

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم : علوم تجارية
فرع التسويق

الموضوع :

تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على

شهادة الماجستير في العلوم التجارية

فرع : تسويق

تحت إشراف:

د. حشماوي محمد

إعداد الطالب :

- مزغيش عبد الحليم

السنة الجامعية: 2011 - 2012

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أعز ما أملك في الوجود.

إلى إخوتي

إلى أعضالأصدقاء

إلى كل هؤلاء....

أهدي هذا العمل المتواضع ، راجيا من الله القبول.

التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

الأستاذ المشرف الدكتور حشماوي محمد على كل المساعدات المقدمة و على كرم فضله و عظيم جهده.

أساتذتي اللذين ساهموا في تكويني و سهروا على تعليمي

إلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل

الفهرس

المقدمة العامة

17	الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم الأداء.....
18	تمهيد
19	المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء.....
19	المطلب الأول : مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه.....
22	المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء
27	المطلب الثالث : الأداء و الإنتاجية تماثل أم إختلاف؟.....
30	المبحث الثاني : قياس الأداء.....
30	المطلب الأول : نماذج قياس الأداء.....
38	المطلب الثاني : القياس المتوازن للأداء : الأبعاد الأساسية الأربعة
42	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على قياس الأداء.....
46	المبحث الثالث : محددات الأداء.....
46	المطلب الأول : قدرات و مهارة العنصر البشري
49	المطلب الثاني : التغيرات في البيئة الخارجية.....
51	المطلب الثالث : التكنولوجيا و التنافس الدولي.....
55	الفصل الثاني : مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة.....
56	تمهيد
57	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.....
57	المطلب الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة.....
61	المطلب الثاني : نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة.....
64	المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
67	المبحث الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....
67	المطلب الأول : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة (CSF's)

71	المطلب الثاني : مستويات و خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
77	المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
80	المبحث الثالث : الإيزو 9000 : 2008 و إدارة الجودة الشاملة.....
80	المطلب الأول : الإيزو 9000- الخطوة الأولى نحو إدارة الجودة الشاملة
84	المطلب الثاني : نموذج الإيزو 9000 - المبادئ الأساسية و المصطلحات
89	المطلب الثالث : علاقة نظام الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.....
94	الفصل الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.....
95	تمهيد
96	المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء.....
96	المطلب الأول : التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة.....
100	المطلب الثاني : التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة.....
104	المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق و تأثيرها على الأداء.....
106	المبحث الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة (رافعة لتحسين الأداء).....
107	المطلب الأول : المقارنة بالأفضل Benchmarking.....
114	المطلب الثاني : نشر وظيفة الجودة Q F D.....
117	المطلب الثالث : حلقات الجودة QC.....
120	المبحث الثالث : نماذج إدارة الأداء المتميز.....
121	المطلب الأول : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM.....
127	المطلب الثاني : نموذج جائزة Baldrige.....
133	المطلب الثالث : النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء Deming....
138	الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن
139	تمهيد
140	المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
140	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة.....
143	المطلب الثاني : تقديم وحدة الدهن بالشراقة
145	المطلب الثالث : تركيبية نظام إدارة الجودة بالمؤسسة SMQ.....

149	المبحث الثاني : تقييم أداء مؤسسة ENAP قبل اعتمادها لشهادة الإيزو 9001
149	المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية للمؤسسة و غير المالية من سنة 1999 إلى سنة 2003
157	المطلب الثاني : تحليل أداء المؤسسة قبل اعتمادها لشهادة لإيزو
163	المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة ENAP بعد اعتمادها لشهادة الإيزو 9001
163	المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية و غير المالية للمؤسسة من سنة 2004 إلى سنة 2008
170	المطلب الثاني : تحليل أداء المؤسسة بعد اعتمادها لشهادة الإيزو
178 الخاتمة
181 المراجع
190 الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	نموذج هرم الأداء (Lynch&Cross 1991).	31
2.1	مقاييس العلاقات مع الزبائن (العملاء).	39
1.2	مضمون نظام الجودة المبني على الفحص.	62
2.2	مستويات إدارة الجودة الشاملة.	72
3.2	نموذج نظام إدارة الجودة المعتمد على العمليات.	88
1.3	العلاقة بين توجهات منظمات الأعمال و إدارة الجودة الشاملة.	100
2.3	تقسيمات إدارة الجودة الشاملة ل (Hellsten & Klefsjö).	106
3.3	المحطات التاريخية للمقارنة بالأفضل.	110
4.3	مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM.	121
5.3	النموذج الأوروبي للتميز في الأداء -تحديث 2010-.	123
6.3	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز -تحديث 2010-.	124
7.3	نموذج بالدريج.	130
1.4	شبكة توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن.	141
2.4	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.	142
3.4	الهيكل التنظيمي لوحدة الدهن بالشراقة.	143
4.4	تطورات رقم الأعمال من سنة 1999 إلى سنة 2003.	149
5.4	تطورات عتبة المردودية من سنة 1999 إلى سنة 2003.	150
6.4	تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج من سنة 1999 إلى سنة 2003.	152

154	نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 1999 إلى سنة 2003.	7.4
159	حركة مصاريف الصيانة من سنة 1999 إلى سنة 2003.	8.4
163	تطورات رقم الأعمال من سنة 2004 إلى سنة 2008.	9.4
164	تطورات عتبة المردودية من سنة 2004 إلى سنة 2008.	10.4
166	تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج من سنة 2004 إلى سنة 2008.	11.4
168	نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 2004 إلى سنة 2008.	12.4
172	حركة مصاريف الصيانة من سنة 2004 إلى سنة 2008.	13.4

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	مصفوفة الأداء (Fitzgerald et al).	1.1
33	نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al).	2.1
34	نموذج الكفاءة التنظيمية 1994.	3.1
66	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة.	1.2
68	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة .	2.2
69	عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر إستخداما حسب البلدان.	3.2
83	أهم الدراسات التي إعتبرت الإيزو خطوة أولى لإدارة الجودة الشاملة.	4.2
129	توزيع النقاط التقييمية في نموذج (Baldrige) .	1.3
141	أهم منتجات المؤسسة الوطنية للدهن .	1.4
151	التغيرات في أهم المؤشرات الإقتصادية من سنة 1999 إلى سنة 2003.	2.4
153	نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي من سنة 1999 إلى سنة 2003.	3.4
155	تطورات (نسبة تجدد المستخدمين) من سنة 1999 إلى سنة 2003.	4.4

155	تطورات نسبة (مصاريف التكوين/ رقم الأعمال) من سنة 1999 إلى سنة 2003.	5.4
156	تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/ الإستهلاكات) من سنة 1999 إلى سنة 2003.	6.4
157	تطورات نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال) من سنة 1999 إلى سنة 2003.	7.4
160	تصنيف منتجات المؤسسة حسب نموذج دورة حياة المنتج.	8.4
165	التغيرات في أهم المؤشرات الإقتصادية من سنة 2004 إلى سنة 2008.	9.4
167	نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي من سنة 2004 إلى سنة 2008.	10.4
168	حركة المستخدمين من سنة 2004 إلى سنة 2008.	11.4
169	تطورات نسبة (مصاريف التكوين/رقم الأعمال) من سنة 2004 إلى سنة 2008.	12.4
169	تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/الإستهلاكات) من سنة 2004 إلى سنة 2008.	13.4
170	تطور نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال) من سنة 2004 إلى سنة 2008.	14.4

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
190	الإدارة بالعمليات في مؤسسة ENAP.	01
191	تعهد الإدارة العليا بالتركيز على الزبون.	02
192	أهم العمليات الإنتاجية.	03
193	نموذج عن وثائق الجودة.	04

المقدمة العامة

المقدمة العامة

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 والسبل التي تعتمدها من أجل إرضاء الحاجات و الرغبات المتنامية اللامتناهية وأصبح من الضرورة بمكان إكتساب تلك المرونة العالية في الأنشطة وتحسين 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 تجد 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 الإرتقاء و السمو بها إلى أداء متميز يضمن لها القوة و المرونة الكافيتين لمواجهة صعوبات المرحلة و تجاوزها، و لعل المؤسسات اليابانية هي الوحيدة التي إستطاعت 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 إنتباه 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 وأن ساهمت في تحريك عجلة الإقتصاد الياباني في إتجاه عائدات ضخمة مكنت اليابان ذلك البلد العاجز الذي عانى ولا 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 واعتبار 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، ومن هنا يتأكد بأن قضية الجودة التي إلتمز اليابانيون لم تكن قضية متوقفة على مراجعة ومراقبة 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 المصنوع أي تحديد الخطأ و الزلل في المنتج النهائي وبناء على هذا المفهوم يصبح 0 معييات هدفا لجميع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة من أجل الهدف الأسمى و الأوحد لها وهو : إرضاء رغبات المستهلك . و مما 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 لاغنى عنه، وهذا الإمتداد إلى الخارج أظهر ضرورة ملحة للإنتقال من مفهوم الجودة الشاملة كفلسفة إلى الإنتقال لمفهوم آخر للجودة وهو إعتبار الجودة نظاما قائما بذاته، قابلا للتعميم و المشاركة يمكن لجميع المؤسسات الإستفادة منه على إختلاف 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 وقوتها 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 به¹ . 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 إختبارها ، وعلى هذا الأساس سنحاول فيما يلي أن ندلي في ميدان البحث بالتساؤل التالي :

إلى أي مدى يرتبط تحسين أداء المؤسسات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟

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

و تقودنا هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- كيف يمكن قياس أداء المنظمات؟

- ماذا تعني فلسفة الجودة الشاملة؟

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

- ماهو واقع إدارة الجودة في المؤسسة الوطنية الجزائرية؟

ومبدئياً نجيب على هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

- يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق إستخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد.
- فلسفة الجودة الشاملة هي فكرة تتمحور حول وجود مطابقة للمواصفات في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- إن إستعداد 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.

مببرات 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 الآثار 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 لاختبار 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 " الإطار النظري لمفهوم الأداء" و نتعرض فيه إلى تحديد مفهوم الأداء والفصل 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 أهمّ 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، وشمل 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 لأهمّ مرتكزات الجودة الشاملة و المفاهيم المتعلقة بالأداء وكيفية 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 لنختتم في الأخير بعرض أهم النماذج الحديثة لإدارة الأداء المتميز.

الفصل الرابع: و يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة ما، و قد تمّ إجراء هذا الإسقاط المتعلق بهذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للدهن ، و قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: خصص الأول منه لتقديم المؤسسة و التعريف بنشاطاتها و هيكلها، أمّا الثاني فيتمحور حول إبراز حالة المؤسسة قبل حصولها على شهادة الإيزو 9001، بينما اشتمل المبحث الأخير على حالة المؤسسة بعد حصولها على الشهادة، و تحليل كل ذلك من أجل إثبات ما تقرر من معطيات في الجانب النظري. ولقد

شملت المقارنة محورين أساسيين : يتعلّق الأول بدراسة حركة المؤشرات المالية و غير المالية من جهة ثم التطرق إلى التحليل في ضوء التقارير السنوية للمؤسسة من جهة ثانية.

الفصل الأول

الإطار النظري لمفهوم الأداء

مقدمة:

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من 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 لأكبر دليل على ذلك. إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء حال 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 بلورتها 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 سنختتم بدراسة العوامل المؤثرة عليه.

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا 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 نختتم بكشف اللبس بينها و بين 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، و تارة 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 و فعالية "¹ و يعرفها Jean Yves : "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية "² 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

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

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

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 وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها ، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة. و من خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

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"¹ ، كذلك تعرف الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات"²، من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل و هي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

¹ - أحمد سيد مصطفى ، "المرجع السابق" ، ص415.

² - علي عبد الله ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص6.

ب - تعريف الفعالية :

تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"¹ ، إذن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة. و إذا 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 و العكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

3.1 دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية :

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة و الفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط و محاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئيا فهم متغيراتها الرئيسية. من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع 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"². ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين إستخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط. و قد 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 تماما. إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلوًا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، و هذا ما نجده

¹ - أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف "، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999، ص59.

² - ناصر المنصور كاسر ، " إدارة الإنتاج و العمليات "، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص20.

في هذه الزاوية من التفكير و التي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية و الكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل . ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"¹. و هما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو "البحث عن أكبر إنتاج و في نفس الوقت تحقيق نمو دائم."²

المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكنا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخوّل عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

1.2 التصنيف حسب معيار البيئة :

أ- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة :

و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات 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 ... و العمليات 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.

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

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

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معياراً تصنيفياً قادراً على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كونها 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 القصير¹ و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي :

- الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و وفقاً 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 ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتحرر 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 أصولاً معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

¹ - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص.58-60.

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 سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر 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 المندجة 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 قوتها 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 و لو كانت الحروب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد. هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمين يمكن للأجيال الصاعدة الإستفادة منه.

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معان عميقة تستدعي الوقوف طويلا أمامها و تحد 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) فبالمعدلات 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، و تكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير وإستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقائها كنفائات وتدمير ما تبقى من موارد لا لشيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الإستهلاك.

3.2 التصنيف حسب معيار الشمولية¹ :

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيارى الجزئية و الشمولية 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 الأداء الكلي :

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

ب- الأداء الجزئي :

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لا 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....

