء باحتياجات كل من: العملاء، العاملين، أصحاب رأس المال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية. من خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على الشهادة، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن اعتماد نظام الإيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما إذن مدخلان غير متعارضان ولقد أشارت شركة اللويدز لتأكيد الجودة من خلال دراسة أجرتها على المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000 ، أن الإيزو 9000 مكمل لإدارة الجودة الشاملة ، لكنه ليس بديلا عنها.

## خلاصة الفصل الثاني

إن إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذ أنها قد تظهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو فلسفة تلقي بظلالها على المؤسسة إنطلاقا من المبدأ الداعي إلى وضع الزبائن نصب الأعين و التنافس على إرضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى، فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن المنظمات الأعمال التقدم المستمر نحو المستقبل، إنها تحدث بذلك نقلة في أسلوب تفكير صناع القرار، الذي طالما إنطلق من الأعلى نحو القاعدة غير آبه بما يحدث حوله من تغييرات و أحداث، إلى صنع قرار ينبثق من الواقع وينطلق من القاعدة نحو الأعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز، و في ذلك تمكين لهم وتحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيع على الإسهام في البناء بدل تعزيز سلوكيات سلبية هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن اعتماد فكرة الأجبر غير القادر على التفكير، سوى من خلال أطر منغلقة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة ، إن الأداء المتميز الذي تستهدفه المؤسسات يبقى مطلبيا بعيد المنال إن لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء و النمو، ولن يتم شرف هذه الغاية إلا بشرف الوسيلة المستخدمة في الوصول إليها. ولا مقام في هذا الباب لمن يطمح لتحقيق الغاية دون النظر في أخذ الأسباب المشروعة، فإدارة الجودة الشاملة لا ترضى بتحقيق الربح على حساب الجودة أو تقليص الوقت على حساب النوعية بل إنها تفرق بشكل واضح وصریح بين مفهوم حسن إستخدام المورد و مفهوم خفض التكلفة الذي تتبناه معظم المؤسسات الآيلة إلى الزوال. إن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة ، كما أن الأدوات التي تقدمها و التقنيات و المبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة و قدرتها على تذليل الصعوبات، و التي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة إلتزام القيادة العليا بها، و من المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية، ففضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة و صعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات الإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تمتلك هذه الرؤية بعد، ولعل جائزة Deming تقدم أحسن الأمثلة في هذا المجال. وسنسى في الفصل التالي إستعراض هذه الشهادات بعد أن نوفي بالشرح ما تعلق بتقنيات الجودة الشاملة وكيفية تأثرها بتوجهات المؤسسات التي تبناها .

## الفصل الثالث

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

تمهيد :

إن إدارة الجودة الشاملة على الأداء له نفس فعل المستحث Catalyst تعتبر أحد أهم وأعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء له نفس فعل المستحث Catalyst، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالب ما يقربه مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولاً عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها وأهميتها بسبب ما قدمته بعض البحوث والأراء التي أكدت على أن أداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقاً ببعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بل أشاروا إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتراكمة والقياسات العديدة التي يتطلبها ما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمؤيدي القرار. إن هذا الجدل راجع بشكل رئيسي إلى الإختلالات الحاصلة في فهم كل من العنصرين، وسنحاول فيما يلي توضيح هذه العلاقة بتقديم أهم التعاريف القادرة على إعطاء الصورة الصحيحة للموضوع، و البحث بالضبط في كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء من خلال التوجهات المتعددة لها وكذلك التقنيات المطبقة فيها ثم سنطرح بعض النماذج العالمية الحديثة والمعروفة للأداء المتميز.

## المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء

لقد ألهمت إدارة الجودة الشاملة حماس و تفكير الكثير من الباحثين و الممارسين عبر عدة عقود، و لم يتوقف هذا الإهتمام المفرط عند مستوى محدود ، بل إزداد تضاعفا بشكل غير مسبوق خاصة في العقدين الأخيرين بعد أن بدأت أولى ترجمات الكتب اليابانية إلى اللغة الإنكليزية تحتاح رفوف مكتبات إدارة الأعمال، و نظرا للمتغيرات الحديثة التي فرضتها العولمة و التدفقات الفكرية اللامسبوقة، و كنتيجة للوعي الهائل للمستهلكين وجدت منظمات الأعمال نفسها مرغمة على التفكير بجدية حول موضوع جودة منتجاتها المقدمة إلى هذه الأسواق التي أصبح فيها المنافس و المستهلك الحكمين على بقائها .

إن ما حدث و يحدث وما قد يحدث يفسر التقلبات السلوكية و الثقافات المتعددة الإتجاهات التي تبنتها المؤسسات خلال المراحل المختلفة التي مرت بها ، فمن الإهتمام بالإنتاجية إلى الإهتمام بالتسويق فالمجتمع فالبيئة ككل، وإن أردنا إختصار هذه المراحل سيكون من الأجدر بنا أن نختصر هذه المراحل في توجيهين رئيسيين: توجه داخلي مؤسس على التركيز في العمليات الداخلية للمؤسسة لتنتقل منه تدريجيا إلى التوجه الخارجي و الذي أصبحت معه المؤسسة تصب جل إهتمامها و تفكيرها فيما يحصل خارجها . إن هذا الإنتقال أخرج إلى الواقع ممارسات جديدة لم تكن موجودة سابقا كالإشتغال أكثر بجمع المعلومات و التطوير بدل التركيز و الإكتفاء فقط بالمراقبة و الفحص. و سنحاول فيما يلي عرض هذه التوجهات و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ثم توضيح أثرها على أداء المنظمات .

## المطلب الأول : التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة :

يطرح هذا المطلب مسألة تفاعل إدارة الجودة الشاملة مع ثقافة المؤسسة وطريقة إنسجامها معها ، وفي محاولة لفهم هذا العنصر سنقوم بتحليل التوجهين الرئيسيين للثقافة التي تتبنى جميع المؤسسات كلاهما أو إحدهما على الأقل بدرجات مختلفة الشدة وهما : التوجه الداخلي وهو صورة التركيز على المراقبة في المؤسسة ، وكذلك التوجه الخارجي وهو صورة التركيز على التعلم و سنفي هذا الموضوع بالشرح فيما يلي.

1.1 التوجه الداخلي و التوجه الخارجي : يعتبر هذا التقسيم - التوجهان (داخلي خارجي) - من أهم التقسيمات المقدمة القادرة على تفسير الممارسات التي تقوم بها المؤسسة ، و يظهر ذلك جليا أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرها ، إذ أنها تظهر التركيبة المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية و التي تعني المطابقة للمواصفات، وكذلك الجودة الخارجية التي تستهدف إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين .

وفي هذا السياق يستعرض أحد المهتمين بالجودة (1993) Shiba هذا المفهوم ويقول: " بأن التوجه الداخلي هو بكل بساطة الإهتمام بالعمليات الداخلية للمؤسسة في حين أن التوجه الخارجي هو الإهتمام بالزبائن<sup>1</sup>"، و تقدم الجودة الشاملة لتحقيق كلا التوجهين أدوات مهمة جدا كمبدأ التحسين المستمر للعمليات الداخلية في دعم واضح للتوجه الداخلي، أو أسلوب المقارنة بالأفضل لتحقيق التفوق التنافسي المرادف لإرضاء حاجات الزبائن المتزايدة في دعم واضح للتوجه الخارجي التي تتبناه غالب المؤسسات اليوم، وفي مايلي تفصيل لكل من التوجهين السابقين.

<sup>1</sup> -Shiba. S., Graham, A., and Walden. D., "A New American TQM", productivity Press, Portland ,1993,p10.

أ- التوجه الخارجي: (External Orientation) لقد نظر Reed et al (1996) إلى التوجه الخارجي على أنه "سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم، تحسين القيمة السوقية للمنظمة وكذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات"<sup>1</sup>. واعتبر Day (1994) أن هذه العناصر ماهي في الحقيقة إلا "محاولة للإستجابة القبلية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى رأسها حاجات ورغبات الزبائن"<sup>2</sup>.

ويمكن الإستنتاج هنا بأن التوجه الخارجي يكسب المنظمة رؤية مختلفة تماما في تعاملها مع المواصفات التي تضعها، إذ أن الفكرة القائمة على النظر إليها على أساس أنها معايير ثابتة لا تناقش تصبح غير صحيحة تماما، ويتحول الزبون برغباته وتطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التأكيد من مطابقتها في كل مرة، وما يعقد المسألة أكثر هو عدم إستقرار الحاجات والرغبات التي يظهرها المستهلكون دوماً والتي غالبا ما تكون نتيجة للمنافسة التي تساهم بشكل كبير في رفع الوعي وزيادة الشروط التي يضعها المستهلكون في إختيار منتجاتهم، إن هذا الواقع قد لا يدفع المؤسسة إلى تعديل المواصفات فحسب بل يمتد في كثير من الأحيان إلى تغييرات جذرية تشمل حتى تلك العمليات الرئيسية التي تقوم بها، مما يحتم على المؤسسة إكتساب مرونة عالية في الأنشطة Operational Flexibility. كما أن هذه التشكيلة الجدة معقدة تجعل من عملية إيجاد المزيج التسويقي الأنجع لتحقيق البقاء والإستقرار عملية شبه مستحيلة. ويشير Philips et al (1983) إلى أن "هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم إستراتيجيات التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها"<sup>3</sup>، إن الجودة العالية للمنتجات ستؤدي إلى انخفاض حساسية الزبون تجاه الأسعار المرتفعة ما سيكسب المؤسسة المداخيل المستقرة التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستبنيها.

ب- التوجه الداخلي: Internal Orientation على عكس التوجه الخارجي، يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن وتعتبرها أهدافا مستقرة وتؤسس عليها معايير ومواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد من مطابقتها، وتراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الإنحرافات التي يقعون فيها، وتبحث عن أسبابها وتحدد المسؤوليات وتثيب وتعاقب حسب ما توفر لها من معطيات، وغالبا ما تعاني هذه المنظمات من إضطرابات ومعدلات صراع عالية، ضعف في المشاركة، بيئة مشحونة، توتر عالي عند العمال وإنخفاض جودة المنتجات المقدمة وتحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة والتحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى. وغالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة. وفي الأخير لا بد أن نشير بأن المؤسسة يمكن أن تبني كلا من التوجهين في نفس الوقت بدرجات مختلفة الحدة، إذ لا يمكنها أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجه الداخلي والخارجي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Reed.R., L. David J., and Montgomery Joseph C., "Beyond process: TQM Content and Firm Performance", The Academy of Management Review, Vol.21, No. 1:173,U.S.A, 1996, p2

<sup>2</sup> Day. G.S., "Continuous Learning about Markets". California Management Review, Vol 36, USA, 1994, P9

<sup>3</sup> - Phillips.L., D. Chang, and R. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", Journal of Marketing, Vol.47, Spring1983,USA, pp26-43

<sup>4</sup> -- Hall, W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment", Harvard Business Review, Vol 58,M.A, 1980,p75

2.1 التوجه نحو التعلم و التوجه نحو المراقبة : (Learning /Control) : يقدم هذا التقسيم توضيحا أكبر لإدارة الجودة الشاملة و يفسر عدة جوانب منها كما أشار إلى ذلك (sitkin et al (1994<sup>1</sup>) ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق، فكلما إزداد الإهتمام بالعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما أحدث معه تعزيزا لسلوكيات الفحص (توجه نحو المراقبة)، و العكس بالعكس فكلما إهتمت المؤسسة بالزبون و المنافس و العوامل الأخرى الخارجية (توجه خارجي)، كلما إزداد البحث عن المعلومات و بناء قواعد البيانات و عمليات التجسس التسويقي (توجه نحو التعلم) .

أ- التوجه نحو المراقبة : يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام Closed System View تركز على الجانب الداخلي للعمليات أي بعبارة أوضح أن التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية Efficiency إلى حد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف و تقليل نسبة الإنحرافات.

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق " فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى و في كل مرة " ، وهذا يشير بالتأكيد إلى مفهوم 0 معييات الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة . ويتبين في هذا السياق أن إستخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق تحقيق المراقبة و العمل على تحسين العمليات الداخلية من أجل الوصول إلى 0 معييات لكفيل بتقديم الصورة الواضحة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو المراقبة .

ب- التوجه نحو التعلم : على عكس التوجه نحو المراقبة نجد بأن التوجه نحو التعلم مؤسس على رؤية منفتحة للنظام System Open View ، ويهدف إلى جعل الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم على المستوى الثانوي<sup>2</sup> Second Order Learning أي بعبارة أخرى يشجع العلاقات غير الرسمية و يحفز التعلم عن طريقها.

ويعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين و تحركاتهم، ناهيك عن العوامل الأخرى التي تتطلب اليقظة التكنولوجية ولقد أشار كل من (Day (1994), Jaworski and Kohli (1993) إلى أن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل و كيفية إرضائها مما سيدفعها إلى توليد أفكار جديدة و الإهتمام بالإبداع و الإبتكار. وفي الأخير يجب التنويه بأن كلا التوجهين يمكن وجودهما مع بعض إذ أن المراقبة و تحسين العمليات تعتمد بشكل أو بآخر على الإختبارات و التجارب مما يستوجب البحث و إيجاد المعلومات المتعلقة بها وكذلك لا بد من الأخذ بعين الإعتبار أن المراقبة لا تعني بالضرورة مراقبة العمليات الداخلية و إنما قد تتم هذه العملية على الزبائن و المنافسين ولكن (Dikson (1992 فصل في الموضوع و أكد بأن المؤسسات التي تتوجه نحو المراقبة تقوم بالتركيز أكثر على التكاليف بالمقارنة مع تلك الأنشطة المتعلقة بأسواقها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Sitkin, S. B., Sutcliffe. K. M., and Schroeder, R.G., "Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective", Academy of Management Review, NY, 1994, p564

<sup>2</sup> Sitkin, S. B., op.cit., pp537-564.

<sup>3</sup> - Dickson. Peter R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing, Vol 56,U.S.A., January 1992, pp 69-83.

## المطلب الثاني : التوجه نحو السوق وإدارة الجودة الشاملة

يضم التوجه الخارجي في فروع توجّهات عدة ، قد تشمل الإهتمام بالبحث عن الموارد أو قد تهتم بالتركيز على البيئة القانونية أو الطبيعية، غير أن التوجه الأكبر والذي يحظى بالعناية الشديدة في منظمات الأعمال اليوم، هو التوجه نحو السوق باعتباره ميدان الفوز أو الخسارة في معركة البقاء .

1.3 تعريف التوجه نحو السوق : يعرف التوجه نحو السوق بأنه شكل من أشكال الثقافة التي تستهدف خلق قيمة مضافة للزبائن بشكل مستمر عن طريق إلزام جميع المستخدمين بها . وللوصول إلى هذا الهدف تسعى منظمات الأعمال إلى غرس مجموعة من المعتقدات والقيم تضع المستهلك ضمن أولويات أي نشاط تقوم به لتحصل في الأخير على الميزة التنافسية المنشودة.<sup>1</sup> ولقد أبرز الباحثان Narver & Slater أهم المبادئ المكونة لهذا المفهوم وهي كالتالي<sup>2</sup> :

• التركيز على المستهلك (الزبون).

• التركيز على المنافسة.

• التنسيق بين الوظائف. Cross-Functional Coordination.

وشدد الباحثان على أهمية التنسيق بين الوظائف الذي يعني إتحاد كل الوظائف ومشاركتها في التوجه نحو إرضاء الزبائن وعبر عنه بمصطلح التسويق المدمج<sup>3</sup> Integrated Marketing كما أكد Kotler على ضرورة الموازنة بين التركيز على الزبائن والتركيز على المنافسة لأن رجحان أحدهما سيؤدي إلى تحقيق أداء غير مقبول تماما<sup>4</sup> فغالبا ما تؤدي المنافسة إلى تغييب الزبون والسعي فقط إلى زيادة الأرباح على حساب الجودة ( رداءة - سعر منخفض) أو إلى تحقيق جودة عالية غير مطلوبة بسعر مرتفع ( جودة عالية لخصائص غير مطلوبة - سعر مرتفع) ويحلل نموذج Kano جميع هذه الحالات بالتفصيل ويدرس بالضبط التوازن الواجب بين متطلبات الزبائن Exigence والمواصفات التي يجب أن يكون عليها المنتج Performance.

## 2.3: العناصر الثلاثة للتوجه نحو السوق :

أ - التركيز على المستهلك : يقصد بالتركيز على المستهلك أو الزبون تلك المقدرة العالية للمؤسسة على فهم وإرضاء رغبات الزبون ما يؤدي إلى ظهور الوفاء فتضمن بذلك المؤسسة عائداً مستقرة ، إن المؤسسات التي تركز على زبائنها وتهتم بهم ستقدم بالتأكيد أحسن العروض مما سيفسر للزبون السعر الذي دفعه مقابل الحصول عليها أي بعبارة أخرى أن الزبائن سينخفض تأثرهم بالأسعار المرتفعة نظراً للقيمة العالية المدركة للمنتجات التي يتحصلون عليها بشكلها الخدمي أو السلعي وقد أشار Gray(1998) بأنه كلما ازدادت حدة التوجه نحو السوق في مؤسسة ما كلما سيزداد معها رضى ووفاء زبائنها الداخليين<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Desphandé, R., "Developing a Market Orientation", CA: Sage Publications, Thousand Oaks, 1999, p33.