¹ - عبد الملك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص88.

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 ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدد الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير .

ت - أداء وظيفة الإنتاج :

و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ث - أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية) :

و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق .

المطلب الثالث : الأداء و الإنتاجية تماثل أم إختلاف ؟

إن الأداء هو مصطلح شديد التعقيد، و تحديد مفهومه أو محاولة وضع إطار يمكن من إبراز معالمه يعتبر من أكبر العوائق، نظرا لصفاته المتعددة التي يكتسبها من خلال الأنشطة التي يرتبط بها، فتارة يظهر الأداء في الأنشطة المالية على أنه المردودية المتضمنة لتحقيق التفوق في المجال المالي، و تارة يرتبط بالمنافسة الساعية للتفوق في المجال التجاري، و تارة يرتبط بأحد عنصريه أكثر من الآخر على أنه صورة الكفاءة أو الفعالية، إلا أن هذه الصور المتعددة قد لا تثير تلك الأهمية بقدر ما يثيره مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العميقة المقترنة بها و إقتراب مفهومها إلى حد بعيد إن لم نقل تطابقها مع الأداء هذا ما سيدفع بنا حتما لوضع الفواصل بين الموضوعين و إبراز الأهمية الدافعة للبحث عن هذا الفرق دون غيره من المصطلحات السابقة الذكر.

1.3 مفهوم الإنتاجية :

لقد مر مصطلح الإنتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن 18 من طرف الباحث¹ F.Queeny ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته المنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي و التنمية O.C.D.E بأنها "كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج"².

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 بقياس الإنتاجية كما أن القدرة على الإنتاج في التعريف التقليدي للإنتاجية لا تعني حتما ضرورة وجود مخرجات بل يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي. و لن يكون أي تحقيق للإنتاجية إلا عن طريق تفاعل عوامل الإنتاج مع بعضها البعض ضمن نظام يمكنها من بناء مخرجات نهائية إنطلاقا من موارد معلومة المصادر . و هذا ما وضعه و أكده خبراء منظمة العمل الدولية³ ILO على أن الإنتاجية هي حصيلة التعامل و التكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة : الأرض، رأس المال ، العمل و التنظيم . ويرى الباحث Mark الإنتاجية على أنها : " كفاءة إستخدام الموارد لتحقيق مخرجات"⁴ ، من خلال هذا التعريف نلاحظ الإقتراب إن لم نقل التطابق التام بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة على

¹ - O.E.E.C, "Productivity Measurement Concept", Vol.1, Paris, 1955, p 21.

² - د/ جي أي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس، " إدارة الإنتاجية "، معهد الإدارة البريطانية ، مجلة التنمية الادارية ، بغداد، 1979، ص 63.

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

⁴ - Jeormea Mark, "productivity Measurement in JEROM M. ROSEW " , Ed : Prductivity prospect for Growth, New York,1998, p55.

التوالي، و قد نجد أيضا أن تعريف Mali للإنتاجية على أنها: " قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.¹ " قد لا يختلف كثيرا مع مفهوم الأداء الذي ينص على الوصول إلى الأهداف بكفاءة و فعالية 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 و الكفاءة يفقد الإنتاجية معالمها و يعتبر مسألة جدية بالتحري نظرا لأهمية هذا المفهوم الواضحة في مجال الاقتصاد. و ضرورة ضبطه تعتبر مطلبا رئيسيا ليتسنى في الأخير بناء فكرة واضحة عن المصطلحات السابقة الذكر دون شوائب تدخل الرب و التداخل المخل بمعنى الأداء و الإنتاجية المنتشر الاستعمال، إن لم نقل الغالب على مجالي الإقتصاد و إدارة الأعمال.

2.3 أهمية الإنتاجية :

في هذا الجزء سنحاول تعليل إختيارنا لمصطلح الإنتاجية كمفهوم قريب من مفاهيم الأداء دون غيره، وتوضيح الأسباب الدافعة لإختياره و إبراز علاقته مع مختلف المؤشرات المهمة كالنمو و الرفاهية و مظاهر القوة السياسية و الإقتصادية.

أ - الإنتاجية و تحقيق الرفاهية الإقتصادية :

إن معدلات الإنتاجية العالية تعتبر محل نظر المنشآت الفردية أو الدول على حد سواء، فهي تمثل ذلك التقدم الذي تحرزه خلال مراحل نموها المختلفة ، و تعتبر الرفاهية الإقتصادية 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 الإقتصادية المنشودة لا بد من زيادة الإنتاجية للوحدات الاقتصادية.

ب - الإنتاجية و مظاهر القوة السياسية و الإقتصادية :

لطالما قدمت الإنتاجية الركائز القوية و الداعمة لمظاهر القوة السياسية و الإقتصادية للدول و حركت عجلة الإقتصاد الضخمة و دفعتها إنطلاقا من معدلاتها المرتفعة الناتجة عن التعامل الصحيح مع عوامل الإنتاج المتفاعلة مع بعضها و إستغلالها بالشكل الأمثل محققة بذلك النمو المنشود. إن تحسين الإنتاجية لا يضمن الرفاهية الإقتصادية فحسب بل هو يمتد لتحقيق الأمن في ربوع الدول بسبب العدالة في توزيع الدخل

¹ - Paul Mali, "Improving Total Productivity", John Wiley and Sons, New York, 1978, p6.

وضمن الحد الأدنى للعيش الكريم مما سيرفع معدلات الثقة في هذه البلدان ويجعل منها الملجأ الوحيد للمؤسسات الباحثة عن الإستقرار و هذا ما أكدته تجارب بعض هذه الدول الرائدة في رفع مستويات إنتاجيتها.

3.3 الفرق بين مصطلح الأداء و مصطلح الإنتاجية :

إن جميع الدراسات حاولت أن تبرز مفهوم الأداء بشكل واضح عن غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية الإنتاجية ، الكفاءة و الفعالية 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 الموضوع و حل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط لمفهوم الكفاءة و الفعالية. و لقد 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.

إن الدراسات المتعلقة بالإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلا بالمستوى الذي يمكن أن تحققه مؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية هي ذلك الحجم أو الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية أو حجم من المدخلات في حين أن الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام مورد ما، و بالتالي نجد بأن الاختلاف يقع أساسا بين مفهوم القيمة و الكمية وقد يعلل هذا الاختلاف استخدام مصطلح التحسين مع الأداء و الزيادة مع الإنتاجية و لتوضيح هذا الفرق بشكل أوضح و أكثر دقة سنقدم مثلا على ذلك:

قد تعتبر بعض الدول قدرة مؤسساتها على امتصاص البطالة مؤشرا جيدا على الأداء .

وقد تعتبر دول أخرى إرتفاع معدلات إنتاجية في مصانعها دلالة على قوة أداء مؤسساتها و النظرتان مختلفتان تماما بالرغم من وجود حكم واحد يطلقه الطرفين وهو الأداء الجيد ، فالقاسم المشترك على

إختلاف الرؤى هو الحكم الموحد المؤسس على مفهوم القيمة لكليهما ، فالقيمة هنا و التي يريد لها لورينو من خلال تعريفه، إستطاعت أن تشمل قدرة المؤسسة على تلبية حاجة اجتماعية انطلاقا من موارد محددة فهي بذلك تقدم قيمة مضافة مدركة من المجتمع و الحكومة و كذلك تضمنت في الجهة الأخرى قيمة مضافة أخرى مدركة مرتبطة بحاجة لزيادة الإنتاجية. إن هذا المثال يوضح بأن مفهوم الأداء المرتبط بتفسير القيمة المقدمة مفهوم أشمل و أوسع ويرفع اللبس لا محالة بين المفاهيم السابقة المربكة و مفهوم الأداء المتكامل 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 ، ونستطيع 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)¹ حيث إستطاع 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) :

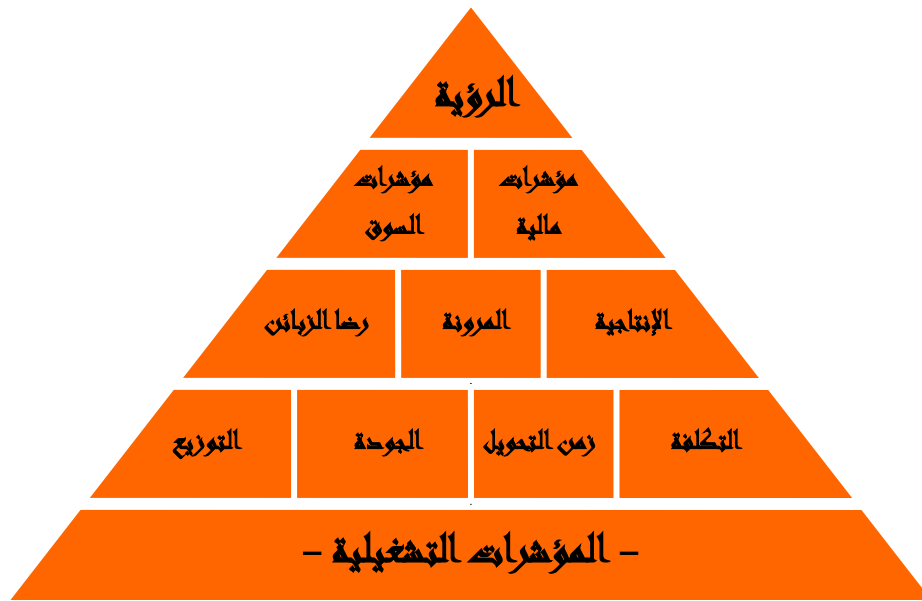
يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (Operational) وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية و تأثيرها على بعضها البعض ، و يظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق و المؤشرات المالية و المتواجدة أسفلها مباشرة و نجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن ، المرونة

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

و الإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات : الجودة ، زمن التحويل ، التوزيع ، التكلفة. و تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية .

إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى و الذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها و تأثر عليها، و تحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى و هكذا. و الشكل التالي يوضح الهرم و هيكل 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,p 278

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	
التنافسية	حصصة المؤسسة في السوق	النتائج
	نمو المبيعات	
	مقاييس رضا الزبائن	
الأداء المالي	المردودية	
	النسب المالية و نسب التسيير	
	السيولة	
	العائد على الإستثمارات	
جودة الخدمة	الثقة	المحددات
	الإصغاء و تحسس الحاجات	
	المظهر	
	الأمن	
	الإتصال	
	المعاملة	
	إمكانية الوصول و السهولة	
المرونة	في حجم الإنتاج	
	في وقت الإنتاج	
	في القدرة على تغيير الخصائص	
الموارد المستخدمة	الإنتاجية	
	الكفاءة	
التطوير	أداء عمليات 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 كحصصة 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 مفصل¹. 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.)

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	– العائد على إستثمارات المساهمين	• نمو العائدات • نمو النفقات • الإنتاجية • نسب السيولة • النسب المتعلقة بهيكل رأس المال
الزبائن	– إشباع حاجات الزبائن و جودة الخدمات المقدمة	• جميع الدراسات المتعلقة بالسوق و المنتجات
المستخدمين	– إتزام المستخدمين – إنتاجية المستخدمين – كفاءة المستخدمين	• القيام بسبر الآراء للمستخدمين • مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون • المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صف الأجر
المجتمع	– الصورة العامة	• جميع الدراسات الخارجية

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 يحرص 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.

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

4.1 نموذج الكفاءة التنظيمية ل (Beaudin ,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 رقم 3.1: نموذج الكفاءة التنظيمية 1994

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الإقتصادية
<p><u>تحفيز و تعبئة الأفراد :Mobilisation</u></p> <p>مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة و الجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p><u>ولاء الأفراد :Moral</u></p> <p>مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة.</p> <p><u>مردودية الأفراد :Rendement</u></p> <p>نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</p> <p><u>تطوير الأفراد :Développement</u></p> <p>نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</p>	<p><u>كفاءة استخدام الموارد :Economie des ressources</u></p> <p>قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات و المنتجات.</p> <p><u>الإنتاجية :Productivité</u></p> <p>كمية و جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</p>
<p><u>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</u></p> <p><u>رضا المساهمين :Satisfaction de bailleurs de fond</u></p> <p>مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم و مساهماتهم بالشكل الأمثل.</p> <p><u>رضا الزبائن :Satisfaction de la clientèle</u></p> <p>صورة المؤسسة عند زبائنهم ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.</p> <p><u>رضا المؤسسات المنظمة و جماعات الضغط :Organisme régulateur</u></p> <p>مستوى إحترام القواعد و القوانين المنظمة للأنشطة.</p> <p><u>رضا المجتمع :Communauté</u></p> <p>مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.</p>	<p><u>إستمرارية المؤسسة</u></p> <p><u>جودة المنتجات / الخدمات :Qualité</u></p> <p>مدى إستجابة المنتجات لرغبات و حاجات الزبائن.</p> <p><u>المردودية المالية :Rentabilité financier</u></p> <p>مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</p> <p><u>التنافسية :Compétitivité</u></p> <p>نسب المؤشرات الإقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.</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"¹ 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 وتجسيده في أرض الواقع وإستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي : (محور النظم ، المحور الإقتصادي ، المحور البسيكولوجي إجتماعي ، المحور البيئي). و التي 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"².

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"³.