<sup>2</sup> - Narver, J., & Slater, S., "The effect of a Market Orientation on business profitability", Journal of Marketing, Vol 54, USA, 1990, pp 20-36

<sup>3</sup> - Kotler, P., Armstrong, C., Saunders, J. og Wong, V., "Principles of marketing", Pearson Education Limited, U.K (Essex), 2001, p26

<sup>4</sup> - Kotler, Phillip, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review, Vol55, M.A, November-December 1977, pp 67-75

<sup>5</sup> - Gray, B., Matea, S., Boshoff, C., and Matheson, P., "Developing a Better Measure of Market Orientation", European Journal of Marketing, Vol 32, Birmingham, 1998, p 884



وليس من الغريب تماما أن تسعى المؤسسات ذات التوجه السوقى إلى التركيز على زبائن زبائنها Customer's و هذا في حالة ما إذا كان الزبائن صناعيين فتكون العلاقة B to B to C وللتوضيح أكثر فإن (1988) Day & Wensly وجدا بأن المؤسسات ذات التوجه العالي نحو السوق.

تحاول فهم الزبائن النهائيين لمنتجاتها و تبحث في التغيرات المحتملة لاحتياجاتهم المستقبلية عن طريق جمع و تحليل المعلومات بشكل متواصل<sup>1</sup>.

ب التركيز على المنافسة : وهو العنصر الثاني للتوجه للتوجه نحو السوق و يتم بتحليل مراكز القوى و الضعف للمنافس الحالي و الممكن مما يتطلب جمع معلومات كبيرة و دقيقة حتى يمكن محاصرة الخطر أو التهديد و يركز Day(1994) على ضرورة الإستجابة لحاجات الزبائن إما بشكل أحسن أو بشكل أسرع من المنافسين<sup>2</sup>.

تعتبر دراسة هيكل المنافسة من أهم الخطوات لرسم الخطوات المستقبلية و يمكن تقسيمها إلى أربع عناصر:  
- الإحتكار : و يعتبر هذا النوع من المنافسة تسلطي وتستطيع المؤسسة فرض أسعار مرتفعة للغياب النهائي لمنافسها فتحقق بذلك أرباحا طائلة و نقول بأن هذا النوع قد يحدث في مرحلة ما من دورة حياة المشروع خاصة و إذا كان المنتج المقدم يتمتع بخصائص حديثة و تكنولوجيا متطورة تدفع بالمنافسين إلى خارج النقطة الصراع و لابد أن نتأكد بأن هذا الهيكل أو النوع غالبا ما يكون ظرفيا.

- المنافسة الكاملة : و هنا تكون المنافسة في الأوج و تتمتع بعدد كبير من المنافسين يقدمون منتجات متماثلة لا يمكن التمييز و يمكن القول بأن هذا النوع من المنافسة يتميز بالخصائص التالية :

- وجود عدد كبير من المنافسين و الزبائن
- عدم قدرة المنظمة على التأثير على الأسعار.
- حرية الدخول و الخروج من السوق .

- المنافسة الغير الكاملة : في هذه الحالة تستطيع المؤسسات تمييز منتجاتها بشكل جزئي أو كلي مما يجعل القيم المضافة أو التحديثات مدركة من طرف الزبون مما يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية .  
- إحتكار قلة : و هنا تقوم بعض المؤسسات فقط بعرض نفس المنتج مما يؤدي إلى وجود ارتباطات قوية بين المنافسين و يتميز هذا النوع بحساسيته إتجاه ردات فعل المنافسين.

ت - التنسيق بين الوظائف Cross-Functinal Coordination : ومنهم من يعتبره تسويقا مدمجا و يعني أن جميع المصالح و الوظائف يجب أن تساهم في إرضاء الزبائن و من هنا نستنتج بأن الإقتصار فقط على مصلحة التسويق للقيام بهذا الدور غير كاف تماما لتبني ثقافة التوجه نحو السوق و هذا ما أشار إليه<sup>3</sup> Shapiro (1988).

إن التنسيق الوظيفي داخل المنظمة الذي يهدف إلى إرضاء الزبائن لا يمكن أن يتحقق أبدا إلا بوجود رؤية تترجم إلى سياسات و تحديد أهدافا معينة يتم العمل على تحقيقها في إطار نظام يسمح بالتفاعل الإيجابي بين مختلف عناصره فمع ضبابية الرؤية لا يمكن أبدا الوصول إلى التنسيق المطلوب بل نجد بدل ذلك صراعات

<sup>1</sup> Day, G.S. & Wensley, R., "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing, Vol 52, California, 1988, pp1-20

<sup>2</sup> - Day, George S, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, Vol 58, California, October 1994 pp 37-52

<sup>3</sup> - Shapiro, B.P., "What The Hell is Market Oriented", Harvard Business Review, Vol. 66 ,No. 6, M.A, 1988, p125.

منبثقة و متراكمة تؤدي إلى تشوهات كبيرة في المعلومات فيصعب ترجمتها إلى منتجات أو خدمات لائقة بتطلعات الزبون مما يؤدي إلى فقدان عاملي الإعتمادية Reliability و الوفاء Loyality الذين يعتبران ركيزة أساسية لاستقرار منظمة الأعمال في بيئتها الديناميكية .

3.3 العوامل المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة و التوجه نحو السوق : يعتبر التركيز على الزبائن من أهم العناصر التي تربط ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق إذ أن كلا المنهجين يهدفان إلى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة و يقول ديمنج بأن التركيز على الزبائن لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق الجودة و الإستجابة لمتطلبات المستهلك . وكذلك Kotler.P الذي يربط الجودة مع التوجه نحو السوق في هذا العنصر الوحيد ، إن من أحسن التعاريف التي توضح أهمية هذا العامل المشترك بين هذين المنهجين هو التعريف الذي قدمه (Hamel & Prahalad, 1993) وينص على أن "المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين عملياتها بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة لزيائهم"<sup>1</sup>.

وهذا يوضح تماما مساهمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق مبدأ التحسين المستمر في إرضاء الحاجات و رغبات الزبائن، و تقديم أعلى قيمة ممكنة التي تعتبر أحد عناصر التوجه نحو السوق. كذلك نجد أن جودة التصميم التي تتم بها إدارة الجودة الشاملة تتأثر مباشرة بالممارسات الموجودة داخل المؤسسة فمشاركة العمال و تمكينهم و خاصة في مصلحة التسويق من إبداء مقترحات سيرفع مستوى الجودة إلى حد كبير جدا و هذا ما ينعكس في مفهومي التسويق الحديث و التنسيق الوظيفي الذي يعتبر أحد مقومات التوجه نحو السوق ، فنجد بذلك أن مفهوم مشاركة العمال و تمكينهم و الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يتناسب تماما مع مفهوم التنسيق الوظيفي في التوجه نحو السوق فالمشاركة بين العمال و التنسيق بين الوظائف يحسن تدفق المعلومات المساهمة في بناء قرارات أكثر شمولية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق (Market-based TQM) وتأثيرها على الأداء

1.1 تأثير أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق على الأداء :

سنحاول فيما يلي عرض أهم الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين مبدأ المشاركة و التنسيق الوظيفي التي تعتبر مبدأ أساسيا في إدارة الجودة الشاملة على الأداء<sup>2</sup> :

دراسة (Denisons, 1990) أجريت على 34 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ووجد بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة تحقق عائد على الإستثمار ROI أكبر بمرتين من نظيراتها التي لا تمارسها و لقد أظهر بأن المؤسسات التي تعتمد على المشاركة تحقق أداءا أحسن من تلك التي تعتمد على القنوات الرسمية فقط و تقلل من أهمية الإقتراحات . دراسات أخرى ل (Cook & Rousseau, 1988) – Cook (2000) أظهرت بأن المؤسسات الكفوة و التي تهتم بالتطوير تملك إجراءات خاصة تحسن من المشاركة في إتخاذ القرار و الدعم الإجتماعي للمستخدمين ، بناء العلاقات بين الأفراد ، و كذلك أشار (Kotter and Heskett, 1992) بعد دراسة أكثر من 207

<sup>1</sup> - Hamel. G., and Prahalad, C.K, "Competing for the future: Break through strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow", Harvard Business School Press, Boston, M.A, 1994,p 165

<sup>2</sup> -Adrianus Philip Schalk, "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland", Marketing and International Business, Iceland, 2008, p46

مؤسسة في الولايات المتحدة في 22 مجال صناعي وعبر 11 سنة بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة و التنسيق الوظيفي تحقق عائداً تكبر بأربع مرات عن غيرها .

إهتم (1984) Denison بموضوع المؤسسة التي تمكن أعضائها People Empowerment من المشاركة و الأخذ بزمام المبادرة من أجل صالح المؤسسة و إعتبر هذا الأمر بأنه من أهم الموارد التي يجب التفكير فيها بجدية و لقد أكد (2005) Gainer & Padanyi هذا بعد دراسة هذه القيم و تأثيرها على الأداء<sup>1</sup>. لقد قدمت دراسات أخرى التأثير السلبي لغياب المشاركة و التنسيق على الأداء فذكر (1994) Pfeffer بأن المؤسسات التي تعمل بثقافة المشاركة تحقق أداءاً يفوق ب 30 أو 40 بالمئة أكثر من تلك التي تعمل بمديرين ينظرون إلى مستخدميهم بنظرة سلبية تغيب التفاعل الإيجابي و توجب الصراعات<sup>2</sup> هناك دراسة ل (1990) Jaworski & Kohli تناقش أثار التوجه نحو السوق و تذكر بأن روح الفريق وكذلك زيادة إلتزام القيادة العليا من أهم النتائج المحققة عن ذلك مما يؤدي إلى تحسين الأداء و إعتبر الباحثان بأن كلا من من روح الفريق و الإلتزام من المؤثرات الغير المباشرة على مستوى الأداء داخل المؤسسات.

2.1 الجدول القائم حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق و الأداء<sup>3</sup> : إن دراسة (1990) Narver & Slater للعلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء أثبتت معنوية العلاقة بين التوجه نحو السوق و العائد على الإستثمار بعد دراسة أقامها الباحثان في إحدى الشركات التي تعمل في مجال المنتجات الغائية. ولكن سرعان ما ظهرت دراسة لباحثين هما (1993) Jaworski & Kohli لتظهر نتائج عكسية تماماً للدراسة السابقة و استخلصت أن العلاقة بين التوجه و الأداء لم تكن معنوية و إيجابية. فأحدث ذلك جدلاً واسعاً في مجال إدارة الأعمال و أدخل شكوكاً حول النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة و التي قام بها Narver & Slater سنة 1990 خاصة مع ظهور إنتقادات لعدم شمولية بحثهما و إقتصاره على مؤشر وحيد كما أن البحث لم يطبق إلا على مؤسسة واحدة بعكس دراسة Jaworski & Kohli الذين إستخدما أبرز مؤشرات الأداء و اعتمدا على مؤشر الحصص السوقية بشكل خاص، هذا ما دفع الباحثين للتأكد من صحة فرضيتيهم فأعادا الإختبار سنة 2000 و وسعا مجال البحث ليجدا بأن العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء لا تزال إيجابية و بشكل أقوى من الدراسة السابقة. إن هذه النتائج المهمة لم تجد تفسيراً منطقياً للتناقضات المتباينة بين الباحثين حتى سنة 2005 عندما نشر Paul D Ellis مقالة يوضح فيه مسألة العلاقة بين الأداء و التوجه نحو السوق و لقد أرجع ذلك إلى البيئة التي تتعامل فيها مختلف المؤسسات فكلما إزدادت التنافسية في البيئة الخارجية و تعاظم معها و عي المستهلك إزداد معها بالتوازي شدة العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء و فسر الباحث إزداد شدة العلاقة لدراسة Narver & Slater بالتغير الحاصل في هيكل المنافسة خلال العشر السنوات التي سبقت البحث الأخير وهذا ما يؤكد فرضية (1986) Houston<sup>4</sup> التي فسرت الإختلاف في شدة العلاقة القائمة بين الأداء و التوجه نحو السوق و

<sup>1</sup> - Gainer, A., Padanyi.B., "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", Journal of Business Research , Vol 58, USA, 2005, pp 854–862.

<sup>2</sup> - Pfeffer. J., "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston ,1994,p 22-75

<sup>3</sup> -Adrianus.P.S, Op.Cit., p25.

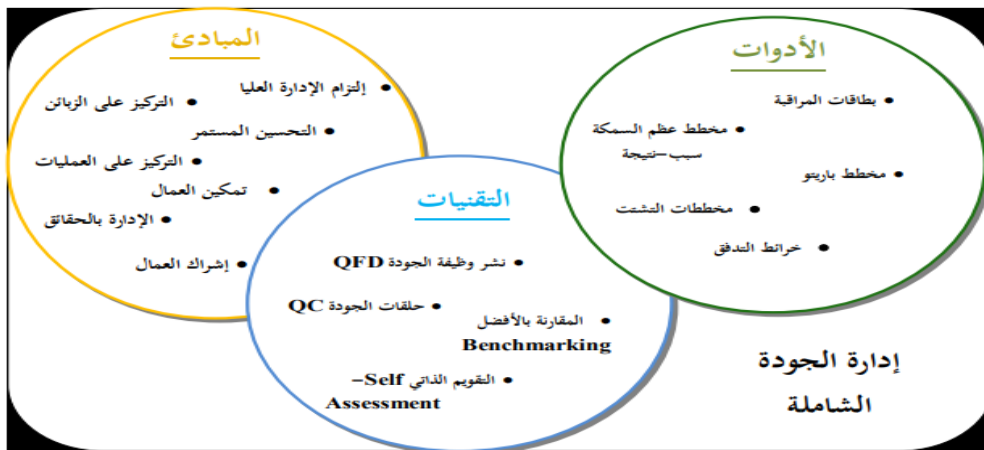
<sup>4</sup> - Houston, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, Vol 31, California, 1986,p106

تباينها في دول مختلفة إلى درجة تبني الرأس مالية في أنظمتها التي غالبا ما تتمتع بمعدلات تنافس مرتفعة مقارنة بالدول الإشتراكية .

### المبحث الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة ( رافعة لتحسين الأداء)

يعتبر تكامل كل من المبادئ و التقنيات و الأدوات التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة ضروريا لتحقيق الغاية المنشودة منها، فمن خلال المبادئ تستطيع المؤسسة إبتكار الإستراتيجيات و تصحيح الرؤية و الأهداف التي تطمح لتحقيقها وعن طريق التقنيات ومناهج التطبيق تتمكن من تحسيد المبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع لتعتمد في الأخير على الأدوات التي تقدمها والطرق الدقيقة كالأاليب الإحصائية التي تمكن من إكتشاف الأخطاء و المنع محددًا من وقوعها وسنحاول فيما يلي عرض أهم ثلاث تقنيات مستخدمة حاليا، ولكننا قبل أن نخوض في هذا الموضوع نشير إلى أن التقسيم السابق (مبادئ، تقنيات ، أدوات) قد تقدم البحث فيه بالتفصيل من طرف الباحثين Hellsten & Klefsj8 وقاما بعرض النموذج التالي الذي يوضح الفرق بين كل مصطلح من المصطلحات السابقة :

شكل رقم 5.3 : تقسيمات إدارة الجودة الشاملة ل Hellsten & Klefsj



Source:

Hellsten.U., Klefsjö, B., "TQM as a management system consisting of values methodologies and tools", .No. 4, U.K,2000, pp.238244 ,12 The TQM Magazine, Vol.

### المطلب الأول : المقارنة بالأفضل Benchmarking

تعتمد تقنية المقارنة بالأفضل على مقارنة الأداء بشكله الكلي أو الجزئي بالمنافسين و البحث عن أفضل الممارسات التي تمكن المؤسسة من بلوغ التميز و رفع مستواها على جميع الأصعدة أمام أسواقها فهي بذلك تقوم بتحصيل صورة واضحة عن المنافسين تسهل عمليات التطوير و التحديث بشكل أسرع من خلال معرفة ما يحرك المنافسة . ومن هنا يمكن القول بأن المقارنة بالأفضل طريقة أو تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في رفع مستوى الأداء بشكل مباشر عن طريق الإستفادة من خبرات الغير .