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 Ellingson⁴ : " بأنه مجموعة

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

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

³ - Ho,S.J,&R.B.Mckay, "Balanced scorecard: Two perspectives", the CPA journal, New York, March 2002, p7.

⁴-Ellingson.D.A,J.R.Wambsganss,"Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approche ", journal of public budgeting ,accounting & financial management ,spring 2001,p8.

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 يلي¹ :

أولا : يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجا رباعي الأبعاد **Quadripartite Model** إنطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و منظور عمليات التعلم و النمو .

ثانيا : يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية و غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كليا و ماليا .

ثالثا : يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية إنطلاقا 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 بناء على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملا لمجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية للمخرجات و مسببات هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية القائدة **Leading Indicators** و مؤشراتها التاريخية 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.²

و بالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيرا ، و تقسم غالبا 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

¹ - 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 .

² - Berrah Lamia, "L'indicateur de performance, Concepts & applications" , Cepadues Editions, Toulouse, 2002,p47.

Parmenter¹ إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي وكذلك ينظر إليها Kaplan و يقول : إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط تشبه قيادة السفينة للأمام برمان ينظر إلى الخلف .

● المؤشرات غير المالية : تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicators و يشير 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 و غير المالية إلا أن (Chen & Lee 2008) لم يستبعدا أهمية المؤشرات المالية بل إعتبرها إمتدادا للمؤشرات غير المالية المستقبلية² 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 و غير 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.

¹ - Parmenter,D., "Performance Measurement", Financial Management , London , Feb 2007, P 32.

² - 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 Volume 34,NY,USA, 2008, P96.

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 لتقويم 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 ، و هل تحديد هذه الأهداف المالية ومن 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 الداخلية¹ مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، و نصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث و التطوير ، و تتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع و ما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج و الثبات Sustain / Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest / Decline .

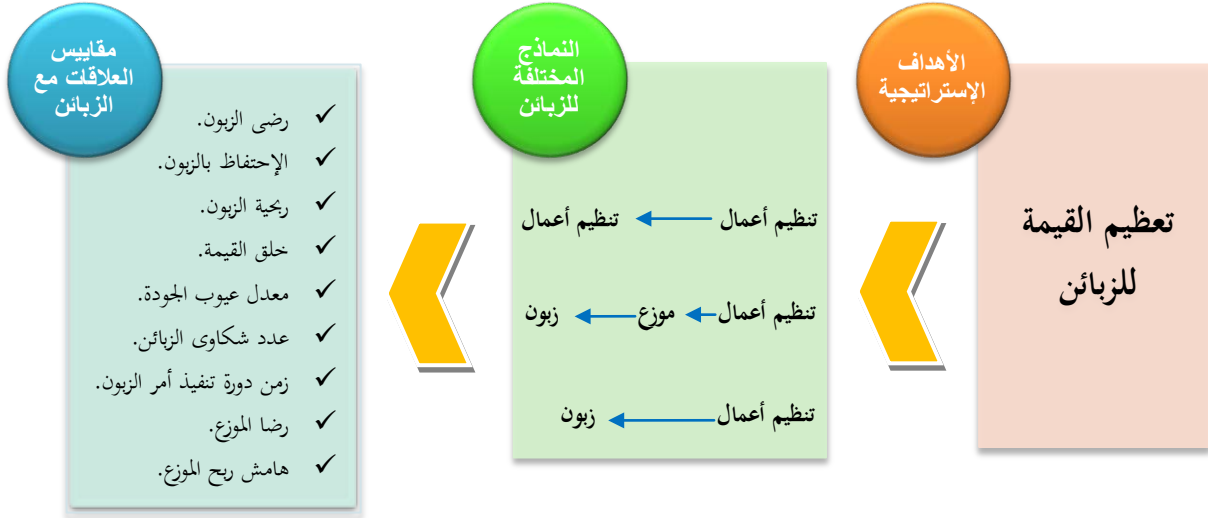
2.2 منظور العلاقات مع العملاء :

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن ، و يوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية و هي الوقت و الجودة و الخدمة و التكلفة و ذلك 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

¹ - Kaplan. R.S, & D.P. Norton, "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston .M.A, 1996, P 7.

الوقت المناسب و بمستوى سعر و جودة تتناسب مع احتياجاتهم و إمكانياتهم ، و الشكل رقم 2.1 يعكس الربط بين الأهداف الإستراتيجية و النماذج المختلفة من العملاء و مقاييس العلاقات معهم .

الشكل رقم 2.1:مقاييس العلاقات مع الزبائن (العملاء)



المصدر : من إعداد الطالب

3.2 منظور العمليات الداخلية :

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير و حتى خدمات ما بعد البيع ، و هذا 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 و النمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته و كفاءته.

ويرى Horngren¹ أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1 - عمليات الإبتكار Innovation Process و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع و الخدمات، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات.

¹ - Horngren.C.T., M. Datar ,&G. Foster , "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education , New Jersey,2001, p 60.

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

3 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 إستخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقا من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس تلك المتعلقة بالجودة أو العائد ووقت دورة التشغيل و فعالية دورة التصنيع و إنتاجية العمليات الداخلية و كفاءة 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 .

و يؤكد Barfield أيضا أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي¹ :

1- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الإستجابة لطلب العميل ، و أيضا كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2- كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية .

3- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

4- كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

5- 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 ، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس

¹ - Barfield.J.T,C.A.Raiborn,&M.R,Kinney, "Cost accounting :traditions and innovations ",South-Western,Ohio,2002

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 لتتخذ 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 مجلة ¹ HBR بأن ركوب طائرة فضلا عن قيادتها بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد - السرعة- يعتبر أمرا مستحيلا، و هنا يظهر Kaplan فكرة مهمة جدا و هي 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 تأثيرها 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 و ذلك 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 تساير خاصيتي التعدد و التنوع في النشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم

¹ - Harvard Business Review

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)¹ إلى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة Merchant (1981) 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 & Bescos² و كانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى و كانت النتائج جد إيجابية. و من 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 و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالحيث المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة

¹ - 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.

² - 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 و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة .

إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها و مميزاتا 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 و نذكر منها:¹ 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، فبازداد 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 منافسيها، 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 ك² Miles & Simon لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، و من 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 - Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review ,B.C, January 1977, pp 22-39.

² - Hoque. Z, & James.W., Op.Cit , p 17.

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 تلبي إحتياجات 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.

3 - إستراتيجية التركيز: Focus Strategy

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Niche Market و تحاول فهم إحتياجاته بعمق لتلبي 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 مسببات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم مما يجبر 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 وضع Shank (1989)¹ هذه 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 و كفاءة العمليات الترويجية.

¹ - 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 تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بها 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.

1.2 اليد العاملة المؤهلة :

عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي و يزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بها 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 (Williams 2007) أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبيا على جدول الأعمال المستهدف¹. و من 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%.

¹ - Williams. D. , "How to Find—and Keep—Skilled Workers" , (February–March) 2007, article published on : <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>

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 ¹ Watson Wyatt بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفؤة و الإبقاء على الذكاء الإجتماعي المتنامي بعد سنوات الإحتكاك و الخبرة داخل المنظمة يعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي 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 .

2.2 الأخلاق (Ethics):

إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الإجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا و فتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة يختلف عن ذلك تمام الاختلاف .

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة 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 لأخلاق 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 لا بد 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 والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذي لأي طرف.

¹ - Watson Wyatt., "Disconnect Between Employers, Employees Threatens Loss of Key Workers :Watson Wyatt Finds", November 2006, Press release: www.benefitslink.com.

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 لا بد 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 علي أداء المؤسسات، لذا من الضروري أن تحدد كل مؤسسة ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ملزما للجميع، وألا يخضع العمل لمقاييس 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 علي 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 موثيق أخلاق المهنة منذ مايزيد 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 لايجيب عن التساؤل الرئيسي وهو ذلك المتعلق بتأثير الإلتزام بالأخلاق على الأداء؟! لقد قدمت جامعة Baylor سنة 2006 نتائج دراسة قامت بها 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 2001، 1993، 1985 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 القيمة¹. وقد فسرت هذه النتيجة بأن العادات الحسنة

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

و الأخلاقيات 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 للإفئار. في سنة 2005 وحسب دراسة قامت بها جامعة Depaul أظهرت بأن المؤسسات التي تملك تعهدات و سياسات 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 بها. تقول Angela Baron من المعهد الإنكليزي CIPD¹: " إن السياسات و الإستراتيجيات 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 الراقى 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 ونضوب 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 لمنظمة الإدارة 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 .

¹ - 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.

ب- التغييرات السياسية:

قد لا تكون التغييرات 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 الوقت الراهن وذلك راجع لسببين : الأول هو العولمة و الثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح¹. 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 التغييرات الطارئة على الساحة السياسية².

2.2 التغيير في البيئة الطبيعية و المناخ (Climate Change) :

إن موضوع التغييرات الطارئة على الطبيعة و المناخ و أثرها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا و لا 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 لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات و الطبيعة التي تعمل من خلالها و تنفيذ منها المنظمة.

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

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

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 قي مقال نشر في المجلة 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 النفايات 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 " ¹. لكن التأثير الإيجابي لتطبيق القواعد و القوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موقع 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 .

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الاهتمام بالتغير المناخي و البيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية و الإستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الإيجابي، و لكن التأثيرات السلبية و الضغوطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا و مصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.

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 تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها و تدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها و إستغلالها بالشكل الأمثل.

¹ - "It's Not Easy Being Green", International Financial Law Review, 2007, published on : <http://www.iflr.com/article>.

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 النقل 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، و لم يكن أبدا الإنتاج الزراعي وأداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات وطرق 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 وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية إستخدام هذه التحديثات في نشاطاتها، وإستخدام الكهرباء و الكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك¹. 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 بالجيب الآلي تكتشف عن طريق التغذية الراجعة من الزبائن وبالتالي فإنه يمكن الإستنتاج بأن الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كليا على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان.²

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

² - "4 Out of 5 Contact Center Pros Report That Technology Problems Regularly Impact Productivity" CRM Today , October 25, 2005, published on: www.crm2day.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 و المنتجين المحدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة و التهديد في آن واحد¹، إن العولمة على هذا النحو تأثر لاجمالة في أداء المنظمات و هذا 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.²

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 و الرؤى التي تتبناها³. إن الإنفتاح اللامسيوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين و مكن 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 و المنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة و البحث و التطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق بات لا يضاهاى أبدا بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول و الأفكار.

¹ - Smith J.J., "Technology, New Economic Players Push Globalization", HR News, 22nd of March 2007, published on : www.shrm.org

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

³ - Vashistha. A., & Kublanov. E., "Seven Secrets of Successful Globalizers"., Offshore Insights, September 2006, published on : www.neoIT.com

خلاصة الفصل الأول :

بعد الدراسة و البحث ، إنقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قريبا له . وتبين بأنه جمعٌ بين الكفاءة و الفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية لحسن 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 ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو إكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيحات 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 وتقديمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي جمع أغلب المؤشرات الرئيسية دون إفراط أو تفريط ملما لأربعة محاور رئيسية: ثلاث منها غير مالية قائدة و الأوحد منها مالي بحت تابع، ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب و النتيجة. و مع ذلك فإن الإعتقاد بأن مجرد الإعتماد على المؤشرات السابقة كفيلا ببلوغ الكمال إعتقاد بعيد عن الصواب، ويرجع هذا بشكل رئيسي للمتغيرات و المؤثرات التي قد تحدث في البيئة دون سابق إنذار، مسببة بذلك قيودا وشروطا جديدة غالبا ما تجد المؤسسات نفسها عاجزة عن مواكبتها إذ تفرض عليها خيارين أحلاهما مر: التغيير أو الفناء (Changer ou Mourir) ولعل الكثير من المؤسسات التي قد لا تملك المرونة الكافية (المؤسسات المفرطة البدانة Over-Weight firms) لتصحيح اتجاهاتها في الوقت المناسب غالبا ما تكون أول ضحايا التغيير.

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوء. ولن يتم تحقيق هذين الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها، فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء، وبقاء المؤسسات أو إختفاؤها مرهون بقدرتها على سماع صوته و الإستجابة لتطلعاته ورغباته وتجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته ولعل الكثير من المؤسسات التي تضع هذا الإهتمام نصب عينها قد لا تصل إلى هذا الهدف مطلقا، فالطموح ولو كان صادقا قويا يبقى غير كاف إذا لم تتوفر الأساليب العلمية و المناهج الصحيحة التي تمكن من تحقيق الغرض ولعل فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقواعدها و مبادئها إستطاعت أن تقدم الكثير من الحلول التي بقيت عالقة طيلة عقود

وسمحت بتحطيم الحواجز الواقفة كسد منيع في وجه الوصول إلى الأهداف المخططة، وسنسى في الفصل التالي تقديم أهم المفاهيم و النظريات المتعلقة بها وسنبرز إنعكاساتها وأهميتها على كل من المؤسسة نفسها أو البيئة المحيطة بها .