- 1.1 مفهوم المقارنة بالأفضل Benchmarking : لقد تعددت التعاريف المتعلقة بموضوع المقارنة بالأفضل ولكنها إشترت جميعا في عنصر جوهري لا يمكن الحديث عن المقارنة بالأفضل بدونه ألا وهو التعلم أي تحصيل أكبر قدر من المعلومات من الموارد المتاحة وسنحاول فيما يلي تقديم أهم التعريفات وأكثرها قبولا وانتشارا :
- يعرف Camp المقارنة بالأفضل على أنها : "العملية المستمرة لقياس السلع والخدمات والممارسات التي تقوم بها المؤسسة أمام أقوى منافسيها أو تلك المنظمات التي تعرف على أنها المؤسسات القائدة في مجال نشاطها"<sup>1</sup>.
- كما يعرفها Geber : "هو البحث عن تلك المثل العليا في العالم المتعلقة بمنتجات أو خدمات أو أنظمة تشغيل ثم العمل على مطابقة أنشطة المؤسسة أو منتجاتها، أو خدماتها على أساسها ثم التفوق عليها"<sup>2</sup>.
- يقول Vaziri عنها، أنها : "عملية مستمرة تتم فيها مقارنة أداء المؤسسة بأداء تلك المؤسسات التي تعتبر قائدة في مجال نشاطها مع الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبائن وتحديد ما يجب تحسينه وعدم الإنحرار في منافسة لا طائل منها"<sup>3</sup>. يعرفها Watson على أنها : "إدخال المعلومات بشكل مستمر إلى داخل المنظمة".
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن المقارنة بالأفضل يجب أن تكون عملية مستمرة وهو الشيء الذي تدعو إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يؤكد هذا المبدأ ضرورة أن تكون هذه التقنية أو المنهجية حاضرة في جميع عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها ومما يمكن إستنتاجه أيضا أن التعاريف السابقة وإن اختلفت في بعض النقاط إلا أنها تتفق على إلزامية القياس المستمر للأنشطة والمخرجات ومقارنتها بأحسن النتائج الممكنة من أجل الوصول إلى أحسن الطرق لأداء الأعمال والتعرف على ممارسات المنافسين.<sup>4</sup>
- يمكن القول بأن نظرية المقارنة بالأفضل مبنية على ثلاث قواعد أساسية: مقارنة الأداء ، البحث عن ثغرات الأداء ، والتغيير في طريقة العمل وبذلك تسمح هذه الطريقة بما يلي:
- مساعدة المؤسسات على معرفة نقاط القوة والضعف وذلك على حسب التغيرات الحاصلة على مستوى العرض والطلب والسوق الناشطة فيه.
  - تسمح للمؤسسات بمعرفة مستوى أدائها الحالي والمستوى الممكن تحقيقه، و التحسينات التي يمكن القيام بها.
  - تحفز المؤسسة على المحافظة على ميزها التنافسية و تطويرها وبالتالي تحبس المنافسين الجدد عن منافستها وذلك للمواصفات العالية التي إستطاعت تحقيقها وفرضها على السوق.
  - تساعد المؤسسات على تلبية طلبات الزبائن بشكل أفضل .
  - تعتبر مكسبا مهما باعتبارها تسهل عمليات التطوير والتحسين عن طريق الإستفادة من تجارب غير بشكل مباشر.

<sup>1</sup> Camp, R., "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance", ASQC Quality Press, Wisconsin (Milwaukee), 1989:142.

<sup>2</sup> - Vaziri. K., "Using competitive benchmarking to set goals", Ed : Quality Progress , USA, October 1992, p81.

<sup>3</sup> Geber. B., "Benchmarking: measuring yourself against the Best ", Ed: Training, London, November 1990, pp36-44

<sup>4</sup> - Watson, G. "Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best", John Wiley & Sons, Inc, Canada ,1993, pp 103-154

ولكن الطريقة من جهة أخرى قد تحدث إختلالات في المؤسسة وتقدم نتائج عكسية إذا لم تطبق بشكل صحيح و قد تكون مقاومة التغيير ، التقيد بالوقت ، درجة الإلتزام بالبرنامج ، التكاليف ، سوء التخطيط ، وكذلك توقع النتائج في وقت قصير، من أهم أسباب فشل هذه الطريقة فتؤدي بذلك إلى نتائج كارثية كتشوه صورة المؤسسة أمام زبائنها.<sup>1</sup>

**2.1 المحطات التاريخية لمفهوم المقارنة بالأفضل:** لقد مر مفهوم المقارنة بالأفضل على عدة فترات متعاقبة ساهمت في تغيير النظرة إليه مرارا وتكرارا ، لتبرز في كل مرة جوانب جديدة لهذا المفهوم ولقد أشار إلى ذلك Watson سنة 1993 وذكر بأن مفهوم المقارنة بالأفضل هو مفهوم متطور منذ سنة 1940 "Evolving Concept" لم يأخذ صورته الكاملة حتى اليوم ويشير الباحث إلى أن مفهوم المقارنة بالأفضل مر بـخمس مراحل:<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى :** الهندسة من المصب إلى المنبع **Reverse Engineering** : وتميزت هذه المرحلة بمقارنة خصائص ووظائف المنتجات النهائية بتلك المتواجدة في السوق .

**المرحلة الثانية :** المقارنة بالأفضل التنافسية **Competitive Benchmarking** : وتميزت هذه المرحلة بظهور مقارنات لطبيعة العمليات بين المنافسين ، إذ يظهر جليا أنه حدث امتداد من التركيز على المنتج المنافس إلى البحث عن طريقة عمل المنافس.

**المرحلة الثالثة :** المقارنة بالأفضل الموجهة نحو العمليات **Process Benchmarking** : وظهرت في هذه المرحلة نقلة نوعية في التفكير إذ شهدت قفزة من مقارنة العمليات بين المؤسسات المتنافسة في نفس ميدان النشاط إلى مقارنة العمليات بين المؤسسات التي تمارس نشاطات أخرى في مجالات مختلفة تماما عن بعضها البعض ، فتستطيع بذلك المؤسسة أن تستفيد من خبرات منظمات أخرى قد تختلف عنها تماما في طبيعة الأهداف والنشاطات وتتميز هذه المرحلة بغياب التنافس وسهولة الوصول إلى المعلومات ولكنها في نفس الوقت تتطلب فهما عميقا وقدرة على تمييز العناصر المشتركة بين العمليات التي غالبا ما تظهر على أنها مختلفة عند النظر إليها لأول وهلة.

**المرحلة الرابعة :** المقارنة بالأفضل الموجهة نحو الإستراتيجية **Strategic Benchmarking** : تميزت هذه المرحلة بإقحام ممارسة جديدة للمقارنة بالأفضل ضمن نشاطات المؤسسة تتضمن تقييم الإختيارات ، وضع إستراتيجيات وتحسين الأداء عن طريق فهم إستراتيجيات الغير ، تتميز هذه الطريقة بعنصري الإستمرارية والتطوير طويل المدى لإحداث تغييرات جذرية للعمليات.

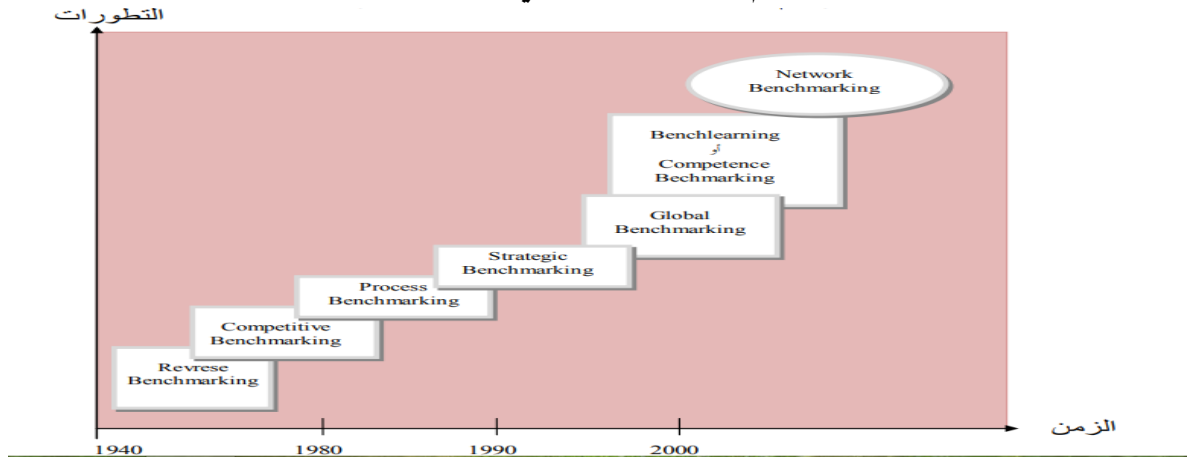
**المرحلة الخامسة :** المقارنة بالأفضل المتوجهة كليا **Global Orientation** : وظهرت هذه المرحلة بحلة تختلف عن مثيلاتها إذ أن المقارنة بالأفضل في هذه الفترة لم تعد تقتصر على عنصر واحد وإنما أصبحت المؤسسة تقارن جميع ما يمكن قياسه بالمنافس أو المنظمات الأخرى التي يمكن الإستفادة من تجربتها فهي إختصارا جمع لجميع المراحل السابقة. على الرغم من وجود دراسات معمقة في موضوع المحطات التاريخية التي مر بها مفهوم المقارنة بالأفضل أو القياس المرجعي كما يسميه البعض إلا أن هناك دراسات حديثة قدمت عناصر جديدة مثل دراسة

<sup>1</sup> Elmuti. D. & Kathawala.Y., " An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage", Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 41997,U.K,p 229

<sup>2</sup> - Watson. G.H., "Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best", John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1993,p59.

(1998) Ahmed & Rafiq التي أضافت إلى المراحل المذكورة محطتين تاريخيتين لم تظهرهما الدراسة السابقة والموضحة في الشكل التالي وتشمل المقارنة بالأفضل المتوجهة نحو الجدارة Competence Bechmarking أو Benchlearning والمحطة الأخيرة هي المقارنة بالأفضل الشبكية Network Benchmarking.

الشكل رقم 6.3: المحطات التاريخية للمقارنة بالأفضل



Source : Ahmed, P.K. and Rafiq, M., "Integrated benchmarking: A holistic examination of selected techniques for benchmarking analysis", Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol. 5 No. 3, U.K, 1998 , pp. 225-42.

يمكن حصر أهم الاختلافات بين الدراستين في نقطة رئيسية وهي مرحلة Benchlearning والتي تعتمد فلسفتها على فكرة أن التغيير في العمليات متوقف بشكل أساسي على التغيير في سلوكيات الأفراد وطبيعة العمل الجماعي الذي يقومون به. ولقد استخدم الباحثان Karlif & Ostblom (1995) هذا المصطلح للدلالة على ضرورة التغيير في الثقافة من أجل الوصول إلى منظمة موجهة نحو التعلم وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة قادرة على تحسين أدائها عن طريق تعلم كيفية تصحيح العادات السيئة وتطوير مهارات مناسبة من أجل تحقيق القيمة المضافة.

**3.1 تطبيق المقارنة بالأفضل :** إن المقارنة بالأفضل وكما عرفت من خلال وجهات النظر السابقة تعتبر عملية مستمرة معززة لمبدأ التحسين المستمر (تخطيط - تنفيذ - مراجعة أو "دراسة"-تعديل) وهي تتلائم بشكل متناسق تماما معه ففي مرحلة التخطيط يتم تركيز الجهود على القرارات العليا المباشرة Up Front Decision كتلك المتعلقة بإختيار الوظيفة أو العملية المراد مقارنتها وإعداد مشروع الدراسة التي سيتم من خلالها تحقيق ذلك . أما في مرحلة التنفيذ فيتم البحث في خصائص العملية المعنية بالمشروع وإستخدام قياسات أو نماذج إدارية محددة للتوصيف و تحديد صورة العملية وذلك من خلال جمع المعلومات من الطرف المستهدف (منافس أو أي منظمة تكون مرجعا قياسيا) ولا بد من الإشارة هنا بأن غالب ما يتم مقارنته بين المنظمات يتمثل في العناصر التالية التي أوردها Williams سنة 1996 وهي كالتالي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Williams. Susan .E., "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourn, 1997, 51.

- المواصفات : ويتم فيها تحديد خصائص الأداء والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تبلغها مثل: معدل الغيابات، معدل الحوادث، تكاليف إستقدام الموظفين. ويستحسن نشر هذه المواصفات كدلالة على التزام الإدارة العليا وكوسيلة للتحفيز لبلوغ المواصفات المنشورة كما تعتبر مقارنة الأداء الحالي بالمواصفات المرغوب تحقيقها أداة مهمة من أدوات الإشراف.

- النتائج : إن مقارنة نتائج المؤسسة بنتائج المؤسسات العاملة في نفس القطاع سيقدم صورة واضحة تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح ومعرفة البعد بينها وما يجب أن تصل إليه.

العمليات : وتتم مقارنة عمليات المؤسسة بالأخرى المنافسة أو مقارنة العمليات التي تقوم بها المؤسسة نفسها مع بعضها البعض للوصول لأحسن ممارسة ممكنة ، أما في مرحلة المراجعة فيتحدد إذا ما كانت الفجوة إيجابية أو سلبية . وفي مرحلة التعديل يتقرر ما إذا كان من الأحسن بالمؤسسة تضييق الفجوة أو إختزالها في حالة كونها سلبية أو المحافظة على الفرق الإيجابي إذا ما تم اعتباره مكسبا. وتعتبر هذه المرحلة الفيصل في المقارنة بالأفضل إذ أنها تكمل بذلك دورة التحسين المستمر الذي يعتبر: "إطارا لطريقة التعلم عن طريق التجربة و الخطأ ويركز نتيجة لذلك على التعلم النابع من التطبيق ومن ثم إفراد إدارة بالحقائق في صورتها الكاملة".<sup>1</sup>

#### 4.1 أصناف المقارنة بالأفضل

حسب أكثر الدراسات يمكن تصنيف المقارنة بالأفضل إلى صنفين رئيسيين: مقارنة بالأفضل داخلية ومقارنة بالأفضل خارجية ومن المهم التذكير بأن هناك فروعا رئيسية تتمثل في : التنافسية ، الجنيسة، الوظيفية تندرج ضمن الصنف الخارجي<sup>2</sup>. وتتم عملية التطبيق في كل صنف بنفس الطريقة المذكورة سابقا ويمكن حصر الإختلافين عند كلا الصنفين في جزئية واحدة وهي : العنصر الذي نريد مقارنته والعنصر الذي نريد أن نقارن به. (what is to be benchmarked?? | with whom it will be benchmarked )

أ- المقارنة بالأفضل الداخلية : **Internal Benchmarking** : يمكن حصر عملية المقارنة بالأفضل الداخلية في عمليتين رئيسيتين يمكن أن تقوم بها المؤسسات كل على حدي أو مع بعض<sup>3</sup> :

- الإتصال وتبادل المعلومات بين المصالح الموجودة ضمن المؤسسة الواحدة .
- الإتصال وتبادل المعلومات بين مجموعة من المؤسسات تنشط ضمن خط إنتاجي واحد على إختلاف أماكن تواجدها.

فعندما تقوم أي جهة داخل المؤسسة بتحقيق مؤشرات أداء جيدة ، تحاول الجهات الأخرى ( مصالح أو مؤسسات ضمن نفس خط الإنتاج ) بالإستفادة من طريقة عمل الأخيرة و البحث عن كيفية تحقيقها تلك النتيجة، وتعتبر هذه الخطوة أساسية للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق المقارنة بالمنافسين ، إذ لا بد عليها في البداية أن تستفيد من مراقبة نشاطاتها ما يشكل قاعدة للإنتلاق في عمليات مقارنة أوسع تشمل المؤسسات الخارجية . ويظهر هذا بشكل واضح في إنتلاق عمليات المقارنة مع تلك المؤسسات التي تشاركها نفس الثقافة،

<sup>1</sup> - Langley, G. et al., "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996,P6.

<sup>2</sup> Zairi. M., "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap", Total Quality Management ,Vol 3,U.K, 1992, p177

<sup>3</sup> - Cross R. ,and Leonard, P., "Benchmarking: a strategic and tactical perspective", 21° Ed: Managing Quality, Prentice Hall, New Jersey, 1994,p79.



نفس النظام ، أو نفس اللغة مما يسهل عليها الحصول على المعلومات وتحليلها بإعتبار خبرتها السابقة التي قامت بها ضمن مصالحتها أو تلك الموجودة ضمن نفس الخط الإنتاجي التي تعمل فيه .

ب- **المقارنة بالأفضل الخارجية : External Benchmarking** : تتطلب المقارنة بالأفضل الخارجية مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الخارجية وذلك من أجل إكتشاف التحديثات المتعلقة بالأفكار ، طرق العمل ، المنتجات ، والخدمات المقدمة<sup>1</sup>. كما تهدف هذه الطريقة إلى التحسين المستمر للأداء عن طريق قياس كيفية إنجاز تلك النجاحات التي يحققها الآخرون وعن طريق المقارنة يمكن فهم الفجوات و الإختلالات الداخلية ثم العمل على تصحيحها ما يقدم فرصة للتعلم من تحارب الآخرين والإستفادة من أحسن الممارسات التي تقوم بها المؤسسات القائدة . وتشمل ثلاث أنواع نذكرها فيما يلي :

• **المقارنة بالأفضل التنافسية Competitive Benchmarking** : ولا تتم المقارنة في هذا الصنف إلا مع المنافسين فقط. وتتميز هذه الطريقة بصعوبة بالغة للتوصل إلى مشاركة صحية والتعاون المطلوب مع المنافسين المباشرين !! و الوصول إلى المصادر الأولية للمعلومة ، ولكنها قد تكون ممكنة التحقيق وذلك بالنسبة لكبرى المؤسسات مقارنة بتلك الصغيرة أو المتوسطة الحجم<sup>2</sup> وتظهر فوائد هذه الطريقة من حيث أنها ترفع الإهتمام بثقافة التحسين المستمر من أجل الوصول إلى التميز مقارنة بالمنافسين ، كما أنها تزيد من تركيز المؤسسة وإحساسها بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومع ذلك فإنه لا بد من التأكيد على أن الصعوبة البالغة لتحصيل المعلومات من المنافسين وتطبيق الدروس المستفادة منهم تعتبر من أهم العراقيل التي تواجه مستخدمي هذا النوع من المقارنات بالإضافة إلى وجود خطر التأثير بالمنافسة في حد ذاتها ، أين تفقد المؤسسة الموضوعية في البحث عن تحسين الأداء وتتحول المنافسة والتفوق على الغير غاية في ذاتها وقد يؤدي ذلك إلى نتائج وخيمة تظهر بشكل واضح على المنتجات أو على الطريقة التي تمارس بها المؤسسة نشاطاتها<sup>3</sup>.