الفصل الثاني

مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية وبرزت مؤخرا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الأوفر من إنشغالات الباحثين و صناع 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 جدية هادفة لتوضيح التفاصيل المتعلقة بها و تقديم تعاريف واضحة شاملة للمبادئ المرتكزة عليها و لعل أهم ما ميز هذه البحوث تلك الاكتشافات المتعلقة بروابط هذا المفهوم بممارسات منظمات الأعمال و التأثيرات المحتملة عليها ، و سنسعى جاهدين خلال هذا الفصل لفهم هذا الأسلوب المبتكر لإدارة الأعمال عن طريق تقديم تعاريف متعددة المصادر ثم البحث في تاريخ نشأة هذه الطريقة و أهم 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 و نحدد 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 بحثاً في العمق التاريخي لهذا المفهوم و سنعرج 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 و اسع 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"¹ . ومنهم من ينظر إليها على أنها مجرد مطابقة للمواصفات و قد أشار بعضهم إلى أنها : "ذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل و متطلباته"² . و نجد هنا بأن هناك زاويتين مختلفتين في التحليل و إضافات موجودة في تعريف دون آخر و يظهر 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"³ . ويتجه السقف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي ترتكز عليه و يصل بذلك إلى ثلاث مفاهيم هي⁴ :

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 و الإمكانية.

¹ - فريد عبد الفتاح ، " النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" دار الكتب، القاهرة، 1996، ص10.

² - كوش هيو، ترجمة طلال بن عابد، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية" ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص18.

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

⁴ - السقف حامد عبد الله ، "المدخل الشامل و السريع فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، مكتبة الجمع، الخبر، 1995، ص 15.

إن توضيح السقاف يشكل 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. و هذا 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 خديما كان أو سلعا .

ونظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل لتعريف الجودة هي: ¹ (بن سعيد 1997)

1 - المدخل المبني على أساس التفوق : و يرى 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 تلبية لرغباته و إحتياجاته و توقعاته.

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

5 - المدخل المبني على أساس القيمة : و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل الأسعار أو بمراقبة الإنحرافات بأقل التكاليف.

ولابد من الإشارة إلى وجود فروقات بين جودة السلع و جودة الخدمات يمكن حصرها في الجوانب التالية:

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

2 - 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 .

3 - 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 .

¹ - بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي "، البيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1997، ص. ص 47-49.

4 - 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 تقوم 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 مثلاً Schuetyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المدبرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين ، و أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن"¹. في حين يرى جابلونسكي Jablonski أن إدارة الجودة الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"².

ويعرف Tunks إدارة الجودة الشاملة بأنها "إشترك و إتزام الإدارة و الموظف بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"³. 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"⁴.

ويرى هوفر Hoffherr 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 منسوي المنشأة جميعهم في التخطيط و تنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون"⁵.

في حين يعرف كالوزني 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".

¹ - زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب ، القاهرة، 1996، ص 24.

² - جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي، " تطبيق ادارة الجودة الكلية"، مجلة خلاصات العدد 6 ، الرياض، 1993، ص 4.

³ - Tunks. R , "Fast Truck to Quality", McGrew Hill Book Co ,New York ,1992,p13.

⁴ - Cole .R.E , "The Death And Life Of The American Quality Movement", Oxford University Press , New York ,1995, p116.

⁵ - Hoffherr, G.D et al , "Break-Through thinking in Total Quality Management", Engle wood Cliffs, New jersey ,1994,p3.

أما Oakland فيرى إدارة الجودة الشاملة : "طريقة لتحسين المرونة و فعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم و مشاركة كل قسم و كل نشاط و كل فرد في جميع المستويات المختلفة"¹. في حين يعرف معهد الجودة الفيدرالي 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."²

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"³.

من خلال كل ماسبق نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتبناها المنظمة لتحقيق الجودة الداخلية و ذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات و تحسين الأداء و كذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي رغبات حاجات و رغبات المستهلك و لقد 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 و الخارجية للمنظمة"⁴.

و يمكن في الأخير إعطاء مجموعة تعاريف التي طرحت لتوضيح هذا المفهوم قدمها باحثين⁵ :

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

¹ - Oakland .J. S , "Total Quality Management", Heinmann Professional Publishing Ltd , Oxford ,1989,p14.

² - بن سعيد ،خالد عبد العزيز ، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي" ، العبيكان للطباعة و النشر، الرياض ،1997، ص75.

³ - Kanji, G.K., "Implementation of total quality management", Total Quality Management, Vol 7 ,U.K,1996,p343.

⁴ - Dahlgaard. jens, "Fundamentals of total quality management" ,Taylor&Francis,London, 1998, p38.

⁵ - 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.

- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة: Penigod(1990) ; Young & Wilinkson(2001) ; Aksu(2003) ; Clauson(1995).
- إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية: .Deans & Evans (2003) ; Jones (1994)
- إدارة الجودة الشاملة هي نظام: .Hansson (2001) ; Stahl (1995)

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 و التفتيش .Inspection
- 2 - مراقبة الجودة .Quality Control
- 3 - تأكيد الجودة .Quality Assurance
- 4 - حلقات السيطرة .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 TQM¹ و سوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل :

1.2 الفحص (Inspection) :

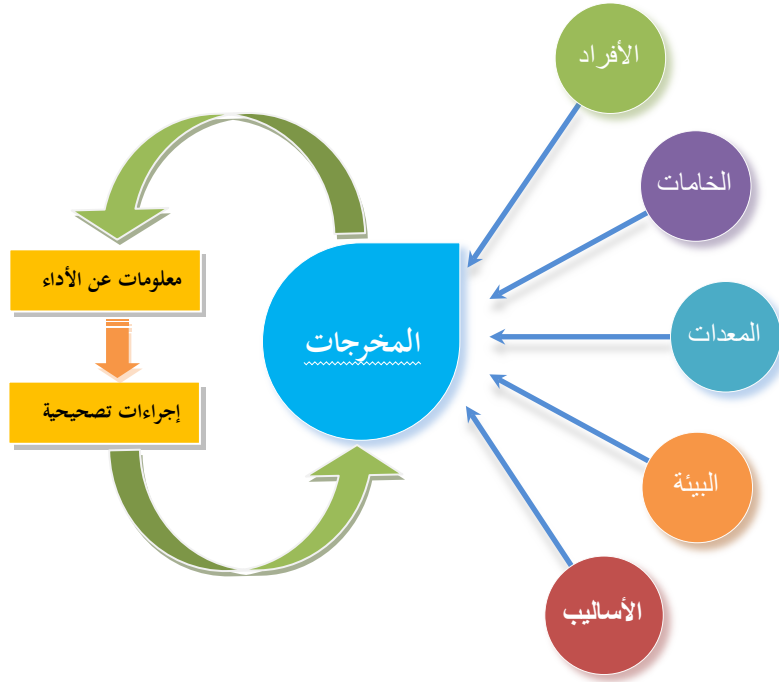
و تعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين ، و من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة و التي لا تلي رغبات العملاء ، و هذه العملية لا تمنع وقوع خطأ ، فالخطأ قد يقع فعلا و ما على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

و هكذا ، 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 الفحص² :

¹ - حمود حضير كاظم ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 89.

² - زين الدين عبد الفتاح فريد ، " مرجع سبق ذكره " ، ص 15 - 14.

الشكل رقم 1.2: 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 استخدامها ما يلي :

- خرائط المراقبة الإحصائية
- عينات القبول
- 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 الصفرية و التكاليف المرتبطة بالجودة ، و اعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا

الشأن ، واعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع و المنتجات و بين الأداء المراد إنجازه 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 ¹ (TQM) :

اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، 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 ، و لذا فإن الاتجاه 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 .

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

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

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.¹

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 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:²

1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن :

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا 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، فإزدادت عمليات الشراء تعقدا وتغيرت السلوكات و العادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين 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 مستهلكيها وكتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى إنتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

¹ - العمري إبراهيم و هالة نصار ، " الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة" ، للمركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص3.

² - درادكة مأمون و الشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، صص61-63.

2.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة :

إن المنظمات التي تتبنى خططاً إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة ، و نظراً لأهمية الجودة الشاملة في السلع و الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة ، فإنها غالباً ما تبذل جهوداً حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها و التي يمكن حصرها فيما يلي :

- 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 سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها.
- 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 .

3 - 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 خصوصاً في الصناعات المعدنية و صناعة 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 لفترة 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 لأغراض الدعاية ، من أجل الحصول على زبائن جدد و الدخول إلى أسواق جديدة"¹.

و لذلك 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 و زيادة الإنفتاح و التعلم على المستوى الثانوي هذا من جهة ، و من جهة 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 :

¹ - الخطيب أحمد و الخطيب رداح ، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية " ، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص 55.

الجدول رقم 1.2: 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 مباعه	-خفض الفحوص و الاختبارات
-زيادة الحصة السوقية	-زيادة الإنتاجية
-زيادة المبيعات	

المصدر: رياض محمد حسن، " دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام
إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000" ،
المنظمة العربية للإدارة و التنمية ،القاهرة ،2002،ص5.

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، وسنستعرض 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 و يلاحظ بأن الكثير من الدراسات تطرقت إليه بتسميات متعددة، فنجد مثلا من يعبر عنه بمتطلبات التطبيق و قد 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 سنوفيهها بالشرح و لا يجوز أبدا التفريق بين كل مسمى و آخر على سبيل الاختلاف.

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 1989¹ وقدم

¹ - 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.

العمل نموذجاً و مقاييس لتقويم إدراك القادة لممارسات الجودة في المستوى التنظيمي و كانت 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 و أشدها تأثيراً على الأداء هو دعم القيادة العليا¹ .

في دراستهما ، إستنبط Ebrahimpour & Sila (2002)² ال 25 عاملاً المستخدم في 67 دراسة وقاما بتحديد تلك الأكثر إستخداماً وكانت النتائج كالتالي :

أ- العوامل المستنبطة :

الجدول رقم 2.2:عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

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

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

¹ - 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.

² - 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.

يظهر الجدول مجمل 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 استخداما حسب عدد البلدان و الدراسات :

الجدول رقم 3.2 :عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر

إستخداما حسب البلدان

الترتيب	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	عدد البلدان المتواجد بها العامل	عدد الدراسات التي استتبط 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	6	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 و يعزى هذا التقسيم لاختلاف البيئة 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 تنفق 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 ، الموردين ، القادة و العمال¹ . و لقد أشار بأن لإدارة الجودة الشاملة ستة قواعد تستند عليها :

- إلتزام القيادة العليا.
- التحسين المستمر.
- التركيز على الزبائن.
- إشراك العمال.
- التدريب و التعليم.
- التشجيع.

على الرغم من المحاولات الطويلة من أجل ترميم هذه العوامل أو المبادئ إلا أنه قد يختلف إستخدامها من مؤسسة إلى أخرى و ذلك قد يرجع إلى طبيعة أنشطتها بشكليها الخدمي أو السلعي أو لعدد مستخدميها أو لغيرها من الخصائص التي تؤثر في إعتماد 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 نفسه².

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 النظام³. 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 لزبائننا المنتجات القادرة على تلبية حاجاتهم بالسعر المناسب في الوقت المناسب

¹ - Q.ENG., & SHA'RI, "A survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and Electronical industry", journal of Total Quality Management, Vol.14, No.1, U.K, 2003, P64.

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

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

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 بإعتبارهم الجزء الأكثر أهمية في العمليات الداخلية للمؤسسة ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم، تدريبهم ومدعمهم 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

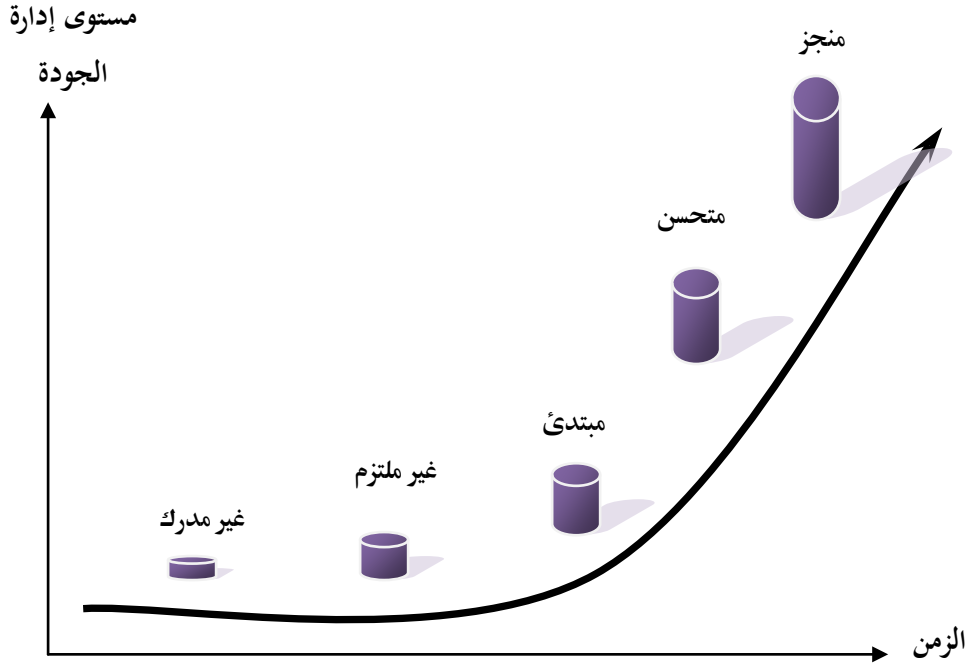
إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا، ووعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق، كما يتطلب إدراكا وإماما بأهم الأدوات التي تمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

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 2.2: 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 لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و يظهر هذا جليا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في إتخاذ القرارات و لا 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 وسيبرز 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 و لا 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 لل صعوبات 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 ويظهر 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 ¹ :

- المرحلة الصفرية :مرحلة الإعداد .Preparing
- المرحلة الأولى :مرحلة التخطيط .Planning
- المرحلة الثانية :مرحلة التقييم والتقدير .Assessment
- المرحلة الثالثة :مرحلة التطبيق .implémentation
- المرحلة الرابعة :مرحلة تبادل نشر الخبرات .Diversification

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

أولاً : 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 وجماعياً

¹ - جابلونسكي جوزيف، ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة" ، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996، ص70.

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 المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الإستراتيجية بالشركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانياً : 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 حتماً 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 لأساسيات 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 لإستراتيجية التطبيق فتتم بعد اختيار فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهمات محددة وفق منهجية يحددها المجلس.

ثالثاً: مرحلة التقييم والتقدير

إن تقدير وتقييم 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 لشخصية 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 مهيأة لبداية التحسين المستمر وتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

- انتقاء المدربين : المقصود بالمدربين أي الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات 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 يجهونها، 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 منهاج للمنظمة، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية الواجب تحقيقها والجهود المبذولة التي يجب بذلها لذلك والجدول الزمنية 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 سالفة 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 المئوية. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المستويات التي قدمها Chin et al. توضح الدرجات المختلفة للثقافة و الفلسفة 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 و نظامها الداخلي لا بد لها و أن تمر بالخطوات اللازمة من مرحلة الإعداد حتى مرحلة تبادل الخبرات، إلا أن مدى نجاح التطبيق يختلف من مؤسسة إلى أخرى و يترجم 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 تجني ثمارها بعد .

المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تنفرد الأجهزة الحكومية و المؤسسات ببعض معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات تطبيقها نذكر منها ما يلي¹ :

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 -يرتكز 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 يضيف² Irani and Others بعض المعوقات لتطبيق 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 .

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

- صعوبة ترويج 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 تتضمن³ :

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

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

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

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

- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب ، فهي تعتقد بأن هذا يعتبر مساسا لسمعتها و مكانتها 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 الإنتماء الوظيفي.
- في حين يشير بن عبود¹ 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 بآرائهم و أفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم الجودة إدارة الجودة الشاملة.
- البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالإقالات ، ودوران العمل المتسارع ، و التقاعد ، و غيرها .
- معارضة العاملين : حيث أن الموظفين غالبا 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 يلي² :

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

¹ - 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، ص85.

² - خاشقجي و هاني يوسف، "نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد و الإدارة- ، مجلد 17، العدد 2، جلد، 2003، ص20.

- وكتب هراري سنة 1997 مقالا يوضح فيه 10 أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لا تصلح لإدارة المنظمات مما أثار جدلا و اسعا بين الباحثين Harrari و Stringham ،وهي كما يلي¹ :
- 1 -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 مايتعلق 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 للتغير الجاد في نظام الأجور و المكافآت الإدارية بل تسعى إلى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي.
 - 7 -لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإندماج 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 و تستأصل روح المبادرة و تحتم الرجوع إلى المجموعة مما قد يعرقل عمليات التميز و الابتكار.
 - 10- لا يوجد فضاء للقيم في إدارة الجودة الشاملة بل تنظر إلى المستخدمين على أساس أنهم 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 و هذا 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.

¹ - Harrari Oren J. , "Ten reasons TQM Doesn't Work", Management Review , Vol .86,No.1,USA,1997,PP39-44.

المبحث الثالث : الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الإيزو و ما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة مما هي 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 بشيء من التفصيل و علاقته بإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : الإيزو 9000- الخطوة الأولى نحو إدارة الجودة الشاملة

سننتقل 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 لأنظمة 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 عشرات 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 به¹ . 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 وبنهاية 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 مشاكل التصميم ، الإيزو 9003 ويتضمن طرق الفحص و المراقبة، وهذه المجموعة أريد لها أن تكون قادرة على التأقلم مع جميع المنظمات باختلاف الأحجام و التخصصات.

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

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 و في سنة 2008 قامت المنظمة بمراجعة نسخة 2000:9001 لوحدها لكن التغييرات التي طرأت كانت سطحية إلا فيما يتعلق بتلك المعايير المتعلقة بالبيئة أي الإيزو 14001.

إن ظهور معايير الإيزو و زيادة إقبال المنظمات و الحكومات عليها يدل 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 إيزوثيرمل Isothermal تواجد درجات حرارة متساوية¹ ولذا فإن المقصود بكلمة (ISO) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة.² لكن ما هو مؤكد أن مصطلح ISO

يمثل إختصار اسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organization Of Standardization و التي 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.³

2.1 أهداف الإيزو :

إن الإيزو في حقيقة الأمر غير مقصود لذاته بل لغيره فالهدف الأسمى هو تحقيق الغايات المطلوبة و ليس الشهادة بحد ذاتها و أهميته تتجسد في شطرين إثنين: أولا 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 الشطر الثاني فيتعلق بالمستوى الخارجي ويقترن بالحصول على ميزة تنافسية ، تحسين المبيعات ،توسيع قاعدة الزبائن ، تعزيز الثقة أمام المستهلكين

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

² - أدبجي باديرو، ترجمة : فؤاد هلال ومحسن عاطف ، "الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 ، ص45.

³ - حمود خضير ، "مرجع سابق" ، ص 107

وبالتالي زيادة الرضا وقد ينجم عنه تسهيل عمليات الإندماج و تحسين فرص الشراكة وهذا ما أشار إليه Singels et al (2000)¹.

و يمكن إجمال المزايا الجوهرية لنظام الجودة الإيزو 9000 في ما يلي:

أولاً : 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 منتجات 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 تقريراً تضمن نتائج مسح أجرته لأربعمائة من الشركات التي سجلت لديها باعتبارها حاصلة على الإيزو في المملكة المتحدة، وكانت بعض نتائج ذلك التقرير كالاتي²:
- رأت % 67 من المنظمات أن مدخل الإيزو 9000 كان أساسياً للتهيئة والحفاظ على نظم جودة فعالة.
- اكتشف % 69 من مديري الشركات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها 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.

ثانياً : 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 بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.
- إن نظام الإيزو 9000 يجعل المنظمة متفتحة أكثر على العملاء وهذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم والمواصفات التي يرغبونها في المنتجات.

¹ - Singels, 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.

² - أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سابق " ، ص18.

ثالثا : بالنسبة للعاملين

يمكن حصر الميزات التي يقدمها الإيزو 9000 للعاملين في المنظمة في النقطتين التاليتين:

- 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.
- إنّ 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 أدائهم.

3.1 أهم الدراسات التي إعتبرت الإيزو 9000 كخطوة أولى للوصول إلى الجودة الشاملة :

سنحاول أن نعرض ما توصل إليه Escanciano et al (2001)¹ من أبحاث تدعم فكرة الإيزو كأول خطوة لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة .

جدول رقم 2.4: أهم الدراسات التي إعتبرت الإيزو خطوة أولى لإدارة

الجودة الشاملة

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

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

¹ - 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.

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 بزيائن جدد في القريب العاجل. ولعل تنافس الشركات الصينية اليوم للحصول عليها كفييل 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 عرضاً لأحد الوثائق الأساسية للإيزو 9000: 2005 بشكل عام من وذلك بهدف إبراز وتحديد أهم المبادئ و الخصائص التي تشمله ولا بد من التنويه بأن هذه النسخة تعتبر الأخيرة وهي قيد المراجعة على عكس وثيقة (الإيزو 9001-المتطلبات) التي تعتبر مراجعة 2008 آخر مراجعة لها ولا بد من التأكيد أيضاً أن الإضافات الجديدة لم تكن جذرية بالمقارنة مع نسخة 2000 بل عدلت لتتوافق مع وثيقة الإيزو 14001 المتعلقة بالبيئة.

عرض النموذج¹:

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

المقدمة

0.1 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 للإيزو 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

¹ - ISO 9000 :2005,"systemes de management de la qualite –vocabulary et principes essentiels", p- v

تعتبر هذه المواصفات المذكورة سابقا مجموعة قادرة على بناء نظام إدارة جودة شاملة وذلك بتفسيرها لبعضها البعض في إطار المعاملات التجارية المحلية أو الدولية .

0.2 مبادئ إدارة الجودة :

إن تسيير أي منظمة بنجاح يحتم التوجيه و المراقبة بمنهجية و شفافية عن طريق إقامة النظام و ضمان التحسين المستمر الذي يقود إلى رضا جميع الأطراف الفاعلة . و في هذا السياق حددت ثماني مبادئ لإدارة 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 وتعميقها سينعكس على تحجيم القيمة المقدمة لكليهما .

إن هذه المبادئ المذكورة أعلاه تعتبر المبادئ الأساسية التي تقوم عليها جميع مواصفات عائلة الإيزو 9000.

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 ويذكر 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 تجدر الإشارة بأن مواصفات¹ BS OHSAS 18001:2007 المتعلق بأنظمة إدارة الأمن يتطرق إلى نفس المبدأ في الصفحة vi وهو 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 وغالبا ما تكون مخرجات إحدى العمليات مدخلات لعمليات أخرى، إن تحديد و تسيير هذه العمليات بشكل منهجي و بالضبط التفاعلات الحاصلة بينها يدعى ب "مقارنة العمليات" .

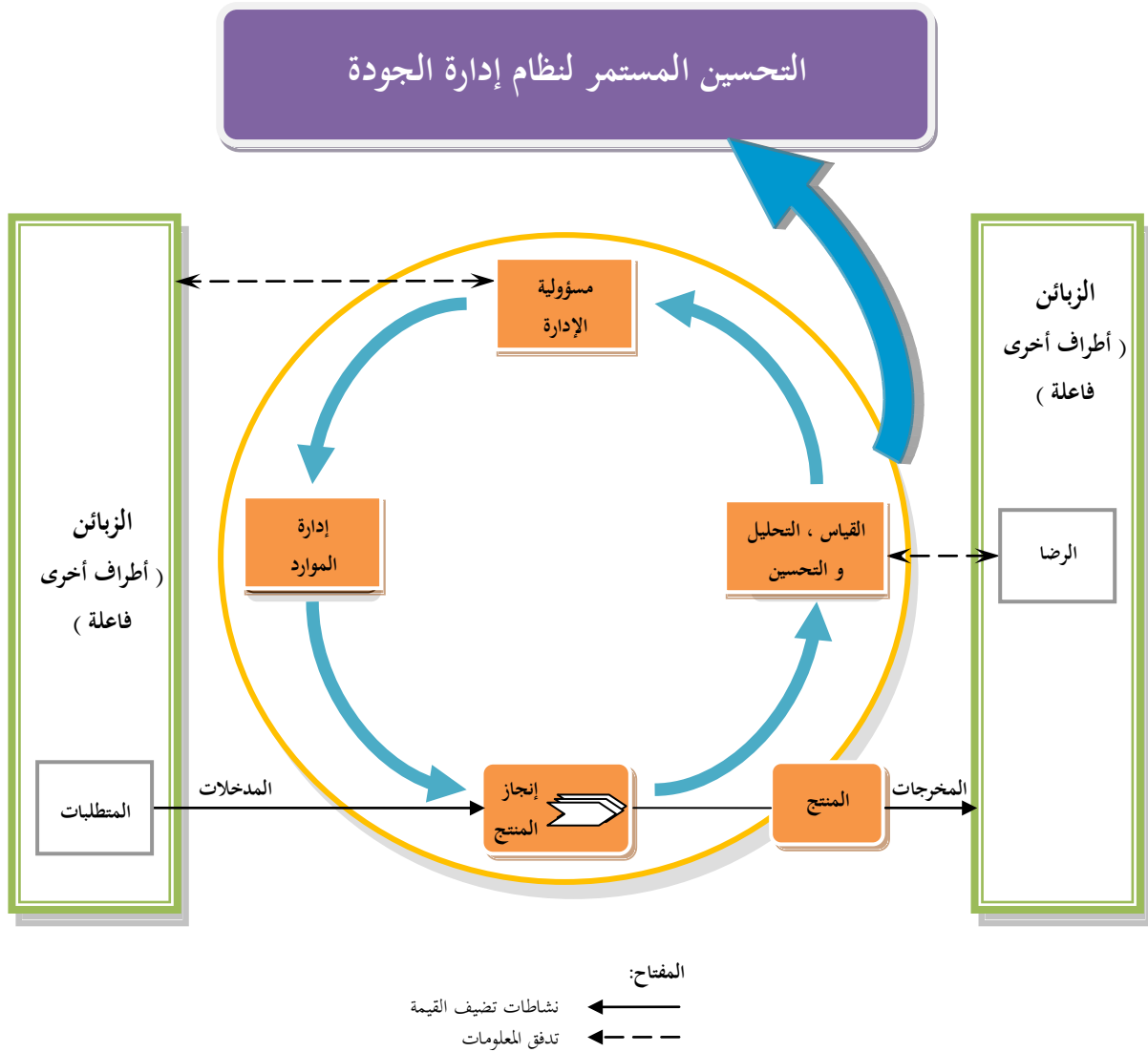
إن هدف عرض هذه المواصفة العالمية هو تعزيز اعتماد مقارنة العمليات كطريقة لتسيير المنظمات .