• **المقارنة بالأفضل الوظيفية Functional Benchmarking** :ويقصد بها المقارنة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداؤها وذلك عن طريق التعامل مع معلومات تتعدى المؤسسات المنافسة وتصل إلى تلك التي تتعامل مع قطاعات سوقية مشابهة أو تقوم بأنشطة مماثلة لتلك التي تقوم بها المؤسسة المطبقة لهذا المنهج أو تلك التي تتقاسم معها نفس التحديات والمشاكل<sup>4</sup> وإن أحسن مثال على هذا النوع من المقارنة ما قامت به الشركة الجنوبية البريطانية للسكك الحديدية التي قامت بتطبيق منهجية المقارنة بالأفضل للعمليات الخاصة بالتنظيف عن طريق إشراف مؤسسة الطيران British Airways التي كانت تعتبر مؤسسة رائدة في هذا المجال بتحقيقها زمن قياسي - 9 دقائق - في تنظيف 250 مقعد لطائرة الجumbo بإستخدام فريق مكون من 11 فرد ، فاستطاعت شركة السكك الإستفادة من هذه التجربة وتبنت مواصفات عمل جديدة مستقاة من شركة

<sup>1</sup> -Cox. A., and Thompson, I, "On the appropriateness of benchmarking", Journal of General Management, Vol 23, No 3,U.K, 1998, p 20

<sup>2</sup> - Cook, S., " Practical Benchmarking: a Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage", Kogan Page, London , 1995,p103

<sup>3</sup> -- Karlof. B, and Ostblom.S., "Benchmarking: a Signpost of Excellence in Quality and Productivity", John Wiley & Sons, U.K (Chichester), 1993,p62.

<sup>4</sup> Breiter. D., and Kline. S., "Benchmarking quality management in hotels", FIU Hospitality Review, Vol 13,No 2,Florida, 1995, p45

الطيران التحقق بذلك نتائج مذهشة فاقت المؤسسة النموذج إذ أنها أصبحت تقوم بتنظيف 660 مقعد في ظرف 8 دقائق وباستخدام فريق مكون من 10 أفراد.<sup>1</sup>

• والمقارنة بالأفضل الجنيصة **Generic Benchmarking**: وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة العمليات أو المواصفات المتشابهة دون الأخذ بعين الاعتبار مجال النشاط أو طبيعة المؤسسة وهذا يعني بأن وظيفة المحاسبة في مجال الخدمات الفندقية (مثلا) قد يقوم بعملية المقارنة بالأفضل لنفس الوظيفة بمؤسسة تعمل في مجال صناعة السيارات وقد تكون من أحسن خصائص هذه الطريقة : سهولة الحصول على المعلومات وإمكانية الإستفادة من خبرات بشكل مباشر وبعراقل تكاد تنعدم بالمقارنة مع نظائرها السابقة ومع ذلك فإن سلبيات هذا الأسلوب متمثلة في المدة الزمنية التي يتطلبها البحث عن الوظائف المشابهة وتعديل العمليات حسب خصوصيات النشاط الممارس والمواصفات المتعلقة بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : نشر وظيفة الجودة **Quality Function Deployment**

لطالما بحثت المؤسسات عن طريقة أو نظام واضح يمكنها من ترجمة حاجات ورغبات الزبائن إلى منتجات نهائية ، ولعل أهم عقبة واجهتها ولا تزال تواجهها إلى اليوم هي كيفية الوصول والإستماع لصوت الزبون وتحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الأطراف ثم تفعيل المشاركة إنطلاقا من مصلحة التسويق وصولا إلى مصلحة البحث و التطوير التي تعتبر المركز الرئيسي لإطلاق أي منتج ، وكنتيجة لذلك بدأت بوادر الحديث عن مفهوم جديد إنبتق من رحم إدارة الجودة الشاملة متجسدا في تقنية QFD والتي تعتبر حلا منطقيًا للشئ الذي إضطرت الكثير من المؤسسات تجنبه طوال فترة زمنية طويلة .

ولقد ظهرت هذه التقنية جليا بعد الإنتقال الفكري الذي حصل في المؤسسات اليابانية : فمن منهج المقارنة ومحاولة تقليد الغير وإضافة تعديلات محدودة على المنتجات إلى تحقيق صناعة منتجات أصلية يابانية أصيلة إنطلاقا من صوت الزبون فقط . ولقد كان السبق في تطبيق هذا المنهج على وجه الخصوص في تلك المؤسسات النشيطة الساعية إلى تقديم منتجات جديدة أو تلك التي تتنافس على إستراتيجيات التمييز

#### 2.1- مفهوم تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) :

أ- نشأة المفهوم: ترجع بعض الدراسات إلى زمن ظهور مفهوم نشر وظيفة الجودة إلى مطلع سبعينيات القرن الماضي حيث نشر أول مقال حول الموضوع سنة 1972 من طرف الباحث الياباني Akao وإستطاع أن يجمع فيه خلاصة خبراته النظرية والفنية ، ثم أطلق أول كتاب يخص نفس الموضوع سنة 1978 بمشاركة الياباني Mizuno ، ولم تعرف هذه الأعمال النور خارج اليابان حتى سنة 1994 بعد أن ترجمت لأول مرة إلى اللغة الإنجليزية. ولقد بدا الإهتمام واضحا بهذا الأسلوب من طرف شركة MITSUBISHI اليابانية لتكون بذلك من السابقين في استخدام هذه التقنية ثم انتقلت هذه الممارسة شيئا فشيئا لتشمل مؤسسة TOYOTA والمؤسسات العاملة في مجال صناعة السيارات.<sup>3</sup> وعلى الرغم من وجود جدل بسيط حول ما إذا كانت MITSUBISHI أو

<sup>1</sup> Cook. S., "Practical Benchmarking: a Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage", Kogan Page ,London, 1995, p12.

<sup>2</sup> - Ibid., p79.

<sup>3</sup> -Hunt.R. A., & Xavier, F. B. "The Leading Edge in Strategic QFD". The International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 20, No1 ,U.K, 2003, p56

HINO MOTORS المؤسسة الأولى في تطبيق تعاليم Akoa فإن ما يتأكد هو أن مجال صناعة السيارات في اليابان يعتبر مكان ميلاد QFD أو نشر وظيفة الجودة في الواقع العملي.

ب- المفاهيم الأكثر إنتشارا لتقنية نشر وظيفة الجودة : لقد أشار الباحثان Chan & Wu(2002) بأن هناك 650 منشور تقريبا تضم جميعها مواضيع حول نشر وظيفة الجودة<sup>1</sup>، ولقد حاول الباحثون خلال مدة تجاوزت ال 40 سنة تقديم تعريفات مختلفة لهذه التقنية وفيما يلي محاولة لتقديم تلك الأكثر إنتشارا وشيوعا في الوسط العلمي.

لقد كانت أول محاولة لتعريف QFD سنة 1972 من طرف Akao&Mizuno وعرفت التقنية على أنها: "طريقة يتم فيها نشر وظيفة أو عملية خطوة بخطوة مجسدة للجودة في خصائصها ، بإعتماد مبدأ النظم في التعامل مع الأهداف و الوسائل<sup>2</sup> "وبقي هذا التعريف غامضا إلى أن قدم Sullivan تعريفا آخر ينص على أن نشر وظيفة الجودة تعتبر: "مفهوما عاما يقدم أدوات متعددة تساعد على ترجمة متطلبات الزبائن إلى عمليات مختلفة تشمل جميع مراحل الإنتاج وتطوير المنتج"<sup>3</sup>.

تعرف نشر وظيفة الجودة أيضا على أنها : "ذلك التركيز و التنسيق على المهارات و الوظائف ضمن المؤسسة الواحدة من أجل : التصميم، الصناعة ثم تسويق المنتجات التي يريد الزبائن شرائها والإستمرار في شرائها"<sup>4</sup>. في سنة 1990 وضع Akao تعريفا جديدا لنشر وظيفة الجودة غير الذي إعتمده في السابق وينص على أن : "نشر وظيفة الجودة هي طريقة لتطوير تصميم الجودة تستهدف إرضاء الزبائن عن طريق ترجمة متطلباتهم إلى أهداف تصميمية متعلقة بالعمليات ونقاط عامة توجيهية متعلقة بضمان الجودة للإستخدام أثناء مرحلة الإنتاج"<sup>5</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن نشر وظيفة الجودة هي منهجية لتصميم : المنتجات ، العمليات ، طرق التصنيع ، الخدمات والتي تستمد أسسها من متطلبات الزبون وتبحث عن كيفية إشباعها عن طريق تقديم الجودة المثلى.

## 2.2 مراحل تطبيق نشر وظيفة الجودة

أ- مراحل التطبيق : تمر عملية تطبيق QFD بأربعة مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : مرحلة التصميم: وتبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بمحاولة فهم وتقييم متطلبات الزبائن عن طريق مصلحة التسويق وذلك بإستخدام الأدوات المعروفة كالإستبيانات، المقابلات، المراقبة ، التغذية الراجعة ، الشكاوى .... ثم تحدد هذه الرغبات و تستنبط من خلالها الفرص التنافسية الممكنة و الخصائص المزمع

<sup>1</sup> -Chan. L. K., & Wu. M. L, "Quality Function Deployment: A Literature Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002, p 463

<sup>2</sup> - Akao. Y., & Mazur. G. H., " The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1, U.K, 2003, p35

<sup>3</sup> -Sullivan, L. P., "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19, No 6, Wisconsin (Milwaukee), 1986,250-

<sup>4</sup> - Hauser, J. R., & Clausing, D., "The House of Quality". Harvard Business Review, Vol 66, No 3, Massachusetts ,1988,p 63

<sup>5</sup> -Akao. Y., "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990,p70

إدراجها و القادرة على تلبية الحاجات التي يتطلع إليها الزبون أو المستهلك. وغالبا ما يستخدم نموذج Kano كأداة فعالة في عمليات جمع وتحليل متطلبات الزبائن<sup>1</sup>.

المرحلة الثانية : المرحلة الوصفية: وفي هذه المرحلة تقوم الفرق المكلفة بعملية نشر وظيفة الجودة بتقييم الخصائص المستنبطة سابقا والقادرة على تلبية الحاجات ، ثم ترتيبها حسب الأهمية واختيار الأفضل منها مع مراعاة قدرات المؤسسة ثم تنقل وتنشر هذه المعلومات لتستخدم في مرحلة تخطيط العمليات .

المرحلة الثالثة : مرحلة تخطيط العمليات: وتنتقي في هذه المرحلة العمليات القادرة على إنتاج السلعة أو الخدمة بالمواصفات و الخصائص السابقة وتحديد السبل الأحسن أداء.

المرحلة الرابعة : المرحلة النهائية: ويتم في هذا الجزء تطبيق جميع الخصائص على المنتج بحيث يكون قادرا على تلبية وإشباع حاجات المستهلك المستهدفة، لا بد من الإشارة في الأخير إلى أن القرارات المتخذة في جميع المراحل تستند على تلك الحلول المثلى فقط مع التأكيد على أنها لا تتم أبدا بشكل شخصي بل يجب إشراك جميع الوظائف بشكل فعال وجماعي وغالب ما يستخدم - منزل الجودة HOQ - كأداة مساعدة لاتخاذ القرار عند استخدام تقنية نشر وظيفة الجودة .

### المطلب الثالث : حلقات الجودة ( Quality Circles ):

عادة ما تتكون حلقات الجودة من مجموعة أفراد متطوعين يعملون ضمن نفس المنظمة من أجل القيام بتحديد المشاكل المتعلقة بظروف العمل و بإستخدام أدوات الجودة التي غالبا ما تتمثل في مخططات السبب و النتيجة، مخططات باريتو ، بطاقات المراقبة يتم تحليل أسباب العراويل وتذليلها و وضع الممارسات اللازمة لضمان عدم تكرار حدوثها، و يتدرب الأعضاء المعنيون على إستخدام أدوات الجودة في بداية اللقاءات الأولى لبرنامج حلقات الجودة و الذي يشرف عليه منسقون يتميزون بالقبول بين العمال وذلك لتسهيل عمليات الإتصال وتحطيم الحواجز النفسية التي غالبا ما تكون سبب فشل هذا النوع من البرامج، كما يسهر المشرفون أيضا على تفعيل العصف الذهني للأفكار بين المشاركين و ضمان الحيادية و الإلتزام بالموضوعية وإبقائها محور التعامل الرئيسي. لتصبح بذلك حلقات الجودة فرق عمل تسهم في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من أجل رفع أداء المؤسسة عن طريق تصحيح الأخطاء و الإستفادة من الخبرات المتراكمة التي لا يمكن الإستفادة منها إلا عن طريق العمل الجماعي المؤطر.

### 1.3 مفهوم الفريق أو المجموعة :

أ- تعريف مصطلح الفريق : لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بمعنى الفريق وتمييزه عن مصطلح المجموعة وقال مؤيدو فكرة التفريق بأن المجموعة قد لا تملك روح الفريق في كثير من الأحيان و المتمثل في غياب إشباع حاجة الإلتزام عند ماسلو.

إن من أهم التعاريف المتعلقة بهذا الموضوع ما قدمه (1987) Hakman و الذي يعتبر التعريف الأكثر قبولاً ولقد إعتدده الكثير من الباحثين مثل (1996) Guzzo & Dikson وينص على أن الفريق هو: "مجموعة من

<sup>1</sup> - Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K, 2008, p327

الأفراد مستقلين في أنشطتهم ، يتشاركون نفس الأهداف وينظرون إلى أنفسهم على أنهم خلية تنتمي إلى نظام إجتماعي متكامل (مثال: مؤسسة ، المنظمة..)<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف يؤكد على عنصر الإستقلالية لضمان نجاح عمل الفريق وضرورة تواجد الحرية التي على أساسها يستطيع الفرد تقديم أفكاره و مشاركة الغير بما مع المحافظة على الإطار العام الذي ينبثق من الرؤية المشتركة وكما يركز المفهوم على ضرورة التعدد و التنوع لأن تقديم نفس المعلومات ووجود وجهة نظر واحدة يسلب معنى الفريق من المجموعة فيغيب نتيجة لذلك مبدأ التكامل الذي يكسبه الطبيعة النظامية.

ب- أنواع الفرق : يوجد في المنظمات أو المؤسسات اليوم 4 أنواع من الفرق :

- (1) فرق العمل. work teams.
- (2) الفرق الموازية. parallel teams.
- (3) فرق المشاريع project teams
- (4) فرق التصرف management teams.

ومع ذلك فلقد قدمت دراسات أخرى إختلافات طفيفة مقارنة بالتقسيم السابق مثل دراسة Sundstorm.al حيث فصلت الدراسة بين الفرق التي تقدم آراء حول مشكلة ما Advice Teams، و الفرق التي تساهم بشكل مباشر في العمليات<sup>2</sup> Involvement Teams - ولكنها متفقة جميعا من حيث المبدأ وسنحاول فيما يلي إعطاء تعريفات مبسطة للفرق السابقة:

**فرق العمل :** وتعتبر الأكثر شهرة وتتميز بأنها وحدات مسؤولة على إنتاج السلع أو الخدمات ، أفرادها يعملون بشكل يومي ، تتميز أيضا بأنها فرق مستقرة إذ نادرا ما تحدث عليها تغييرات من حيث العدد أو تغيير فرد بآخر، وكمثال على ذلك نجد : طاقم الطائرة ، فرق البيع، فرق عمال المناجم.

**الفرق الموازية :** وتتكون هذه الفرق من مجموعة أفراد قامت المؤسسة بإنتقائهم من عدة مصالح أو وظائف بالمؤسسة لإنجاز عمليات لم تقم بها المؤسسة مسبقا ولم تكن مؤهلة بعد للقيام بها وتتميز هذه الفرق بالمسؤولية المحدودة لأنشطتها وغالبا ما تقوم بإبداء آراء حول موضوع أو مشكلة معينة وكمثال على ذلك بحد حلقات الجودة .

**فرق المشاريع :** وتتميز بمحدودية الزمن ، لأنها غالبا ما تكون مرتبطة بمشروع معين ثم تختفي بإنتهائه كتلك الفرق التي تتم بإطلاق منتج جديد ، أو إدارة أزمة معينة وغالبا ما تضم أعضاء ذوي خبرات عالية تنتقيهم المؤسسة من مجالات عدة : محامين ، مهندسين ، وتتعامل هذه الفرق مع معلومات شديدة التعقيد وكمثال على ذلك : فرق البحث و التطوير التي ظهرت أيام الحرب العالمية الثانية.

**فرق التصرف :** وتقوم هذه الفرق بإدارة الفرق الأدنى منها في التنظيم الهربركي للسلطة وتحاول هذه الفرق أن تقوم بالتنظيم المناسب للفرق (حلقات الجودة مثلا) وإختيار الأفراد والوقوف الصارم على عمليات التنسيق.