إن الشكل التالي سيوضح نظام إدارة الجودة المعتمد على العمليات و الموضح في عائلة الإيزو 9000 .

إن هذا العرض سيوضح الدور الحيوي للأطراف الفاعلة في تقديم عناصر المدخلات للمنظمة و متابعتهم لا تتم إلا من خلال تقييم عالي للمعلومات المتداولة مع التأكيد بأن النموذج المقدم لا يسرد التفاصيل بشكل دقيق .

¹ - BS OHSAS 18001 :2007,"systemes de management de la sante et de la securite au travail –Exigence" , p vi.

الشكل رقم 3.2: 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 و أهداف الجودة :

تعتبر سياسة الجودة و أهداف الجودة المحور الموجه للمنظمة ، كلاهما يسمحان بتحديد الموارد اللازمة للوصول إلى النتائج المرغوبة. إن سياسة الجودة تقدم إطار يسمح بوضع أهداف الجودة و القدرة على مراجعتها. من المهم جدا أن تكون أهداف الجودة متلائمة مع سياسة الجودة المنتهجة و أن 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 و تحديد 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 و أهداف 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 إلتزاما 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 تهدف إلى تحقيق التكامل المثالي .

1.3 تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

بجانب جميع ماذكرناه 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 أكده (Singels (2001).¹ كما تجدر الإشارة بأن الإعتماد على التوثيق فقط يسبب إنحساراً في التفكير النقدي البناء لدى العمال لاعتمادهم الدائم على القواعد ومحاولة تطبيقها فقط كما أن (Jones et al (1997)² يعتقد بأن الوصول إلى الشهادة هو إنجاز أجوف (hollow achievement) لا حقيقة له. ويذكر Taylor & Meegan (1997)³ بأن المؤسسات الأوروبية المشغلة 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 إنجاز تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتملة 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 الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.

¹ - 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.

² - 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.

³ - 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 تملية متطلبات هذه البيئة، بدوره حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000، 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 بمعياري 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 اتفاقا 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 نجد أن الإيزو هو نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، و أن إلتزام 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 لمواصفات الإيزو منصب على الإجراءات التصحيحية وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، فهو بذلك نظام فني بحت¹؛ 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؛ و نجد أن تركيز الجهود في 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.

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

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 لمنظمات 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 إعتقاد فكرة الأجير غير القادر على التفكير، سوى من خلال أطر مغلقة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة، إن الأداء المتميز الذي تستهدفه المؤسسات يبقى مطلبا 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 استخدام المورد ومفهوم 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، فقضية 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 لإدراج 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. و سنسعى 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

مقدمة :

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء أحد أهم و أعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين و طبيعة 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 يقر به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين و الذي قد لا يجد قبولاً عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها و أهميتها 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 و القياسات العديدة التي يتطلبها ما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي 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 و المعروفة للأداء المتميز.

المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها 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 بتحتاح 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 الحكيم 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 فالجتمعة 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 وعلاقتها 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 التركيبية المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية و التي تعني المطابقة للمواصفات، و كذلك الجودة الخارجية التي تستهدف إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين .

وفي هذا السياق يستعرض أحد المهتمين بالجودة (Shiba (1993) هذا المفهوم ويقول: " بأن التوجه الداخلي هو بكل بساطة الإهتمام بالعمليات الداخلية للمؤسسة في حين أن التوجه الخارجي هو الإهتمام بالزبائن"¹ ، وتقدم 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.

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"².

واعتبر Day (1994) أن هذه العناصر ماهي في الحقيقة إلا "محاولة للإستجابة القبلية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة و على رأسها حاجات و رغبات الزبائن"³.

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، و يتحول الزبون برغبته و تطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التأكد من مطابقتها في كل مرة، و ما يعقد المسألة أكثر هو عدم إستقرار الحاجات و الرغبات التي يظهرها المستهلكون دوما و التي غالبا ما تكون نتيجة للمنافسة التي تساهم بشكل كبير في رفع الوعي و زيادة 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 الجذ معقدة تجعل من عملية إيجاد المزيج التسويقي الأنجع لتحقيق البقاء و الإستقرار عملية شبه مستحيلة . و يشير Philips et al (1983) إلى أن "هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم إستراتيجيات التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها"⁴ ، إن الجودة العالية للمنتجات

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

² - 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.

³ - Day. G.S., "Continuous Learning about Markets". California Management Review, Vol 36, USA,1994, P9.

⁴ - 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.

ستؤدي إلى انخفاض حساسية الزبون تجاه الأسعار المرتفعة ما سيكسب المؤسسة المداخيل المستقرة التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستتخذها .

ب- التوجه الداخلي : Internal Orientation

على عكس التوجه الخارجي، يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن و تعتبرها أهدافا مستقرة وتؤسس عليها معايير و مواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد من مطابقتها، و تراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الإنحرافات التي يقعون فيها، و تبحث عن أسبابها و تحدد المسؤوليات و تثيب و تعاقب حسب ما توفر لها من معطيات ، و غالبا ما تعاني هذه المنظمات من إضطرابات و معدلات صراع عالية، ضعف في المشاركة ، بيئة مشحونة ، توتر عالي عند العمال و إنخفاض جودة المنتجات المقدمة و تحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة و التحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى. و غالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة .

وفي الأخير لا بد أن نشير بأن المؤسسة يمكن أن تتبنى كلا من التوجهين في نفس الوقت بدرجات مختلفة الحدة ، إذ لا يمكنها أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجه الداخلي و الخارجي.¹

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).²

ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق، فكلما إزداد الإهتمام بالعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما أحدث معه تعزيزا لسلوكات 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.

¹ - Hall, W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment", Harvard Business Review, Vol 58, M.A., 1980, p75.

² - 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, N.Y, 1994, p564.

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق " فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى و في كل مرة "، و هذا يشير بالتأكيد إلى مفهوم 0 معييات الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة .ويتبين في هذا السياق أن استخدام 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 Open System View، ويهدف إلى جعل الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم على المستوى الثانوي¹ Second Order Learning أي بعبارة أخرى يشجع العلاقات غير الرسمية ويحفز التعلم عن طريقها.

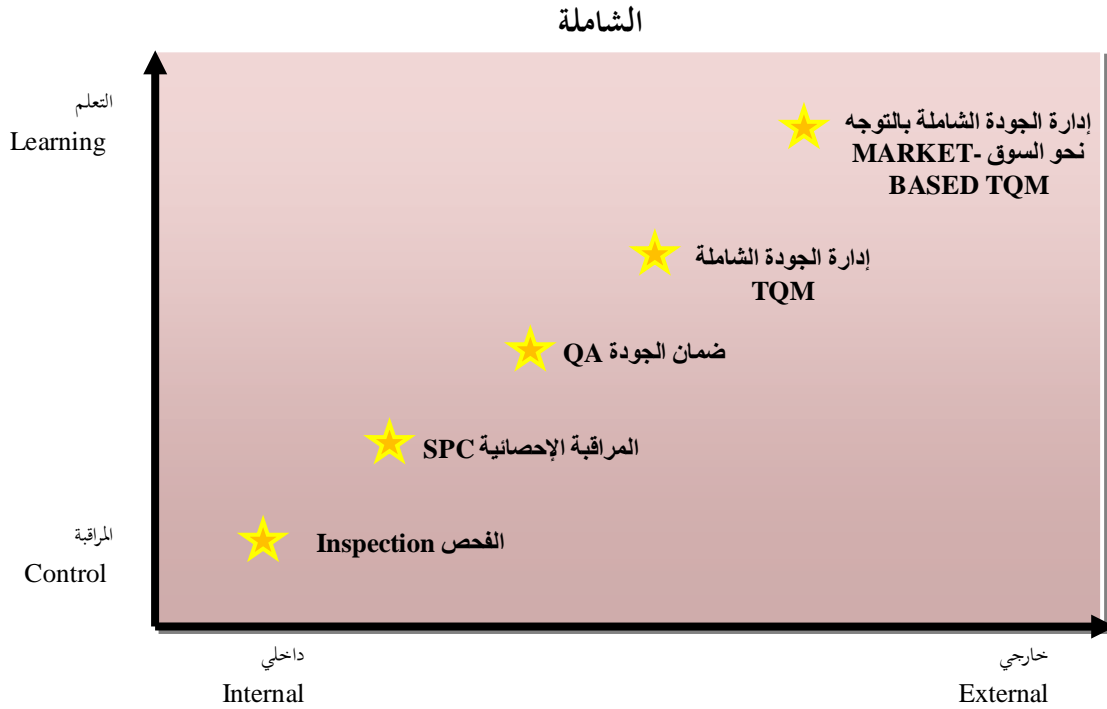
ويعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين و تحركاتهم، ناهيك عن العوامل الأخرى التي تتطلب اليقظة التكنولوجية ولقد أشار كل من (Jaworski and Kohli (1993), Day (1994) إلى أن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل و كيفية إرضائها مما سيدفعها إلى توليد أفكار جديدة و الإهتمام بالإبداع و الابتكار.

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 بأسواقها². والشكل التالي يوضح العلاقة بين جميع التوجهات المذكورة سابقا و إدارة الجودة الشاملة .

¹ - Sitkin. S. B., *op.cit.*, pp537-564.

² - Dickson . Peter R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing , Vol 56,U.S.A, January1992 ,pp 69-83.

الشكل رقم 1.3: العلاقة بين توجهات منظمات الأعمال و إدارة الجودة الشاملة



Idris.A M., M. Zairi, "Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market Orientation: A Proposed Framework for Empirical Investigations", International Journal of Applied Strategic Management, Vol 2, U.K, 1999, p6.

المطلب الثاني : التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة

يضم التوجه الخارجي في فروعه توجهات عدة ، قد تشمل الإهتمام بالبحث عن الموارد أو قد تهتم بالتركيز على البيئة القانونية أو الطبيعية، غير أن التوجه الأكبر و الذي 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 إلتزام جميع المستخدمين بها . و للوصول إلى هذا الهدف تسعى منظمات الأعمال إلى غرس مجموعة من المعتقدات و القيم تضع المستهلك ضمن أولويات أي نشاط تقوم به لتحصل في الأخير على الميزة التنافسية المنشودة.¹

ولقد أبرز الباحثان Narver & Slater أهم المبادئ المكونة لهذا المفهوم و هي كالتالي² :

¹ - Desphandé, R., "Developing a Market Orientation", CA: Sage Publications, Thousand Oaks ,1999, p33.

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

- 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 و مشاركتها في التوجه نحو إرضاء الزبائن و عبرا عنه بمصطلح التسويق المدمج¹ **Integrated Marketing** كما أكد **Kotler** على ضرورة الموازنة بين التركيز على الزبائن و التركيز على المنافسة لأن رجحان أحدهما سيؤدي إلى تحقيق أداء غير مقبول تماما² فغالبا ما تؤدي المنافسة إلى تغييب الزبون و السعي 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) و يحلل نموذج **Kano** جميع هذه الحالات بالتفصيل و يدرس بالضبط التوازن الواجب بين متطلبات الزبائن **Exigence** و المواصفات 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 و إرضاء رغبات الزبون ما يؤدي إلى ظهور الوفاء فتضمن بذلك المؤسسة عائدات مستقرة . إن المؤسسات التي تركز على زبائنها و تهتم بهم ستقدم بالتأكيد أحسن العروض مما سيفسر للزبون السعر الذي دفعه مقابل الحصول عليها أي بعبارة أخرى أن الزبائن سينخفض تأثرهم بالأسعار المرتفعة نظرا للقيمة العالية المدركة للمنتجات التي يتحصلون عليها بشكليها الخدمي أو السلعي و قد أشار **Gray(1998)** بأنه كلما إزدادت حدة التوجه نحو السوق في مؤسسة ما كلما سيزداد معها رضى ووفاء زبائنها الداخليين³.

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

¹ - Kotler, P., Armstrong.C, Saunders, J. og Wong.V, " **Principles of marketing**", Pearson Education Limited, U.K (Essex),2001,p26.

² - Kotler. Phillip , " **From Sales Obsession to Marketing Effectiveness**", Harvard Business Review, Vol55,M.A, November-December 1977, pp 67-75.

³ - 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.

تحاول فهم الزبائن النهائيين لمنتجاتها و تبحث في التغييرات المحتملة لاحتياجاتهم المستقبلية عن طريق جمع و تحليل المعلومات بشكل متواصل¹.

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 (1994) Day على ضرورة الإستجابة لحاجات الزبائن إما بشكل أحسن أو بشكل أسرع من المنافسين.² تعتبر دراسة هيكل المنافسة من أهم الخطوات لرسم الخطوات المستقبلية و يمكن تقسيمها إلى أربع عناصر:

- الإحتكار : و يعتبر هذا النوع من المنافسة تسلطي و تستطيع المؤسسة فرض أسعار مرتفعة للغياب النهائي لمنافسيها 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 لا بد 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 إرتباطات قوية بين المتنافسين و يتميز هذا النوع بحساسيته إتجاه ردات فعل المنافسين.

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

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

ت -التنسيق بين الوظائف Cross-Functinal Coordination

ومنهم من يعتبره تسويقاً مدججاً و يعني أن جميع المصالح و الوظائف يجب أن تساهم في إرضاء الزبائن ومن هنا نستنتج بأن الإقتصار فقط على مصلحة التسويق للقيام بهذا الدور غير كاف تماماً لتبني ثقافة التوجه نحو السوق و هذا ما أشار إليه¹ Shapiro (1988).

إن التنسيق الوظيفي داخل المنظمة الذي يهدف إلى إرضاء الزبائن لا يمكن أن يتحقق أبداً 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 أبداً الوصول إلى التنسيق المطلوب بل نجد بدل ذلك صراعات منبثقة و متراكمة تؤدي إلى تشوهات كبيرة في المعلومات فيصعب ترجمتها إلى منتجات أو خدمات لا ثقة بتطلعات الزبون مما يؤدي إلى فقدان عاملي الإعتمادية Reliability و الوفاء Loyalty 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 و تحسين عملياتها بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة لزيائنها"²

و هذا يوضح تماماً مساهمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق مبدأ التحسين المستمر في إرضاء الحاجات ورغبات الزبائن، و تقديم أعلى قيمة ممكنة التي تعتبر أحد عناصر التوجه نحو السوق. كذلك نجد أن جودة التصميم التي تهتم 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

¹ - Shapiro, B.P., "What The Hell is Market Oriented", Harvard Business Review, Vol. 66 ,No. 6,M.A, 1988, p 125.

² - 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.

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 أساسي في إدارة الجودة الشاملة على الأداء¹:

دراسة (1990) Denisons 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 أداء أحسن من تلك التي تعتمد على القنوات الرسمية فقط و تقلل من أهمية الإقتراحات .

دراسات أخرى ل (1988) Cook & Rousseau – Cook (2000) أظهرت بأن المؤسسات الكفؤة و التي تهتم بالتطوير تملك إجراءات خاصة تحسن من المشاركة في إتخاذ القرار و الدعم الإجتماعي للمستخدمين ، بناء العلاقات بين الأفراد .

كذلك أشار (1992) Kotter and Heskett بعد دراسة أكثر من 207 مؤسسة في الولايات المتحدة في 22 مجال صناعي و عبر 11 سنة بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة و التنسيق الوظيفي تحقق عائدات 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 الأداء². لقد قدمت دراسات أخرى التأثير السلبي لغياب المشاركة و التنسيق على الأداء فذكر (1994) Pfeffer بأن المؤسسات التي تعمل بثقافة المشاركة تحقق أداءا يفوق ب 30 أو 40 بالمئة أكثر من تلك التي تعمل بمديرين ينظرون إلى مستخدميههم بنظرة سلبية تغيب التفاعل الإيجابي و تؤجج الصراعات³ .

¹ - Adrianus Philip Schalk , "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland", Marketing and International Business, Iceland, 2008 , p46.

² - 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.

³ - Pfeffer. J, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston ,1994,p 22-75

هناك دراسة ل (Jaworski & Kohli (1990 تناقش آثار 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 الأداء¹ :

إن دراسة (Narver & Slater (1990 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 (Jaworski & Kohli (1993 لتظهر نتائج عكسية تماما للدراسة السابقة واستخلصت أن العلاقة بين التوجه و الأداء لم تكن معنوية وإيجابية. فأحدث ذلك جدلا واسعا في مجال إدارة الأعمال و أدخل شكوكا حول النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة و التي قام بها (Narver & Slater سنة 1990 خاصة مع ظهور إنتقادات لعدم شمولية بحثهما وإقتصاره على مؤشر وحيد كما أن البحث لم يطبق إلا على مؤسسة واحدة بعكس دراسة (Jaworski & Kohli الذين إستخدما أبرز مؤشرات الأداء واعتمدا على مؤشر الحصة السوقية بشكل خاص، هذا ما دفع الباحثين للتأكد من صحة فرضيتيهما فأعادا الإختبار سنة 2000 ووسعا مجال البحث ليجدا بأن العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء لا تزال إيجابية وبشكل أقوى من الدراسة السابقة. إن هذه النتائج المهمة لم تجد تفسيراً منطقياً للتناقضات المتباينة بين الباحثين حتى سنة 2005 عندما نشر (Paul D Ellis مقالا يوضح فيه مسألة العلاقة بين الأداء و التوجه نحو السوق ولقد أرجع ذلك إلى البيئة التي تتعامل فيها مختلف المؤسسات فكلما إزدادت التنافسية في البيئة الخارجية و تعاضم معها ووعي المستهلك إزداد معها بالتوازي شدة العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء وفسر الباحث إزداد شدة العلاقة لدراسة (Narver & Slater بالتغير الحاصل في هيكل المنافسة خلال العشر السنوات التي سبقت البحث الأخير وهذا ما يؤكد فرضية (Houston (1986² التي فسرت الإختلاف في شدة العلاقة القائمة بين الأداء و التوجه نحو السوق و تباينها في دول مختلفة إلى درجة تبني الرأس مالية في أنظمتها التي غالبا ما تتمتع بمعدلات تنافس مرتفعة مقارنة بالدول الإشتراكية .

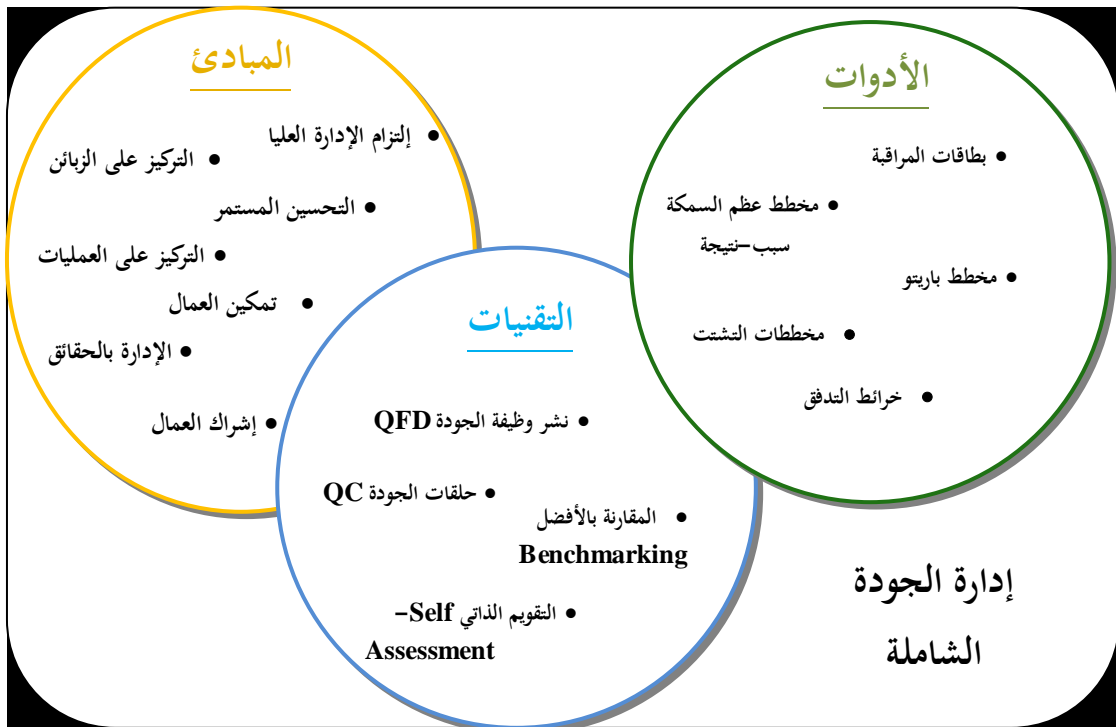
¹ - Adrianus.P.S , Op.Cit., p 25.

² - Houston, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, Vol 31, California, 1986, p106.

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 تجسيد المبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع لتعتمد في الأخير على الأدوات التي تقدمها و الطرق الدقيقة كالأساليب الإحصائية التي تمكن من إكتشاف الأخطاء و المنع مجددا 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 & Klefsjö وقاما بعرض النموذج التالي الذي يوضح الفرق بين كل مصطلح من المصطلحات السابقة :

شكل رقم 2.3: تقسيمات إدارة الجودة الشاملة ل Hellsten & Klefsjö



Source :

Hellsten.U., Klefsjö, B., "TQM as a management system consisting of values methodologies and tools", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, U.K,2000, pp.238-244.

المطلب الأول : المقارنة بالأفضل Benchmarking

تعتمد تقنية المقارنة بالأفضل على مقارنة الأداء بشكليه 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 الاستفادة 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 و أكثرها قبولا وإنتشارا:

يعرف Camp المقارنة بالأفضل على أنها : " العملية المستمرة لقياس السلع والخدمات و الممارسات التي تقوم بها المؤسسة أمام أقوى منافسيها أو تلك المنظمات التي تعرف على أنها المؤسسات القائدة في مجال نشاطها"¹.

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"². 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 الإنجرار في منافسة لا طائل منها"³.

يعرفها Watson على أنها : "إدخال المعلومات بشكل مستمر إلى داخل المنظمة"⁴. 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 و المخرجات ومقارنتها

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

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

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

⁴ - 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.

بأحسن النتائج الممكنة من أجل الوصول إلى أحسن الطرق لأداء الأعمال و التعرف على ممارسات المنافسين.

يمكن القول بأن نظرية المقارنة بالأفضل مبنية على ثلاث قواعد أساسية: مقارنة الأداء ، البحث عن ثغرات الأداء ، و التغيير في طريقة العمل وبذلك تسمح هذه الطريقة بما يلي:

- مساعدة المؤسسات على معرفة نقاط القوة و الضعف وذلك على حسب التغييرات الحاصلة على مستوى العرض و الطلب و السوق الناشطة فيه.
- تسمح للمؤسسات بمعرفة مستوى أدائها الحالي والمستوى الممكن تحقيقه، و التحسينات التي يمكن القيام بها.
- تحفز المؤسسة على المحافظة على ميزتها 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.

ولكن الطريقة من جهة أخرى قد تحدث إختلالات في المؤسسة وتقدم نتائج عكسية إذا لم تطبق بشكل صحيح و قد تكون مقاومة التغيير ،التقييد 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.¹

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 بخمس مراحل:²

المرحلة الأولى : الهندسة من المصب إلى المنبع Reverse Engineering

وتميزت هذه المرحلة بمقارنة خصائص ووظائف المنتجات النهائية بتلك المتواجدة في السوق.

¹ - Elmuti. D. & Kathawala.Y., "An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage", Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4, 1997, U.K, p 229.

² - 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.

المرحلة الثانية : المقارنة بالأفضل التنافسية Competitive Benchmarking

وتتميزت 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 ،فستطيع بذلك المؤسسة أن تستفيد من خبرات منظمات أخرى قد تختلف عنها تماما في طبيعة الأهداف و النشاطات 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 و التطوير طويل المدى لإحداث تغييرات جذرية للعمليات.

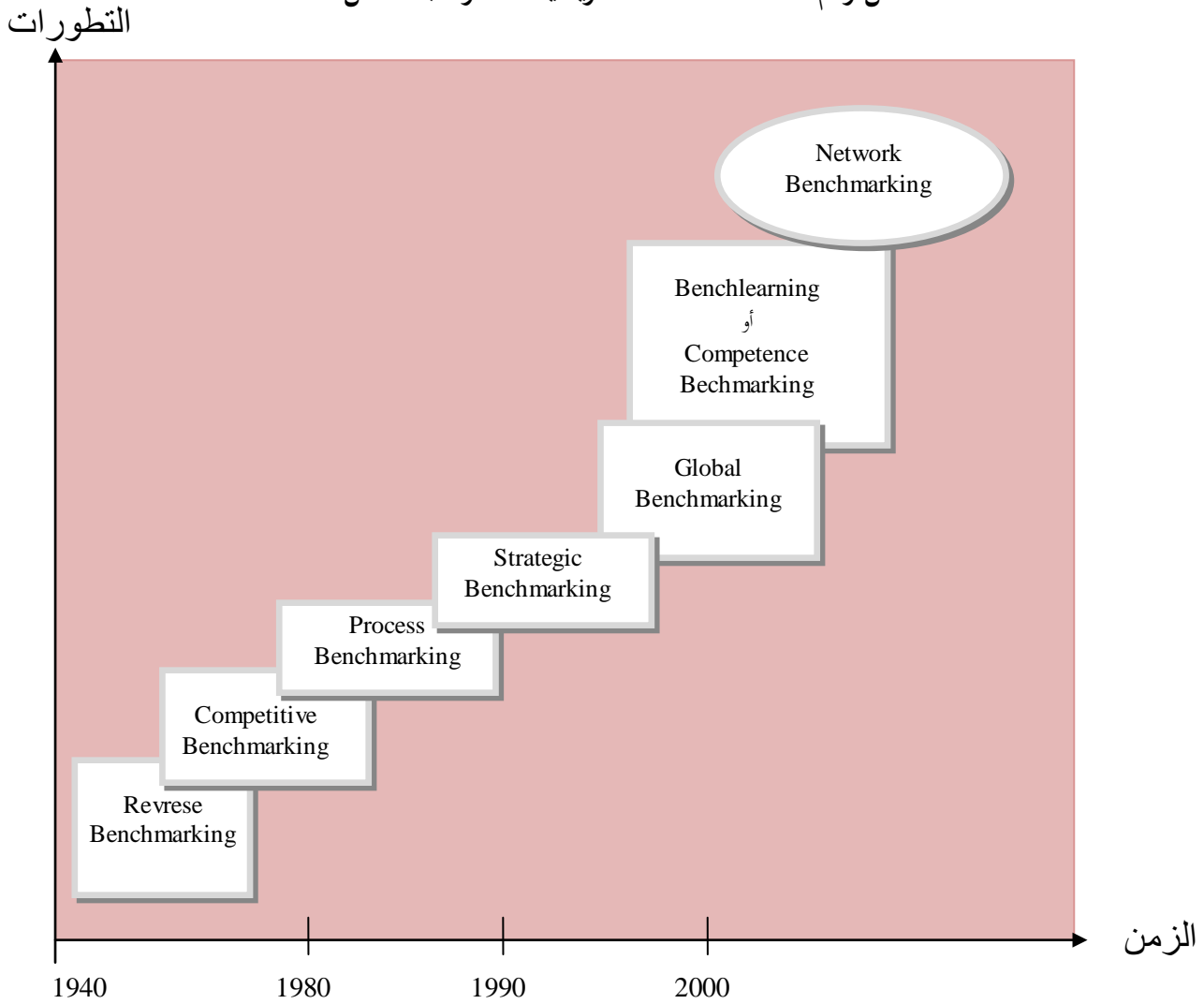
المرحلة الخامسة : المقارنة بالأفضل المتوجهة كليا Global Orientation

وظهرت هذه المرحلة بجملة 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 (Ahmed & Rafiq (1998 التي أضافت إلى المراحل المذكورة محطتين تاريخيتين لم تظهرهما الدراسة السابقة والموضحة في الشكل التالي وتشمل المقارنة بالأفضل المتوجهة نحو الجدارة Competence Benchmarking أو Benchlearning والمحلة الأخيرة هي المقارنة بالأفضل

الشبكية Network Benchmarking.