<sup>1</sup> -Guzzo,R., Dikson. M. W., "Teams in organisations Mrecent research in performance and effectiveness" Annual Review of Psychology ,Vol 47, Maryland, 1996,p107

<sup>2</sup> - Sundstorm , E. Demeuse .KP.Futrell.D,"Work Teams :Applications and Effectiveness", American psychologist, Vol 45, Washington D.C ,1990,p120

2.3 - مراحل تفعيل حلقات الجودة: يتم تفعيل حلقات الجودة خلال مرحلتين أساسيتين هما : مرحلة التخطيط للبرنامج و مرحلة التنفيذ.<sup>1</sup>

أولاً : مرحلة التخطيط للبرنامج: إن هدف هذه المرحلة هو إيجاد البيئة و الظروف المناسبة لغرس هذه الطريقة عند الأفراد و تحطيم مقاومة التغيير عندهم يمددهم بالمعلومات الكافية القادرة على إزالة الشكوك و فعالية هذا البرنامج. إن الخطوة الأولى في هذه المرحلة هي إقناع كل الأفراد بجدوى حلقات الجودة و الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيقها، وبتعزيز المواقف الإيجابية يصبح من اليسير بناء الأطر المناسبة ، تحديد مواعيد الإنطلاق ، طبيعة الأشخاص المتطوعين ، المشرفون و المنسقون ، التخطيط لبدأ التدريب على إستعمال الأدوات الإحصائية و بناء النظام الذي يسمح بإستغلال المعلومات المقدمة و تحديد جميع آليات تفعيل النتائج التي تتوصل إليها هذه الحلقات ، كيفية نشر هذه المبادئ و تحديد الخط الزمني أو الفترات التي سيطبق فيها برنامج الحلقات . و هناك مشاركة أخرى لابد منها وهي مشاركة ممثلين عن العاملين أو من ينوب عنهم في التخطيط لهذه الحلقات من أجل حمل قدر من المسؤولية يكون في حماية المطاف إنعكاسات إيجابية على كل من الإدارة والمنظمة والعاملين

ثانياً : مرحلة التنفيذ: يبدأ تنفيذ البرنامج التحري بعد موافقة الإدارة العليا، حيث يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد الموصلين شغل مهمة قائد و مسهل و تدريبهم ليحارب بعد ذلك كل قائد أعضاء حلقتة و الذي يتولى عملية التدريب مستخدمة بعض الأساليب المعتمدة العقيد البرنامج من مرحلة خيط البرنامج ليست ثابتة بل هي عملية ديناميكية متغيرة على عدة مراحل مستمرة لتفعيل البرنامج عند الحاجة لتصل بالنهاية إلى برنامج دائم و ثابت في أسلوب عمل الإدارة .

#### المطلب الرابع : نماذج ادارة الأداء المتميز

يستند مفهوم إدارة الأداء الشمير إلى إعمار فكري يعتمد التكامل و الترابط ويرتبط بالتفكير المنظومي، ولقد عرفت على أقيار الجهود التعليمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة و التميز والاستجابة للقوى الداعمية للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة<sup>2</sup> وفي ضوء هذا التعريف ينبج بان التميز في الأداء ما هو إلا مسلة الجهود التي تبطيا منظمة ما من أجل تحقيق رغبات عمالها إنطلاقاً من كملاقتها ثم الإستجابة لهما، ومن أجل توحيد القوى في هذا الجمال وتعميم هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضع هذه الفلسفة في مبادئ و أطر واضحة تسح جميع المؤسسات بالوصول إلى الأداء المتميز و يأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة :

1- النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM و الذي يقوم بالإشراف عليه الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة

2- النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز MBNQA

3- النموذج الياباني لإدارة الأداء التيزر Dming Prize

وسنحاول عرض النماذج الثلاثة لإدارة الأداء المتميز بشيء من التفصيل و الدقة.

أولاً : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFOM- 2010) :

<sup>1</sup> - جيرة الموجي ، " دوائر الجودة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1995 ، ص 25.

<sup>2</sup> - بن عبود على أحمد ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 1-5 نوفمبر 2009، الرياض: معهد الإدارة العامة ، ص 50.

النموذج الأوروبي للأداء المتميز أو EFQM Excellence Model ويعتبر من أهم النماذج المستخدمة في مجال الإدارة داخل أوروبا وحول العالم، ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة الشاملة. ويقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح بإدارة الجودة الشاملة وهي مبدأ RADAR والذي يشبه إلى حد كبير عجلة ديمنج في مبادئه والذي يتكون من العناصر التالية :

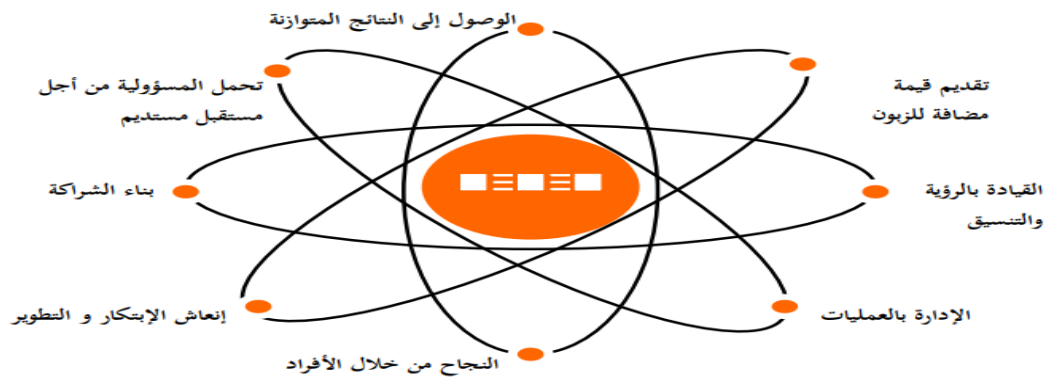
- النتائج (Results): ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة.

- المقاربة (Approche): ويتم فيها تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى.

: النشر (Deploy): وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام.

: التقويم و التعديل ( Assess & Refine ): ويتم مراقبة وتقويم المخرجات بالأهداف و القيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك. و يعرف النموذج الأوروبي "الأداء المتميز" بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج، و من ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ و الأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية<sup>1</sup>:

الشكل رقم 7.3: مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM



Source :www.efqm.org

- 1- الوصول إلى النتائج المتوازنة : بين أهداف المدى القصير وأهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فهم العاملين، العملاء، الموردين، و المجتمع في مجموعه فضلا عن أصحاب رأس المال،
- 2- تقديم قيمة مضافة للزبون : وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم و تطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم و توقع رغباتهم المستقبلية، حيث أن الزبون هو في النهاية الحكم على الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات. من هنا يجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء و الاحتفاظ بولائهم للمنظمة.
- 3- القيادة بالرؤية الواضحة و العمل المنسق والتشارك : لأن القائد في المؤسسة الناجحة يعتبر الملهم

الأول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الأفكار في الأفراد ، إن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

4- الإدارة بالعمليات : ستمنح المنظمة صورة دقيقة تمكنها من تحديد الإنحرافات بشكل أحسن وبالتالي معرفة أسبابها و التخلص منها بشكل أسرع، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تحري إدارتها و توجيهها إلى تحقيق الأهداف المخططة وفق معلومات صحيحة و متجددة.

5- النجاح من خلال الأفراد : إن المؤسسة الناجحة تمكن مستخدميها من المشاركة و إبداء نصائحهم حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الفكرية و خبراتهم بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. و تؤكد دائما على التوازن بين أهداف المؤسسة و مصالح مستخدميها باعتبار أن البشر هم أئمن ما تملكه المنظمات، و عقولهم و أفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية.

6. إنعاش التطوير و الابتكار : ويتم من خلال البحث المنظم و المستمر و الإستفادة من خبرات المنظمة و معارف العاملين فيها و نتائج العلم و مستحدثات التقنية في تطوير العمليات و تحديد المنتجات و الخدمات و تفادي العيوب و الأخطاء و منع تكرارها و الارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية و الفعالية.

7- بناء الشراكة : تعتبر الشراكة من أهم مصادر خلق القيمة المضافة فالعمل مع الزبائن و الموردين و الهياكل التعليمية و المنظمات الغير الحكومية سيقدم رؤية شاملة للمؤسسة حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات الوثيقة و التحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون و التكامل مع جميع شركاء العمل.

8. تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستديم : إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و احترام قواعد و نظم المجتمع قاعدة نجاح لا بد من التأكيد عليها .

ثانيا : نموذج جائزة بالدريج MBNQA (2009-2010):

لقد كانت جائزة ماكوم بالدريج الأمريكية أحد أهم الدروس المستفادة من الخبرة اليابانية وذلك بعدما لاحظ الأمريكيون أنه لا يمكن تعميم الجودة في منتجاتهم إلا عن طريق جائزة توضح الأطر الكفيلة بتقديم الخطوط العريضة لأي مؤسسة راغبة في مواجهة العملاق الياباني، و لعل محاولة مؤسسة GE الأمريكية وسعيها للحصول على جائزة ديمنج اليابانية هي القطرة التي أفاضت الكأس و دفعت بالكونغرس إلى القبول بالنظريات اليابانية في معنى الوصول إلى التميز.

1.2 مبادئ و أهداف الجائزة : لقد بدأت أنظار المدراء الأمريكيين في بداية الثمانينيات من القرن السابق تتوجه نحو الجودة أكثر من أي وقت مضى، وخاصة بعد ظهور منافسة عالمية شديدة لا تقبل بأقل من التفوق في السلع و الخدمات المعروضة ، ولكن العجز عن تحقيق ذلك و تعميم الوعي بالجودة في المؤسسات الأمريكية بقي المشكل الرئيسي و التحدي الأكبر الذي واجه صناع القرار آنذاك.

وفي سبتمبر من سنة 1983 أثناء محاضرة حول الإنتاجية في البيت الأبيض تقرر أن وضع جائزة متعلقة بالجودة و الإنتاجية أصبح ضروريا للنهوض بالاقتصاد الأمريكي وذلك في محاولة واضحة لتقليد جائزة ديمنج اليابانية التي سبقت القرار الأمريكي ب 30 سنة تقريبا وفي 20 أوت 1987 وقع رونالد ريغن المرسوم 100-107 المتعلق بجائزة مالكوم بالدريج للجودة.



بعد أن تم إقرار جائزة مالكوم بالدريج للجودة من طرف الكونغرس الأمريكي سنة 1987، تنافست المؤسسات للحصول عليها كدليل على بلوغها أعلى مراتب الجودة . وفي كل سنة كانت تقدم للمؤسسات الأمريكية ثلاث جوائز سنويا في مجالات الصناعة ، الأعمال الصغيرة و الخدمات ولم يدرج قطاع الصحة والتعليم إلا بعد سنة 1999 ليوقع عليها الرئيس السابق للولايات المتحدة "بيل كلينتون".

إن إهتمام الكونغرس الأمريكي بإقرار الجائزة له ما يبرره من أسباب كبناء الوعي المتعلق بضرورة التميز في الأداء كأداة تنافسية في الأسواق المنفتحة، و التركيز على أساليب التحسين المستمر ومتطلبات الجودة وإستخدام هذه الجائزة كلغة تخاطب و تعامل بين المؤسسات و المنظمات ولقد عرفت جائزة بالدريج الأداء المتميز على أنه : "مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمنظمة يهدف إلى :

1- تقديم قيمة مضافة مستمرة للزبائن تساهم في نجاح المؤسسة أمام أسواقها.

2- تحسين كفاءة وقدرات المؤسسة.

3- تحقيق مبدأ التعلم في المؤسسة وبين الأفراد.

ويهتم نموذج Baldrige لتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية<sup>1</sup>: (Core Value)

- القيادة ذات الرؤية.
- التميز المستمد من رغبات العملاء.
- التعلم الشخصي و التنظيمي.
- تقييم العمال والشركاء.
- الذكاء و المرونة.
- التركيز على المستقبل.
- الإدارة الهادفة إلى الإبداع و الإبتكار.
- الإدارة بالحقائق. • الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية
- التركيز على النتائج و خلق القيمة. • انتهاز مدخل النظم في التفكير و الإدارة .

ثالثا: النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء نموذج Deming :

تعتبر جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع و الأصل الذي إستلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور وليام ديمينج و الذي إرتبط إسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أداؤها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية<sup>2</sup> هي :

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

ب- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات ، تنمية الموارد البشرية و توحيد المقاييس.

<sup>1</sup> -www.baldrige.org

<sup>2</sup> Poiter, L. J, & Tanner,S.J., "Assessing business excellence",second edition: Oxford Publishing, Elsevier .Butterworth - Heinemann ,U.K.,2004, p 201

- ج- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- د- النتائج: و التي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة ، وتتضح هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي :
- 1- السياسات :
- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.
  - وضوح السياسات الأهداف والأولويات).
  - طرق ووسائل تمكين السياسات في النظام.
  - إرتباط السياسات بالأهداف القريبة والبعيدة المدى.
  - نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.
- 2- التنظيم:
- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة وإشراك العمال.
  - وضوح حدود السلطة والمسؤولية.
  - حالة التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح.
  - حالة وموقع العمل الجماعي.
  - حالة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسساتالتوزيع...).
- 3- المعلومات:
- حالة المؤسسة وقدرتها على جمع المعلومات الخارجية.
  - حالة المؤسسة وقدرتها على جمع المعلومات الداخلية .
  - حالة تطبيق الطرق الإحصائية.
  - حالة القدرة على إستبقاء المعلومات.
  - حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية إستغلال المعلومات.
  - حالة المؤسسة بالنسبة لاستخدام أجهزة الإعلام الآلي .
- 4- توحيد المقاييس :
- ملائمة نظام توحيد المقاييس.
  - موقع عمليات وضع ، مراجعة وإلغاء المقاييس.
  - حالة محتوى المقاييس الحالية.
  - مستوى إستخدام المقاييس الموضوعية.
- 5- الموارد البشرية :
- خطط التعليم والتدريب.
  - مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة .
  - مستوى دعم وتحفيز التطوير الذاتي للأفراد.
  - مستوى إدراك أهمية الطرق الإحصائية.

- مستوى استخدام دوائر الجودة والإعتماد على الإقتراحات.
- مستوى دعم تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التي تتعامل معها المنظمة.
- 6-ضمان الجودة:**
  - حالة إدارة نظام : أنشطة ضمان الجودة.
  - حالة تشخيص أنظمة مراقبة الجودة.
  - حالة إطلاق المنتجات الجديدة ( وتضم تقارير الجودة و مراجعة التصاميم).
  - حالة وموقع مراقبة، تحليل وتحسين العمليات داخل المنظمة.
  - مستوى مراقبة، تقييم ومراجعة الجودة.
  - مستوى استخدام أدوات القياس.
  - حالة التخزين، التغليف، النقل ، البيع وتقديم الخدمات المرفقة.
  - قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبائن.
  - قدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية ، الأمان في منتوجاتها وتأكيد حماية البيئة .
- 7-الإدامة:**
  - حجم دوران عجلة ديمنج PDCA. –
  - طرق تحديد أدوات المراقبة ومستوياتها.
  - مدى استخدام الإجراءات والمقاييس الدائمة والمؤقتة.
  - مدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة وأنظمة التشغيل.
- 8- التحسين:**
  - طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة.
  - الربط بين طرق التحليل وتكنولوجيا المعلومات.
  - استخدام نتائج التحليل وتطبيقها على الواقع العملي .
  - واقع تطبيق التحسينات ونقلها إلى عمليات المراقبة والإدامة.
- 9- - التأثير**
  - الآثار المادية ( الجودة ، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن ...).
  - الآثار غير المادية.
  - رضا الزبون الداخليين والخارجيين .
  - التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها.
  - التأثيرات على المجتمعات المحلية والدولية .
- 10- الخطط المستقبلية:**
  - مدى الوعي بالواقع الحالي.
  - الخطط المستقبلية لحل المشاكل.
  - الإهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع ومتطلبات المستهلكين ووضع خطط بناء عليها.
  - الإرتباط بين الفلسفة ، الرؤية، والخطط الطويلة المدى.

- إستمرارية مراقبة الجودة.

- القدرة على تحسيد المخططات المستقبلية.

المبحث الثالث : دراسة حالة لتحسين الأداء في ظل الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت

يختص هذا المبحث في إسقاط الدراسة النظرية على منظمة يتوفر لديها نظام الإدارة الجودة يوافق معيار من معايير الإيزو أو تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وكما نعلم أن هذين الأسلوبين الإداريين لم يتم انتشارهما في الجزائر إلا مؤخرا وعند المنظمات التي تعتمد عليهما محدود. وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة ولاية باتنة، والتي هي حاليا بصدد تنفيذ شروط وإجراءات نظام إدارة الجودة ISO 9001، كما أنها قد قامت بتنفيذ جميع الشروط والإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

وستتطرق من خلال هذا المبحث أولا لتقديم عام للشركة، نشأتها، نشاطها ومنتجاتها وهيكلها التنظيمي، ثم نتعرض إلى تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة، ثم عرض وتحليل النتائج من خلال إجراء مقابلة مع مسؤولي إدارة وحدة الإسمنت.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

أولا : نشأة المؤسسة وأهميتها

1- التعريف بالمؤسسة

الوحدة عبارة عن شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره 2.250.000.000 دج، تسعى من خلال نشاطها لتلبية حاجات قطاع البناء من الإسمنت، ظهرت للوجود بايرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 مع شركة F.L.S الدانمركية لإنجاز وحدة الاسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية . SIX Conternational

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي و الكهرباء . SA baron& lerque

وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000.000 طن سنويا أي ما يعادل 8400 طن في الإنتاج شهريا .

أ- تواريخ أساسية.

➤ في 15 ماي 1983 تم توقيع العقد

➤ بداية الإنجاز كان في 28 نوفمبر 1983.

➤ نهاية الإنجاز كانت في جويلية 1986.

➤ الاستلام الأولي للمشروع كان في 25 ماي 1987.

➤ الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989.

➤ مدة الانجاز كانت في 32 شهر ،

ب- موقع الوحدة : تقع وحدة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بركة ويمر بالوحدة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة المسيلة وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب 15 كلم ، وتقدر مساحتها الإجمالية ب: 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم .

ت- أصل ملكية وحدة الإسمنت: توجد ثلاثة مؤسسات للاسمنت على المستوى الوطني:

- ✚ مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق.
- ✚ مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للوسط.
- ✚ مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للغرب.

وكل مؤسسة لها العديد من الوحدات الإنتاجية التابعة لها، فمثلا مؤسسة الشرق ERCE لديها أربع وحدات تابعة لها وهي :

- ❖ وحدة عين الكبيرة بسطيف .
- ❖ وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة .
- ❖ وحدة عين التوتة بباتنة .
- ❖ وحدة الماء لبيض بتبسة.

## 2- أهمية الوحدة على المستوى الجهوي :

تساهم هذه الوحدة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986 م، حيث قدر الطلاب السنوي على بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الوحدة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا وتوزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الإنتاجية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10 بالمائة .

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة ويتكون من 10

دوائر

- مديرية الوحدة: يتأسسها مثير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربع دوائر دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائرة الأمن ودائرة التموين .

\* دائرة الموارد البشرية والاجتماعية: وتتولى عملية إدارة افراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... الخ، والتي يشرف عليها رئيسا يقوم بـ:

- ضمان تسيير الموارد البشرية والنسب المرتبطة بهذه الموارد .

- السهر على تطبيق قانون وتشريع العمال .

- ضمان تسيير وسائل النقل والمتابعة الطبية و الاجتماعية للعمل بالشركة .

- إنشاء وتخطيط ميزانية دائرة الموارد البشرية والاجتماعية .

- تحقيق المشاريع بالوسائل الخاصة بالشركة ،

- متابعة نسب تسيير دائرة الأشغال الجديدة .

- التنسيق مع الهياكل الداخلية و المقاولين الباطنيين .

\* دائرة المالية: يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الوحدة.

\* دائرة التجارة : تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.

\* دائرة الأمن: وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمل أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات،

\* دائرة التموين: وهي خاصة بمهام شراء وتخزين المواد الأولية الضرورية لإنتمام العمليات الإنتاجية .

-المديرية التقنية: برأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدا من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي: دائرة التصفية والمحيط، دائرة الكهرباء والضبط، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الجودة والنوعية دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.

دائرة الجودة : التي يشرف عليها رئيس يتولى :

- السهر على التطبيق الجيد لنظام الجودة والحفاظ على مستوى الشركة .
  - تقديم التقارير دوريا لمدير الشركة حول صحة نظام الجودة - السهر على الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة لإنجاز الأهداف .
  - مراقبة تسيير النظام الوثائقي المرتبطة بالجودة وتسجيله على مستوى النظامي المعلوماتي مع الحفاظ على التسجيلات المرتبطة بالجودة
  - النقل الرسمي لاجتماعات خلية الجودة .
- إن دائرة الجودة تضم مصلحتين هما:

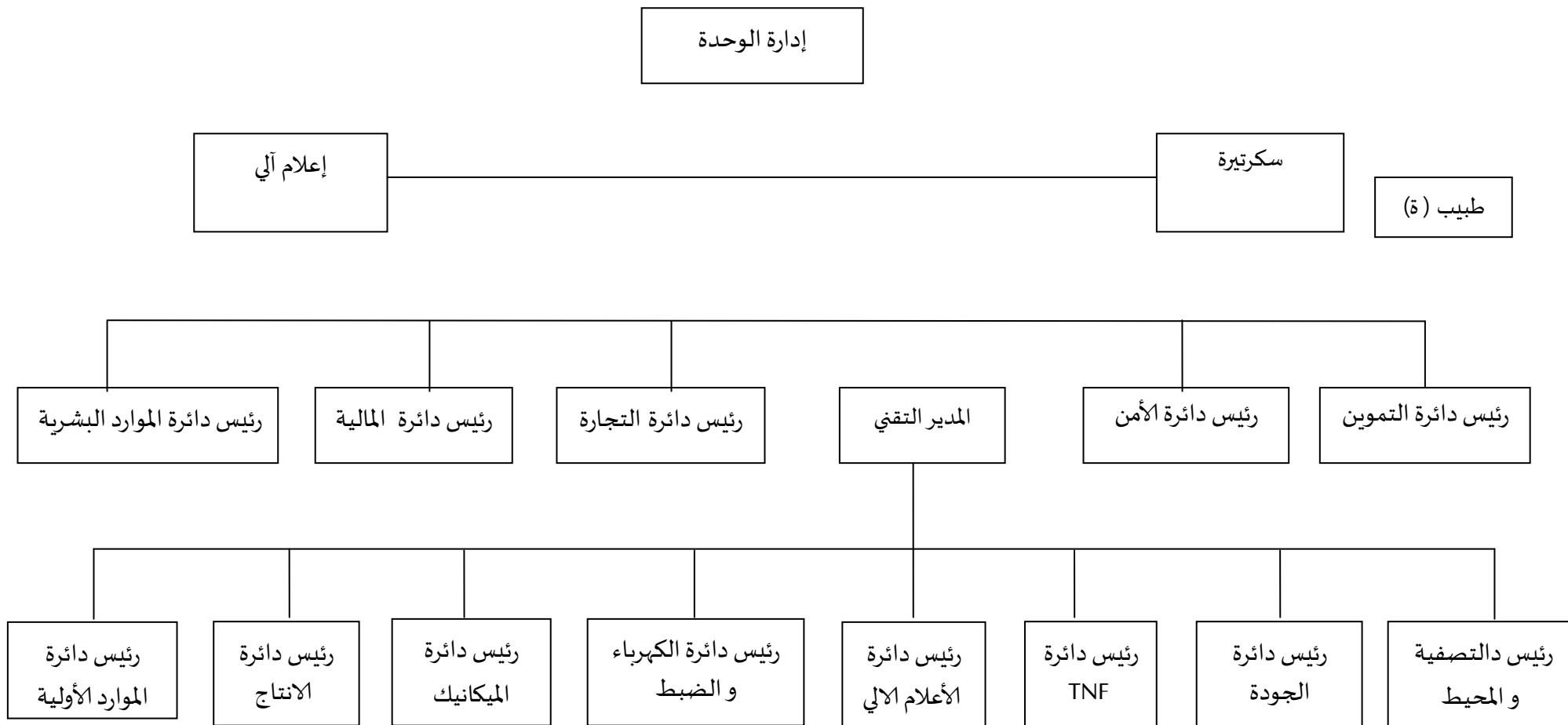
○ مصلحة ضمان الجودة ؛ والتي تتكون من ثلاثة أقسام هي: قسم المعايرة والقياس، قسم متابعة الوثائق المرتبطة بالجودة وقسم متابعة التسجيلات والنشاطات التصحيحية والوقائية . فهذه المصلحة تقوم بما يلي:

- تطبيق برنامج فحص تجهيزات الرقابة وتنسيق عمليات المعايرة مع المنظمات .
- تقنين الوثائق المرتبطة بالجودة مع ضمان تسجيل النظام الوثائقي المرتبط بالجودة
- السهر على تطبيق الأنشطة التصحيحية والوقائية من طرف الهياكل المعنية .

○ مصلحة رقابة الجودة : والتي تسعى إلى:

- ✚ السهر على تطبيق المعايير بدقة والإجراءات المتعلقة بعمليات الرقابة والاختبار.
- ✚ مراقبة المواد الأولية المستخرجة من المحاجر الممونة، المنتج تصف المصنع و التام الصنع على مستوى كل مراحل العملية.
- ✚ الاستغلال الأمثل لتجهيزات الرقابة والاختبار.

شكل رقم (3-8): الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الاسمنت



المصدر: وثائق الوحدة

## ثالثا: تشخيص الوضعية الحالية للوحدة.

ان الوحدة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر. لهذا فهي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على الوحدة سليا و ايجابا وذلك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:

1- المحيط الاقتصادي: ان المحيط الاقتصادي للوحدة يشكل باستمرار إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وان المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة، وبشكل كبير لنجاح ونمو الوحدة، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالوادة غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لإغراض الاستثمار والتمويل ... الخ. لهذا فمن المهم معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما بهم المسير معرفة وضعية سوق العمل فالوادة تحتاج أحيانا إلى يد عاملة أكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في المجالات التقنية بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على اتجاهات العرض والطلب على الأسمنت لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن و أسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع.

2- المحيط الثقافي و الاجتماعي ؛ العامل الثقافي له تأثير كبير على الإنتاج، الإشهار حاجات العمال ... الخ لذا على الوحدة الاهتمام بها في أي قرار تتخذه. إذ لوحظ وجود عدد قليل من الإطارات الجامعية الحديثة وأغلب الإطارات تتمحور أعمارهم بين 40-50 سنة. وحسب المعلومات المتحصل عليها فإن مهندسي جميع الأقسام يعملون على تحسين الإنتاج عن طريق استخدام أحدث الآلات المتحصل عليها من الخارج وهذا ما يتطلب جلب يد عاملة كفاءة .

3- المحيط التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة التطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي. مما يفرض طى الوحدة الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورهما، ومما يمكن ملاحظته على مستوى الودة هو استعمال التكنولوجيا الحديثة سواء في الإنتاج أوقي عملية الحفر، إضافة إلى اهتمامها بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري للأفرادها لزيادة الإنتاج وتحسينه بدرجة أفضل.

4- المحيط السياسي: رغم ميل غالبية البلدان في العشرية الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات بعيدة عن آثار الجانب السياسي فهو دائما يبقى الإطار الذي يشمل أي تحرر اقتصادي لكون الأخير يحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات. وتشير إلى أن الوحدة قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة تهتم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة ومختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إليها أو نثر التعامل معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها، إضافة إلى السياسة الضريبية الرسوم قوانين العمل الأهداف التنموية ومدى الاستقرار السياسي والأمني التعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة وان وضعيتها الحالية ثابتة وطموحها في المنافسة على المستوى الدولي كذلك .



## المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

## أولا عرض النتائج:

كانت أول مقابلة للا مع مدير مصلحة الموارد البشرية ، وقد قام هذا الأخير من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها معه بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص موضوع بحثنا المتمثلة في عدد العمال ومختلف المصالح الموجودة بالوحدة، كما زدنا بالهيكل التنظيمي، إضافة إلى هذا قمنا بعدة مقابلات مع عمال وإطارات الوحدة خاصة دائرة التجارة بالاستفسار عن كيفية التعامل مع الجمهور الخارجي.

## المحور الأول: الجودة الشاملة

س(1) ما هو مفهومكم للجودة ؟

ج- هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلك من حيث تصميم المنتج أو قدرته على الأداء من أجل إرضاء المستهلك.

س(2) هل المصلحة لديها نظام خاص بالجودة ؟

ج- نعم. المؤسسة لديها نظام خاص بالجودة

س(3) على ماذا تركز المصلحة في تطبيقها للجودة؟

ج- تركز على عدة معايير من بينها: حماية الزبون. رضا الزبون. إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة سعة المنظمة (يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولات تقديم منتجات ذات جودة من شأنها أن تنافس المؤسسات الأخرى)

س(4) ما هي الوسائل والآلات المستخدمة ؟

ج- توفر نظام المعلومات في المؤسسة من أكثر العوامل الهدفية لتحقيق نجاح المؤسسة إلا أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة.

س(5) ما الهدف من تطبيق المصلحة لإدارة الجودة .

ج- إن تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة لها عدة أهداف من بينها:

- يجب أن يكون حساب و تقييم التكاليف المتعلقة بكل عناصر الجودة من الاعتبارات الهامة وذلك بهدف تظليل الخسائر.

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة .

- جذب أكبر عدد من المستهلكين ... إلخ.

س(6) هل الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ج- نعم. الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما تحفظ كتابيا الأهداف المتعلقة بالجودة

س(7) هل تطبقون الجودة في كل العمليات أم تقتصرون على عملية أو جانب واحد؟

ج- نعم، إن تطبيق الجودة تشمل جميع الجوانب العاملة في المؤسسة لكي يكون المنتج ذات جودة عالية.

س(8) هل تطبقون الجودة على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية؟

ج- نعم.

المحور الثاني: شهادة الإيزو.

- س1) هل تحصلت الوحدة على شهادة الإيزو؟  
 ج- نعم تحصلت عليها عدة مرات، منها شهادة الأيزو 9001 سنة 2008، كما تحصلت على شهادة تقويس جزائري في 16 أفريل 2004  
 س2) هل الوحدة حققت نجاح في تطبيقها الإدارة الجودة الشاملة؟ ج- نعم. حققت نجاح كبيرا في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .  
 س3) هل هناك معيقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ ج- هناك بعض المعيقات منها ما يلي :  
 - كل الآلات الموجودة بالوحدة مستوردة من الخارج ولذلك فإن وجود أي خلل يصيبها يؤثر على وتيرة الإنتاج في انتظار وصول قطع غيار من الخارج  
 - التبعية للخارج في شراء الأجر بالفرن مما يسبب تقطع وتيرة الإنتاج بسبب النقص في التمويل و أيضا يحتاج وصول الأجر إلى وقت طويل،  
 - تجاوز المصنع الطاقة الإنتاجية المسموح بها سنويا مما يؤثر سلبا على الآلات والمعدات حيث ينقص من عمرها الإنتاجي

المحور الثالث: القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه.

- س1) كم يبلغ عدد العاملين بالوحدة؟  
 ج- يبلغ عدد العاملين بالوحدة 342 عاملا.  
 س2) هل تم تقييم أداء العاملين من قبل؟ ولماذا تقييم الأداء أو لماذا نقوم بالتقييم؟  
 ج- نعم. لتحسين مردودية العمل.  
 س3) إذا كانت الإجابة بنعم؟ من يقوم بالتقييم بالوحدة أو من هي الجهة المسؤولة عن التقييم؟  
 ج- المسؤول المباشر في التقييم هي مصلحة إدارة الموارد البشرية.  
 س4) هل يتم التقييم على مستوى كل الوظائف بالوحدة مرة في السنة، أو تتم على فترات: شهرية، ربع سنوية (قصلية)، نصف سنة (سداسية).  
 ج- التقييم يتم على كل الوظائف بالوحدة شهريا.  
 س5) هل تعتبرون أن تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة رسميا كافي للحكم على كفاءة وفعالية أداءهم؟ - في حالة الإجابة بلا: ما هي أنسب فترة تفضلونها أن تجرى فيها رسميا عملية تقييم أداء العاملين؟  
 ج- لا، التقييم مرة في السنة غير كافي من الأفضل التقييم يكون شهريا  
 س6) هل تفضلون أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟  
 ج- نعم، من الأفضل أن تكون عملية التقييم مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم.  
 س7) هل يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم؟  
 ج- نعم يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييمهم بكل موضوعية وشفافية.  
 س8) ماذا يستفيد العاملون والإدارة معا من نتائج تقييم الأداء؟  
 ج- يستفيد العاملون من نتائج تقييم الأداء من تحسين المردودية.  
 س9) ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة؟

ج- الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة هي: الأجر والترفيه.

س(10) ما هي الإجراءات المترتبة على التقدير الضعيف؟

ج- الإجراءات المترتبة على التقدير الضعيف هي: عدم الاستفادة من الترقية.

#### المحور الرابع: طرق التقييم

س(1) ما هي الطريقة التي تستخدمونها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

- إعداد التقارير الدورية.

- المقارنة المزدوجة للعاملين.

- أخرى أنكرها. ج- المقارنة المزدوجة للعاملين.

س(2) ما هي الأساليب المستخدمة في التقييم؟

- الأساليب التقليدية .

- الأساليب الحديثة.

ج- الأساليب الحديثة.

#### المحور الخامس: أهداف ومعايير التقييم.

س(1) هل هناك معايير يتم تقييم أداء العاملين في ضوءها؟ وما هي؟

ج- نعم. هناك معايير التقييم أداء العاملين منها الانضباط، نوعية وحجم العمل.

س(2) هل يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم؟

ج- نعم. في بعض الأحيان تستعين برأي العاملين.

س(3) ما هي عناصر التقييم الكافية للحكم على كفاءة العاملين؟

ج- الانضباط، حجم العمل، الغيابات.

س(4) هل العاملين راضيين بتطبيقات الجودة في مصالحتكم؟ ج- نعم. معظم العاملين راضيين بنسبة كبيرة.

س(5) هل ترى تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟

ج- نعم، تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة.

س(6) هل تسمح أو تشارك أفراد العاملين في اتخاذ القرار؟

ج- نعم. إدارة المؤسسة تسمح للعاملين في اتخاذ قراراتهم.

س(7) هل تقومون بتوعية الأفراد العاملين بمفهوم الجودة الشاملة من خلال تقديمه كقيمة أخلاقية يجب الالتزام

بها؟

ج- نعم. نقوم بتوعيتهم.

س(8) هل تسعى الوحدة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟ ج- نعم الوحدة تعمل

لصالح عملائها.

س(9) هل تضع الوحدة أساليب محفزة للعاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ج- نعم المؤسسة تضع محفزات للعاملين منها: الترقية، الزيادة في الأجر، شهادات تكريمة.

- المحور السادس: صعوبات التقييم والاقتراحات.
- س(1) ما هي أهم معوقات إجراء عملية تقييم أداء العاملين ؟
- ج- لا توجد في وقتنا الحالي.
- س(2) هل تعتقدون أن عملية تقييم العاملين صعبة لقياس كفاءة أدائهم؟
- ج- لا, عملية تقييم العاملين ليست صعبة.
- س(3) هل يؤثر تقييم الأداء على انخفاض الدافعية ؟
- ج- نعم, تقييم الأداء يؤثر على انخفاض الدافعية
- س(4) ما هو سبب تحفيز العاملين لأداء مهامهم ؟
- ج- سبب تحفيز العاملين لأداء مهامهم يتمثل في تشخيصات مادية ومعنوية.
- س(5) ما هي حقيقة أداء العاملين لمهامهم؟
- ج- للحصول على الأجر المرتفع, الترقية في الدرجات.
- س(6) هل يعامل الرؤساء المباشرين المرؤوسين معاملة حسنة, تقييم أعمالهم, أخذ آرائهم, مشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات عمل يسودها التعاون والتفاهم والتفاني في العمل؟
- ج- نعم. هناك احترام متبادل بين الرؤساء والعاملين في مجال العمل ناهيك عن أوقات خارج العمل.
- س(7) هل هناك شكاوي من قبل العاملين بالمؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم ؟
- ج- لا توجد شكاوي من قبل العاملين, لأن المؤسسة منضبطة في اتخاذ قراراتها أثناء التقييم.
- س(8) هل تعملون على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين لتعزيز إدارة الجودة الشاملة؟ ج- نعم. إدارة المؤسسة تعمل بجدية لتطوير النظام العامل على التقييم
- و- ما هي مقترحاتكم بخصوص ترقية الأفراد العاملين في المستقبل؟
- ج- نتمنى في المستقبل أن تكون الترقية بالتكوين. المحور السابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء المورد البشري.
- س(1) ما هي الإجراءات الجديدة الخاصة بتقييم الأداء في إطار الجودة الشاملة؟
- ج- هناك إجراءات جديدة حدد لها برنامج نشاط يلي ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001.
- س(2) هل من صعوبات تذكر لإدخال هذه الإجراءات على عملية تقييم الأداء؟
- ج- لا توجد صعوبات .
- س(3) هل هناك دورات تحسيسية للموارد البشرية بشأن هذه الإجراءات الجديدة ؟
- ج- نعم, توجد دورات تحسيسية للموارد البشرية.
- س(4) هل يشارك العاملون في تحديد معايير قياس الأداء؟
- ج- نعم وإن العاملين ذو كفاءة عالية يشاركون في تحديد معايير قياس الأداء.
- س(5) هل استحسن العاملون المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟
- ج- نعم.

ثانيا: تحليل وتفسير النتائج.

المحور الأول : الجودة الشاملة.

نلاحظ من خلال مقابلتنا أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة والتي تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون، كما أن الوحدة لها نظام خاص بالجودة حيث تركز على الرقابة وثقة الملاحظة مع تطبيق القوانين المعمول بها، كما يرى رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن الجودة تقتصر على الخدمة المستمرة على تحسين الأداء والتوعية، كذلك استعمل الإعلام الآلي ومصلحة الأرشيف للاحتفاظ بالوثائق من الآليات المستخدمة التطبيق الجودة الشاملة كما يجب أن يكون حساب وتقييم التكاليف المتعلقة بكل عناصر الجودة من الاعتبارات الهامة وذلك بهدف تقليل الخسائر وجذب أكبر عدد من المستهلكين، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة وتطبيقها على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأنها تشمل جميع الجوانب العاملة بالمؤسسة لكي يكون المنتج ذو جودة عالية.

المحور الثاني: الإيزو.

حسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية فإن المؤسسة تحصلت على شهادة الأيزو عدة مرات آخرها ايزو 9001 في سنة 2008. بعد حصولها على الإيزو تطورت المؤسسة بشكل كبير من حيث :

- زيادة الربحية وخفض التكاليف.

- زبدا ثقة الزبائن بالوحدة

- إمكانية تسويق المنتج دولياً

- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للعاملين .

رغم هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة للجودة الشاملة وكذا الاستماع إلى الزبائن مع تلبية حاجاتهم الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى التحسين المستمر للمهارات لكي تساهم في تحسين الجودة الشاملة المحور الثالث: عملية التقييم والإطلاع على نتائجه. بعد التعرض لواقع نظام التقييم الأداء العاملين المؤسسة الإسمنت ونماذج التقييم السائدة لهذه المؤسسة من أجل الكشف عن الأخطاء ومواقع الضعف ونقاط القوة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها التنافسي. لقد شملت الدراسة مقابلة شخصية مع أفراد الإدارة خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة الموارد البشرية رد استخلصنا ما يلي:

- ان مؤسسة الإسمنت تتوفر على قوة بشرية شابة من الجنسين يبلغ عددهم 342 عاملاً

- أن تقييم أداء العاملين يتم بصفة دائمة من أجل تحسين مردودية العمل من طرف المسؤول المباشر على كل الوظائف بالوحدة شهرياً، وحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية للوحدة، فإن تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة غير كاف للحكم على كفاءة وفعالية أدائهم، وأنسب فترة تجرى فيها عملية التقييم هي مرة كل شهر وبصفة مستمرة.

- إن تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم أمراً ضرورياً لكي يستفيد العاملين والإدارة معا من نتائج تقييم الأداء مثل: تحسين المردودية الترقية بالنسبة للعمال.

المحور الرابع: طرق التقييم.

في هذا المحور ثرى أن أنسب طريقة التقييم حسب مقابلتنا هي طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين حيث يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته ومن مميزات زيادة

درجة الموضوعية، أما الأساليب المستختمة في التقييم هي الأساليب الحديثة والأسلوب المعتمد هو الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير حيث يكون تفصيليا يشمل على وصف المهام التي قام بها الفرد ونقط الضعف والقوة والنتائج العامة لعمله.

#### المحور الخامس: أهداف ومعايير التقييم

نلاحظ من خلال مقابلتنا أن المؤسسة مقيدة بقواعد ثابتة موضوعية ترتبط بأهداف الوظيفة و أن يتم مشاركة العمال في تحديد الأهداف ومناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيق الأهداف إذا ما شعروا بأنها مقياس المستوى أدائهم.

- أما فيما يخص معايير التقييم التي تكون لها أفضلية في التقييم هي الانضباط، نوع وحجم العمل، كما يرى المسؤول المباشر أن تدريب العاملين من إحدى المعلومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يعودهم على التوعية بمفهوم الجودة الشاملة، كما تسعى الوحدة إلى تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيقها النظام الجودة الشاملة كما تضع محفزات للعاملين منها الترقية، الزيادة في الأجر.

#### المحور السادس: الصعوبات والآثار المترتبة عن عملية التقييم

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقديم بشكل خاص، إلا أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزة لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلا، وفي نفس الوقت معاقبة العمل المقصرين إذا ثبت أن هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبر غيرهم. وهم كذلك وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العاملين لمعرفة نطاق الاستفادة من هذه النتائج بالكشف عن الجوانب التي تؤثر على العمال أصحاب التقدير الجيد والضعيف.

#### المحور السابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء المورد البشري.

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات والهيئات الأخرى في الوحدة والتي لها تأثير في مستوى الجودة، حث لها برنامج نشاط يلي ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001.

فبالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة أو التي اعتادت القيام بها فقد أضيفت إليها نشاطات أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام الإدارة الجودة في الوحدة وتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية إدارة الجودة وبأهمية هذا النظام الجديد، وتقديم شروحات حوله وبال فوائد التي ستعود على الشركة من جراء تطبيقه وبالتالي الفوائد التي ستعود عليهم أيضا وكذا تحسيسهم بدورهم و أهميتهم في تحسين مستوى الجودة، وخصوصا العاملين في المناصب ذات تأثير في مستوى الجودة.

- وضع بطاقات لكل منصب عمل تتضمن المؤهلات والمهارات وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات التي يجب أن تتوفر في الوحدة والتي يتطلبها نظام إدارة الجودة لتحسين مستوى الجودة - تحليل الفوارق والانحرافات بين البطاقات.

- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع يومية للتدريب.

- تنفيذ العمليات التدريبية

- تقييم العمليات التدريبية والمتدربين.

- تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين.

- كتابة الإجراءات الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.

- كتابة الإجراء الخاص بالتعيين والذي يتم إتباعه بعد المصادقة عليه  
إن كل هذه النشاطات قد تم تنفيذها في الوحدة من طرف منير ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق  
الجودة وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوضع بطاقات مناصب العمل وفي تحديد  
الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين.  
كما ترمي وظيفة تقييم أداء العاملين من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية: - التأكد من أن  
جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة - تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة - تحديد الاحتياجات  
التدريبية من جميع العاملين الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة - القيام بتدريب جميع هؤلاء العاملين

## خلاصة الفصل الثالث :

نستخلص أن العلاقة بين مفهومين و فك النزاع بين مؤيدي إيجابية العلاقة أو سلبيتها . إن التوجهات التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة تقدم ضمانا لجميع المؤسسات بالتقدم الايجابي المتوقف على الفهم الصحيح، إذ أن سوء الرؤية لعنصر ما لا يعني عدم وجوده و لا بد من التفكير دائما بأن المشاكل قد تكون في طبيعة الأرض المغروس فيها قبل أن نطلق الاتهامات على البذور، وهذا ما يحصل في غالب المؤسسات التي لا تملك الرؤية المناسبة و التي تنسب عثراتها إلى إدارة الجودة الشاملة وتدعي بأنها مصدر تراكم الوثائق و التعقيد و تضخيم المشاكل بدل إزالتها، و لو فكرت هذه المنظمات مليا في كيفية تطبيق هذا المفهوم لعرفت مصدر الخطأ و حددت التعديلات الملائمة و التصحيحات المناسبة التي تدفع بعجلة التحسين قدما من أجل تحقيق الأداء المتميز المنشود، إلا أن محدودية التفكير التي تعيش في ظلها تجعل منها غير قادرة على الإستفادة من ثمرات تطبيق هذه الفلسفة و الجدار الذهني الذي تستند إليه غالبا ما يمنعها من تبني المفاهيم الحديثة و السعي لتطبيقها. بل إن الأغرب من ذلك أن أحد المنظمات القائمة على تقديم شهادات الجودة اشتكت هي نفسها من أنظمة الجودة الحديثة أثناء مقابلة أجريتها مع أحد الكوادر بها. فالعقليات التي تعمل بها المنظمات محدد لا محالة لنجاح أو عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى نتائج أهمها هو أن الجودة الشاملة في الوحدة يعتمد على نشاطات وإجراءات حديثة لا تتضمن مقاهيم تقليدية في هذا المجال، وحتى بعد تنفيذ وتطبيق شروط المعيار 9001 ISO طرأت هناك تجديدات تحسين وتطور عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة إلا فيما يتعلق بتكوين الوثائق التي لم تكن موجودة من قبل مثل بطاقات المناصب والتي يحتاجها مسيرو الموارد البشرية خصوصا خلال عملية التعيين، وكذلك الوثائق الخاصة بإجراء التعيين وإجراء التدريب، بالإضافة إلى النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية وهي أن الجودة الشاملة تهتم في تقييم أداء العاملين، هذا من جانب ومن جانب آخر تحسين الإنتاج وتركز أيضا على التدريب وهذا ما لمسناه في الواقع العملي .



الخاتمة العامة

بعد التقصي و البحث في موضوع علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء وجدنا أن الإنعكاسات الإيجابية لهذه الفلسفة على أداء المنظمات مرهون بأمرين رئيسيين:

أولاً: مدى فهم المؤسسة لواقعها و موقعها الحالي و هذا الأمر يتوقف على مصداقية و نوعية المؤشرات التي تعتمد عليها في تحليل وضعها و التي تمثل المرأة التي تنظر من خلالها إلى نفسها فيما أن تقبل هذه المؤسسات صورتها الحقيقية المنعكسة على جميع مؤشرات الأداء بمحاورها الأربعة : المحور مالي ، محور الزبائن ، محور العمليات ، محور التعلم و التطوير وتؤمن بوجود الإختلالات في عملياتها لتتعلق بعد ذلك في عمليات التصحيح و التعديل، و إما أن ترفض صورها الحقيقية وتكسر المرأة التي تنظر من خلالها إلى نفسها وذلك عن طريق تفضيل بعض المؤشرات دون أخرى (مثل الإعتماد على رقم الأعمال كدليل على الأداء الممتاز داخل الوحدة في حالتنا هذه) و تقنع نفسها بالنتائج الباهرة التي تعتقد أنها حققتها وقادرة على تحقيقها مستقبلاً، ونجد أن غالبية هذه المؤسسات تتعلم دروس التسويق وإدارة الأعمال جيداً عند دخول أول المنافسين .

ثانياً : مدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للجودة الشاملة والمتعلق بذلك التعهد و الإلتزام بخدمة الزبائن و إرضاء حاجاتهم بأحسن المنتجات الممكن تقديمها. فإطلاق اللوم على إدارة الجودة الشاملة ونعتها بأنها أسلوب إدارة نظري لا يجد في الواقع تطبيقاً مناسباً له أو القول أن إدارة الجودة الشاملة لا تنجح إلا في بعض البلدان دون أخرى، يعود إلى فهم سيء وغير كامل لهذه الفلسفة. وغالباً ما نجد أن هذه المؤسسات تطلق هذه النعوت إنطلاقاً من معتقداتها الخاصة إذ أن جلها إن لم نقل كلها تنظر إلى شهادات الجودة كمصدر لإدراج الأرباح وتعظيم الأموال و قد نجد بعضها الآخر يسعى لشهادات الجودة ويتحمل تكاليفها الباهظة لا لشيء إلا من أجل سياسة العلاقات العامة التي تنتهجها فقط .

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثبات بعضها ونفي الآخر من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة.

بداية بالفرضية الأولى و التي تتمحور حول " يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق إستخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد"، توصلنا من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية أن القياس الموضوعي للأداء يعتمد على إستخدام مؤشرات مالية و غير مالية قادرة على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار و الإعتماد على أحدها و خاصة المؤشرات المالية التي تعتبر مؤشرات تاريخية ، غير كفيلة برسم السياسات المستقبلية على عكس المؤشرات غير المالية القائدة التي تنعكس نجاحاتها على المؤشرات المالية بشكل مباشر ومن خلال هذا تظهر خاصية مهمة لا بد من توفرها عند قياس الأداء بإستخدام المؤشرات و هي ضرورة وجود العلاقة السببية بينها عند إختيار أي نموذج ترغب المؤسسة في استعماله.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية و المتمثلة في " فلسفة الجودة الشاملة هي فكرة تتمحور حول وجود مطابقة للمواصفات في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة". فلقد تم نفيها فهي غير كاملة وغير واضحة أيضاً، فإدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصرها ببعد واحد فقط وإنما تعدد لتشمل مفهوم النظام و الثقافة و المهم أن تعريفها الكامل: هو ذلك الإلتزام التي تتعهد به المؤسسة اتحاد زبائنها بإرضاء حاجاتهم و رغباتهم فهذا المفهوم مختلف تماماً عن ما جاء في الفرضية و الذي إرتكز على رؤية داخلية منغلقة.

فيما يخص الفرضية الثالثة و المتعلقة ب " إن إستعداد العنصر البشري في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق هذه الفلسفة " تم إثباتها، فقد أوضحت الدراسة النظرية أن العنصر البشري هو من أهم

مقومات إدارة الجودة الشاملة و تعتبر حلقات الجودة خير دليل على ذلك فغياب روح الفريق و الإعتماد على العمل الفردي يتناقض مباشرة مع مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة من إشراك العمال و تمكينهم ، مما يفرض على المؤسسة التي تريد أن تحقق الجودة الشاملة أن تتبنى تنظيم مخالفة يعتمد على تدفق الأفكار الأفقي و يسمح بالتعلم على المستوى الثانوي مما يشجع الأفراد على معرفة الأخطاء و القضاء عليها .

أما الفرضية الرابعة و الأخيرة المتعلقة بأن " إن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، فقد أوضحت لنا الدراسة التي أجريناها في المؤسسة الوطنية للدهن ، بأن هذا ثابت نسبيا و ذلك بعد مقارنة مؤشرات الأداء قبل و بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 صيغة 2000، إذ لم يتبين من خلال قراءة مؤشرات الأداء ذلك التحسن المنشود .

#### ❖ النتائج: لقد مكنتنا هذا البحث بالخروج بالنتائج التالية:

إن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الإهتمام بالزبائن إزداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها ، ورغم ذلك فهذا التوجه الجديد لم يقدم أي تأثيرات واضحة يمكن قرائتها ممن عمليات المؤسسة طيلة عشرية كاملة فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك المؤسسة التي تنعكس تعهداتها و إلتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف، وهذا ما لا نجده في محل الدراسة ، إذ لزال الإحساس بالخوف مسيطرا على المؤسسة، ما يناقض أول مبادئ ديمنج عن سحب الخوف خارجا (drive out fear)، وسيقودنا هذا الإكتشاف

إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة، فالنظر إلى النتيجة الصافية و الأرباح و الضغط على التكاليف و الإعتقاد بأن الأداء يتحسن بتحسين هذه المؤشرات فكرة خاطئة لطالما إعتمدتها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة ، كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الأجل بل يجب وضع مفاهيم و مؤشرات أصح و أشمل تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بشكل صحيح و تمكئها من مواجهة التهديدات المحتملة.

استنتجنا أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساسا ، لضمان التحسين المستمر و خدمة الزبون ، و هي تتطلب تحنيدا شاملا لكل الطاقات، بل يستلزم تحقيق الجودة صب الجهود حتى على تلك العلاقات الخارجية مع الزبائن أو مع الموردين و لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية : من توفر نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، تسيير جيد للعنصر البشري ، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة، و التي تتميز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن آخر. ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزم الإدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر الأثر في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم و خلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

#### ❖ إقتراحات:

أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها للمؤسسة الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الإيزو أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

لقد بينت لنا الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن أن المؤسسة لا زالت في مراحلها الأولى نحو تبني مفهوم متكامل لإدارة الجودة الشاملة و بالرغم من ذلك فإنها تشهد بعض

التحسينات الواضحة نتيجة حسن تطبيق الإجراءات ، فالمؤسسة الجزائرية للدهن تقوم بالتحضير جيدا في كل مرة تريد فيها الحصول على الشهادة ، ومن خلال إنجازنا للدراسة اتضح لنا أن:

سياسة الإنفاق على التكوين قاصرة عن تحقيق المطلوب ، في حين أن متطلبات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة أولت اهتماما بالغاً للمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة دون تقديم و توفير قواعد علمية يستند عليها ، وكذلك بالنسبة للحوافز المادية فهي ضعيفة ولا تؤدي الغاية منها مما يزيد الهوة بين الأفراد وخاصة بين المشرفين و المنفذين ، وهذه الحالة ليست خاصة فهي تنطبق على العديد من المؤسسات الجزائرية. عكست لنا المؤسسة الوطنية للدهن حالة المؤسسات الجزائرية التي تفتقر لثقافة الجودة و إلى القيم الداعمة لها، و لتوفير ذلك يتطلب من المسير الجزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهله لغرسها و كيفية مقاومة التغيير.

وبالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجح، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورات كبيرة سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء الإدارة بالأهداف ، و الإدارة بالمشروع .

إننا من خلال هذه المذكرة قد ألهمنا بأهم النقاط المتعلقة بالموضوع، لكن بالمقابل يمكن طرح بعض التساؤلات التي تصلح لأن تكون دراسات مستقبلية تثير الموضوع و تعالجه من جوانب اخرى و هي :

- إلى أي حد يمكن الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسة؟
- كيف تستطيع المؤسسة الجزائرية التغلب على مقاومة التغيير عند الأفراد ؟

# قائمة المراجع

قائمة مراجع

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول والمهارات)" ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002
2. أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف" ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999
3. ناصر المنصور كاسر، " إدارة الإنتاج والعمليات" ، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000
4. جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988،
5. فريد عبد الفتاح ، "النهج العلمي التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" دار الكتب، القاهرة، 1996
6. السقاف حامد عبد الله ، "المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، مكتبة المجمع، الخبر، 1995
7. بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي" ، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض ، 1997
8. زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996
9. جابلونسكي جوزيف، ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة" ، الجزء الثاني، يمك، مصر، 1996، ص 70.
10. القحطاني ، سالم بن سعيد ، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي" ، الإدارة العامة ، المجلد 32، العدد 78 ، 1993 ، ص30.
11. جابلونسكي جوزيف، ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة" ، الجزء الثاني، يمك، مصر، 1996
12. القحطاني ، سالم بن سعيد ، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي" ، الإدارة العامة ، المجلد 32، العدد 78 ، 1993
13. حمد سيد مصطفى ، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000" ، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 ،
14. جيرة الموجي ، " دوائر الجودة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1995
15. أديجي باديرو، ترجمة: فواد هلال ومحسن عاطف، "الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
16. درادكة مأمون و الشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
17. الخطيب أحمد و الخطيب رداح ، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية" ، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006

18. حمود خضير كاظم، " إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2002
19. حمود خضير كاظم ، " إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
20. العمري إبراهيم وهالة نصار ، " الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة"، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1997
21. بن سعيد ، خالد عبد العزيز، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي" ، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997،

#### المذكرات

1. عبد الله ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر -" ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2001
2. عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001
3. د/ جي أي فاردي، ترجمة سليمان يعقوب العبيدي وابراهيم جرجيس، " إدارة انتاجية"، معهد الإدارة البريطانية، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، 1979
4. د. جودة عبد الرؤوف، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية" ، المجلة العلمية - التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول، 2003، ص318.
5. كوش هيو ، ترجمة طلال بن عابد، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية" ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000
6. - جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ، "تطبيق ادارة الجودة الكلية" ، مجلة خلاصات العدد 6، الرياض ، 1993
7. خاشقي وهابي يوسف، "نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد والإدارة - ، محلد 17، العدد 2 ، جلة، 2003،
8. بن عبود على أحمد ، دور جوائز الحودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 1-5 نوفمبر 2009، الرياض: معهد الإدارة العامة ،
9. بن عبود علي أحمد، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي" ، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003

## المراجع باللغة الأجنبية

1. Brah, S.A.,Lee , "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", International journal of quality & reliability management, Vol.19.No.4,2002,p356-379
2. Jean Yves saulquin ,"**Gestion des ressources humaines et performance des services** : les cas des etabliss-ements socio-sanitaire", **Revue de gestion des Ressource Humaines n°36**, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20.
3. Cohen .E, "**Dictionnaire de gestion**", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.
4. Fernandez. A," **Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs**", Editions d'Organisation , Paris, 2000, p41.
5. O.E.E.C, "**Productivity Measurment Concept**", Vol.1, Paris, 1955, p 2
6. Michel Gervais ,"**Contrôle de gestion**" , Economica, Paris,1997, p 15
7. Jeormea Mark,"**productivity Measurment in JEROM M. ROSEW** ", Ed : Prductivity prospect for Growth, New York,1998, p5
8. Paul Mali, "**Improving Total Productivity**", John Wiley and Sons, New York, 1978, p6
9. Boulianne.E., "**Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle**", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal , Février 2001, p 15
- 10.Donaldson . T. , L.E. Preston ,"**The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications**", ed: Academy of Management Review, Wisconsin ,1995, p65
- 11.Morin. E. M,"Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations". Thèse de Doctorat , Université de Montréal ,1989,p44.
- 12.Kaplan. R.S, & D.P.Norton, "**The balanced scorecard Measures that Drives Performance**", Harvard Business Review, Vol 70,M.A, jan/Feb, 1992,p71.
- 13.Ho, S.J&R.B.Mckay, "**Balanced scorecard: Two perspectives**", the CPA journal, New York, March 2002
- 14.Ellingson.D.A,J.R. Wambsganss, "Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001,p8
- 15.Berrah Lamia, "L'indicateur de performance, Concepts & applications", Cepadues Editions, Toulouse, 2002,p47.
- 16.Parmenter,D.," Performance Measurement", Financial Management, London , Feb 2007, P 3
- 17.Amy H. I. Lee, & Wen-Chin Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan", Expert Systems with Applications: An International journal volume34,NY, USA,2008,p 96.



19. Kaplan.R.S, & DP.Norton , "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston .M.A,1996, P7.
20. Homgren.C.T., M. Datar ,&G. Foster, "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education, New Jersey,2001, p60
21. Barfield.J.T.C.A.Raiborn,&M.R.Kinney, "Cost accounting traditions and innovations ", SouthWestein, Ohio,2002
22. Hoque. Z, & James. W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12, USA, 2000, p 17
23. Eric .C., P.L.BESCOS, "Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : Une étude empirique", ed: finance contrôle stratégie, Volume 8, Nice, Mars 2005, P4
24. Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review ,B.C, January 1977, pp 22-39
25. Shank J.K., "Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles", Journal of Management Accounting Research, USA, Fall 1989, pp 47-65
26. Williams. D. , "How to Find—and Keep Skilled Workers", (February-March) 2007, article published on: 1 [http://www.areadevelopment.com/labor Education/feb07/skilled Workers.shtml](http://www.areadevelopment.com/labor/Education/feb07/skilled%20Workers.shtml)
27. Watson Wyatt., "Disconnect Between Employers, Employees Threatens Loss of Key Workers :Watson Wyatt Finds", November 2006, Press release: [www.benefitslink.com](http://www.benefitslink.com)
28. Shaw, H., "Attitude Adjustment", CFO Magazine, March 2006 published on: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)
29. Angela Baron, "The Stat: 50% of HR Directors Say that 70% of Their Time Is Taken Up with Process Driven Activities", Strategic HR Review, U.K, January-February 2005, p 15
30. Aon Corporation, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10,2006, published on: [www.aon.com](http://www.aon.com).
31. Bonini. S., Mendonca. L., & Oppenheim. J., "When Social Issues Become Strategic", The McKinsey Quarterly, No. 2.,2006 ,published on : [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
32. "It's Not Easy Being Green", International Financial Law Review, 2007, published on: <http://www.iflr.com/article>
33. Harford. T, "Shock of the New", Financial Times, U.K , 2nd of June 2007, p13.
34. "4 Out of 5 Contact Center Pros Report That Technology Problems Regularly Impact Productivity" CRM Today, October 25, 2005, published on: [www.crm2 day.com/news](http://www.crm2day.com/news)
35. Smith J.J., "Technology, New Economic Players Push Globalization", HR News, 22" of March 2007,published on: [www.shrm.org](http://www.shrm.org) .

36. "The High-Performance Workforce Study", 2006, published on: <http://www.accenture.com/usen/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx>
37. Vashista. A., & Kublanov. E., "Seven Secrets of Successful Globalizers"., Offshore Insights, September 2006, published on: [www.neoIT.com](http://www.neoIT.com)
38. Tenner, A.R & De Toro, I.J., "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley Reading, M.A., 1992, p 31
39. Tunks. R., "Fast Truck to Quality" McGraw Hill Book Co New York, 1992, p13.
40. Cole. R.E., "The Death And Life Of The American Quality Movement", Oxford University Press, New York, 1995, p116.
41. Hoffherr, G.D et al, "Break-Through thinking in Total Quality Management", Engle wood Cliffs, New jersey, 1994, p3.
42. Oakland J. S., "Total Quality Management", Heinmann Professional Publishing Ltd, Oxford, 1989, p14.
43. Kanji, G.K., "Implementation of total quality management", Total Quality Management, Vol 7, U.K, 1996, p343.
44. Dahlgaard. Jens, "Fundamentals of total quality management", Taylor & Francis, London, 1998, p38.
45. Djerdjour., M. & Patel. R., "Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji islands case study", Total Quality Management Review, Vol 11, U.K, 2000, pp 4-25
46. Saraph. J.V, George Benson. P., & Shroeder. R.G., "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, Vol 20, No.4, Atlanta, 1989, p 829
47. Flynn, B., Schoeder. R., & Sakibaba. S.S, "A framework for quality management research and associated measurement instrument", Journal of Operations Management, Vol. 11, East Lansing, MI, USA, 1994, p 366
48. Sila. I., & M. Ebrahimpour, "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2002", International Journal of Quality and Reliability management, U.K, 2002, p 902.
49. Q.ENG., & SHARI., "A survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and Electronical industry", journal of Total Quality Management, Vol. 14, No.1, U.K., 2003, 264.
50. Basterfield .D.H., "Total Quality Management", Prentice Hall, New Jersey, 1995, p10.
51. Richardston. T., "Total Quality Management", Delmar Publishing, New York, 1997, p24
52. Z. IRANI., A. Beskese, & P. Love, "Total quality management and Corporate Culture : Constructs of Organizational Excellence", Technovative, Vol.24, U.K, 2004, p64.
53. Morgan, C., & Murgatroyd, S., "Total quality management in the Public Sector", Open University Press, UK (Buckingham), 1997, P33

- 54.Hairari Oren J., "Ten reasons TOM Doesn't Work", Management Review, Vol.86, No.1, USA, 1997,PP3944.
- 55.Mark kaganov, "The Perfect Manual", published on : www.quality-works.com,2009, p8
- 56.J. LORI et al , "CPA Perspectives on ISO 9000", The CPA journal, Vol 7-8, july , N.Y, 1998, p 25
- 57.Singles, J., Ruel. G., and Water. H, "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y,2000,p75
- 58.Escanciano.C., Fernandez.E., & Vazquez. C., "Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 5, N.Y,2001, p97
- 59.ISO 9000:2005,"systemes de management de la qualite -vocabulaire et principes essentiels", p- v
- 60.BS OHSAS 18001 :2007,"systemes de management de la sante et de la securite au travail -Exigence", pvi
- 61.Singles, J., Ruel. G. & Water. H. , "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000, pp 62-75.
- 62.Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 6/7,N.Y, 1997, p60.
- 63.Management, Vol. 14 No. 67. N. Septions of benefits received". lim.companies: impact of time an
- 64.Meegan. S.T., & Taylor W.A. , "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 2/3, N.Y, 1997, p100
- 65.Shiba. S., Graham, A., and Walden. D., "A New American TQM", productivity Press, Portland ,1993,p10.
- 66.Reed.R., L. David J., and Montgomery Joseph C., "Beyond process: TQM Content and Firm Performance", The Academy of Management Review, Vol.21, No. 1:173,U.S.A, 1996, p2
- 67.Day. G.S., "Continuous Learning about Markets". California Management Review, Vol 36, USA, 1994, P9
- 68.Phillips.L., D. Chang, and R. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", journal of Marketing, Vol.47, Spring1983,USA, pp26-43
- 69.Hall, W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment" ,Harvard Business Review, Vol 58,M.A, 1980,p75

70. Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., and Schroeder, R.G., "Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective", *Academy of Management Review*, NY, 1994, p564
71. Sitkin, S. B., op.cit., pp537-564.
72. Dickson, Peter R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, Vol 56, U.S.A., January 1992, pp 69-83.
73. Desphandé, R., "Developing a Market Orientation", CA: Sage Publications, Thousand Oaks, 1999, p33.
74. Narver, J., & Slater, S., "The effect of a Market Orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol 54, USA, 1990, pp 20-36
75. Kotler, P., Armstrong, C., Saunders, J. og Wong, V., "Principles of marketing", Pearson Education Limited, U.K (Essex), 2001, p26
76. Kotler, Phillip, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, Vol 55, M.A, November-December 1977, pp 67-75
77. Gray, B., Matea, S., Boshoff, C., and Matheson, P, "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32, Birmingham, 1998, p 884
78. Day, G.S. & Wensley, R., "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol 52, California, 1988, pp1-20
79. Day, George S, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol 58, California, October 1994 pp 37-52
80. Shapiro, B.P., "What The Hell is Market Oriented", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, M.A, 1988, p125.
81. Hamel, G., and Prahalad, C.K, "Competing for the future: Break through strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow", Harvard Business School Press, Boston, M.A, 1994, p 165
82. Adrianus Philip Schalk, "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland", *Marketing and International Business*, Iceland, 2008, p46
83. Gainer, A., Padanyi, B., "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, Vol 58, USA, 2005, pp 854-862.
84. Pfeffer, J, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston, 1994, p 22-75
85. Adrianus, P.S, Op.Cit., p25.
86. Houston, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol 31, California, 1986, p106
87. Camp, R., "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance", ASQC Quality Press, Wisconsin (Milwaukee), 1989, p142.

- 88.Vaziri. K., "Using competitive benchmarking to set goals", Ed : Quality Progress , USA,October 1992, p81.
- 89.Geber. B., "Benchmarking: measuring yourself against the Best ", Ed:Training, London, November 1990, pp36-44
- 90.Watson, G. "Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best", John Wiley & Sons.Inc, Canada ,1993,pp 103-154
- 91.Elmuti. D. & Kathawala.Y., " An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage",Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 41997,U.K,p 229
- 92.Watson. G.H., "Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best", John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1993,p59.
- 93.Williams. Susan .E., "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourn, 1997, 51.
- 94.Langley, G. et al., "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996,P6.
- 95.Zairi. M., "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap", Total Quality Management ,Vol 3,U.K, 1992, p177
- 96.Cross R. ,and Leonard, P., "Benchmarking: a strategic and tactical perspective", 21° Ed: Managing Quality, Prentice Hall, New Jersey, 1994,p79.
- 97.Cox. A., and Thompson, I, "On the appropriateness of benchmarking", Journal of General Management, Vol 23, No 3,U.K, 1998, p 20
- 98.Cook, S., " Practical Benchmarking: a Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage", Kogan Page, London , 1995,p103
100. Karlof. B, and Ostblom.S., "Benchmarking: a Signpost of Excellence in Quality and Productivity", John Wiley & Sons, U.K (Chichester), 1993,p62.
101. Breiter. D., and Kline. S., "Benchmarking quality management in hotels", FIU Hospitality Review, Vol 13,No 2,Florida, 1995, p45
102. Cook. S., "Practical Benchmarking: a Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage", Kogan Page ,London, 1995, p12.
103. Hunt.R. A., & Xavier, F. B. "The Leading Edge in Strategic QFD". T
104. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 20, No1 ,U.K, 2003, p56
105. Chan. L. K., & Wu. M. L,"Quality Function Deployment: A Literature
106. Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002, p 463

107. Akao. Y., & Mazur. G. H., " The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1, U.K, 2003, p35
108. Sullivan, L. P., "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19, No 6, Wisconsin (Milwaukee), 1986,250-
109. Hauser, J. R., & Clausing, D., "The House of Quality". Harvard Business Review, Vol 66, No 3, Massachusetts ,1988,p 63
110. Akao. Y., "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990,p70
111. Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K, 2008, p327
112. Guzzo,R., Dikson. M. W., "Teams in organisations Mrecent research in performance and effectiveness" Annual Review of Psychology ,Vol 47, Maryland, 1996,p107
113. Sundstorm , E. Demeuse .KP.Futrell.D,"Work Teams :Applications and Effectiveness", American psychologist, Vol 45, Washington D.C ,1990,p120
114. Poiter, L. J, & Tanner,S.J., "Assessing business excellence",second edition: Oxford Publishing, Elsevier .Butterworth - Heinemann ,U.K ,2004, p 201

## الملخص :

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

## الكلمات المفتاحية:

1/ الجودة، 2/ إدارة الجودة الشاملة، 3/ الأداء.

## Abstract :

The total quality management approach is among the new methods that can be used by the economic institution, to adapt to the great challenges imposed by the nature of the current global economy and what is characterized by intense competition, technological revolution and globalization ... etc., and this approach is considered one of the most prominent administrative methods that are considered As entrances to improve institutional performance, because this approach leads to reaching the degree of excellence in performance, which is a goal that every institution wishing to excel and excel in the current global economy should strive for.

## Keywords:

1/ quality, 2/ total quality management, 3/ performance.