الشكل رقم 3.3 : 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 الإختلافات بين الدراستين في نقطة رئيسية و هي مرحلة Benchlearning و التي تعتمد فلسفتها على فكرة أن التغيير في العمليات متوقف بشكل أساسي على التغيير في سلوكيات الأفراد وطبيعة العمل الجماعي الذي يقومون به. ولقد إستخدم الباحثان Karlöf & Östblom (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 و إعداد 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 وتحديد 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 كالتالي¹ :

- **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 إلتزام 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. و في مرحلة التعديل يتقرر ما إذا كان من الأحسن بالمؤسسة تضيق الفجوة أو إحتزائها 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 إفراز إدارة بالحقائق في صورتها الكاملة".²

¹ - Williams. Susan .E., "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourne, 1997,p 51.

² - Langley, G. et al., "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996 ,P6.

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 فروعاً رئيسية تتمثل في : التنافسية ، الجنيصة،الوظيفية تندرج ضمن الصنف الخارجي.¹ وتتم عملية التطبيق في كل صنف بنفس الطريقة المذكورة سابقاً ويمكن حصر الاختلافين عند كلا الصنفين في جزئية واحدة وهي : العنصر الذي نريد مقارنته و العنصر 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 حدى أو مع بعض² :

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

فعندما تقوم أي جهة داخل المؤسسة بتحقيق مؤشرات أداء جيدة ،تحاول الجهات الأخرى (مصالح أو مؤسسات ضمن نفس خط الإنتاج) بالاستفادة 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، نفس النظام ، أو نفس اللغة مما يسهل عليها الحصول على المعلومات و تحليلها بإعتبار خبرتها السابقة التي قامت بها ضمن مصالحها أو تلك الموجودة ضمن نفس الخط الإنتاجي التي تعمل فيه .

¹ - Zairi. M., "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap", Total Quality Management ,Vol 3,U.K , 1992, p177.

² - Cross R. ,and Leonard, P. , "Benchmarking: a strategic and tactical perspective" , 2nd Ed: Managing Quality, Prentice Hall, New Jersey, 1994,p79.

ب- المقارنة بالأفضل الخارجية : External Benchmarking

تتطلب المقارنة بالأفضل الخارجية مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الخارجية و ذلك من أجل إكتشاف التحديثات المتعلقة بالأفكار ، طرق العمل ، المنتجات ، و الخدمات المقدمة.¹ 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 تجارب الآخريين والإستفادة من أحسن الممارسات التي تقوم بها المؤسسات القائمة . 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 و التعاون المطلوب مع المنافسين المباشرين!! و الوصول إلى المصادر الأولية للمعلومة ، ولكنها قد تكون ممكنة التحقيق وذلك بالنسبة لكبرى المؤسسات مقارنة بتلك الصغيرة أو المتوسطة الحجم² 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 و قد يؤدي ذلك إلى نتائج وخيمة تظهر بشكل واضح على المنتجات أو على الطريقة التي تمارس بها المؤسسة نشاطاتها.³

◆ المقارنة بالأفضل الوظيفية Functional Benchmarking

ويقصد بها المقارنة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أدائها 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 و المشاكل.⁴

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

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

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

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

و إن 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 إشراك 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 الطيران لتحقيق بذلك نتائج مذهشة فاقت المؤسسة النموذج إذ أنها أصبحت تقوم بتنظيف 660 مقعد في ظرف 8 دقائق و بإستخدام فريق مكون من 10 أفراد.¹

◆ المقارنة بالأفضل الجينية Generic Benchmarking

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة العمليات أو المواصفات المتشابهة دون الأخذ بعين الإعتبار مجال النشاط أو طبيعة المؤسسة وهذا يعني بأن وظيفة المحاسبة في مجال الخدمات (الفندقة 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 و إمكانية الإستفادة من خبرات بشكل مباشر وبإعراقيل تكاد تنعدم بالمقارنة مع نظائرها السابقة ومع ذلك فإن سلبات هذا الأسلوب متمثلة في المدة الزمنية التي يتطلبها البحث عن الوظائف المشابهة وتعديل العمليات حسب خصوصيات النشاط الممارس والمواصفات المتعلقة بها.²

المطلب الثاني : نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment

لطالما بحثت المؤسسات عن طريقة أو نظام واضح يمكنها من ترجمة حاجات ورغبات الزبائن إلى منتجات هائية، ولعل أهم عقبة واجهتها ولا تزال تواجهها إلى اليوم هي كيفية الوصول و الإستماع لصوت الزبون و تحقيق 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، وكنتيجه لذلك بدأت بوادر الحديث عن مفهوم جديد إنبثق من رحم إدارة الجودة الشاملة متجسدا في تقنية QFD و التي تعتبر حلا منطقياً للشيء الذي إضطرت الكثير من المؤسسات تجنبه طوال فترة زمنية طويلة .

و لقد 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

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

² - Ibid., p79.

أصيلة إنطلاقاً 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 .

1.2 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 و الفنية ، 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 واضحاً بهذا الأسلوب من طرف شركة MITSUBISHI اليابانية لتكون بذلك من السابقين في استخدام هذه التقنية ثم انتقلت هذه الممارسة شيئاً فشيئاً لتشمل مؤسسة TOYOTA والمؤسسات العاملة في مجال صناعة السيارات.¹ وعلى الرغم من وجود جدل بسيط حول ما إذا كانت MITSUBISHI أو HINO MOTORS المؤسسة الأولى في تطبيق تعاليم Akao فإن ما يتأكد هو أن مجال صناعة السيارات في اليابان يعتبر مكان ميلاد QFD أو نشر وظيفة الجودة في الواقع العملي .

ب- المفاهيم الأكثر إنتشاراً لتقنية نشر وظيفة الجودة :

لقد أشار الباحثان (2002) Chan & Wu بأن هناك 650 منشور تقريباً تضم جميعها مواضيع حول نشر وظيفة الجودة²، ولقد حاول الباحثون خلال مدة تجاوزت ال 40 سنة تقديم تعريفات مختلفة لهذه التقنية وفيما يلي محاولة لتقديم تلك الأكثر إنتشاراً وشيوعاً 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"³ وبقي هذا التعريف غامضاً إلى أن قدم Sullivan تعريفاً آخر

¹ - 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.

² - Chan. L. K., & Wu. M. L, "Quality Function Deployment: A Literature Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002, p 463.

³ - 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.

ينص على أن نشر وظيفة الجودة تعتبر : "مفهوما عاما يقدم أدوات متعددة تساعد على ترجمة متطلبات الزبائن إلى عمليات مختلفة تشمل جميع مراحل الإنتاج و تطوير المنتج"¹.

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"².

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"³.

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 تجدر هذه الرغبات و تستنبط من خلالها الفرص التنافسية الممكنة و الخصائص المزمع إدراجها و القدرة على تلبية الحاجات التي يتطلع إليها الزبون أو المستهلك.وغالبا ما يستخدم نموذج Kano كأداة فعالة في عمليات جمع وتحليل متطلبات الزبائن.⁴

¹ - Sullivan, L. P., "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19 ,No 6 ,Wisconsin (Milwaukee), 1986,p50.

² - Hauser, J. R., & Clausing, D., "The House of Quality". Harvard Business Review ,Vol 66,No 3 , Massachusetts ,1988,p 63.

³ - Akao.Y., "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990,p70.

⁴ - Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K , 2008, p 327.

المرحلة الثانية : المرحلة الوصفية

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

المرحلة الثالثة : مرحلة تخطيط العمليات

وتنتقى في هذه المرحلة العمليات القادرة على إنتاج السلعة أو الخدمة بالمواصفات و الخصائص السابقة و تحديد 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 إستخدام 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 و تخطيط 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 الإنتماء عند ما سلو .

إن من أهم التعاريف المتعلقة بهذا الموضوع ما قدمه (1987) Hakman و الذي يعتبر التعريف الأكثر قبولاً ولقد إعتمده الكثير من الباحثين مثل (1996) Guzzo & Dikson وينص على أن الفريق هو: "مجموعة من الأفراد مستقلين في أنشطتهم ، يتشاركون نفس الأهداف وينظرون إلى أنفسهم على أنهم خلية تنتمي إلى نظام إجتماعي متكامل (مثال: مؤسسة ، المنظمة..)"¹.

إن هذا التعريف يؤكد على عنصر الإستقلالية لضمان نجاح عمل الفريق وضرورة تواجد الحرية التي على أساسها يستطيع الفرد تقديم أفكاره و مشاركة الغير بها 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 et al. حيث فصلت الدراسة بين الفرق التي تقدم آراء حول مشكلة ما Advice Teams، و الفرق التي تساهم بشكل مباشر في العمليات Involvement Teams² ولكنها متفقة جميعاً من حيث المبدأ وسنحاول فيما يلي إعطاء تعريفات مبسطة للفرق السابقة :

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

² - Sundstorm ,E. Demeuse .K , P.Futrell.D, "Work Teams :Applications and Effectiveness",American psychologist , Vol 45, Washington D.C ,1990,p120.

فرق العمل : وتعتبر الأكثر شهرة وتميز 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 بانتقائهم من عدة مصالح أو وظائف بالمؤسسة لإنجاز عمليات لم تقم بها المؤسسة مسبقا ولم تكن مؤهلة بعد للقيام بها وتميز هذه الفرق بالمسؤولية المحدودة لأنشطتها وغالبا ما تقوم بإبداء آراء حول موضوع أو مشكلة معينة وكمثال على ذلك نجد حلقات الجودة .

فرق المشاريع : وتتميز بمحدودية الزمن ،لأنها غالبا ما تكون مرتبطة بمشروع معين ثم تختفي بإنتهائه كمثل الفرق التي تهتم بإطلاق منتج جديد ،أو إدارة أزمة معينة وغالبا ما تضم أعضاء ذوي خبرات عالية تنتقيهم المؤسسة من مجالات عدة : محامين ،مهندسين ،و تتعامل 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 الهيراركي للسلطة وتحاول هذه الفرق أن تقوم بالتنظيم المناسب للفرق (حلقات الجودة مثلا) وإختيار الأفراد والوقوف الصارم على عمليات التنسيق.

2.3 مراحل تفعيل حلقات الجودة:

يتم تفعيل حلقات الجودة خلال مرحلتين أساسيتين هما : مرحلة التخطيط للبرنامج و مرحلة التنفيذ.¹

أولا : مرحلة التخطيط للبرنامج

إن هدف هذه المرحلة هو إيجاد البيئة و الظروف المناسبة لغرس هذه الطريقة عند الأفراد و تحطيم مقاومة التغيير عندهم بمدعم 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 وتحديد الخط الزمني أو الفترات التي سيطبق فيها برنامج الحلقات . و هناك مشاركة أخرى لا بد منها وهي مشاركة ممثلين عن العاملين أو من ينوب عنهم في التخطيط لهذه

¹ - بحيرة الموجي ،" دوائر الجودة "، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 1995، ص25.

الحلقات من أجل تحمل قدر من المسؤولية ليكون في نهاية المطاف إنعكاسات إيجابية على كل من الإدارة والمنظمة والعاملين.

ثانياً : مرحلة التنفيذ

يبدأ تنفيذ البرنامج التجريبي بعد موافقة الإدارة العليا، حيث يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد المؤهلين لشغل مهمة قائد و مسهل و تدريبهم ليختار بعد ذلك كل قائد أعضاء حلقاته و الذي يتولى عملية التدريب مستخدماً بعض الأساليب المعتمدة لتنفيذ البرنامج. إن مرحلة تخطيط البرنامج ليست ثابتة بل هي عملية ديناميكية متغيرة على عدة مراحل مستمرة لتفعيل البرنامج عند الحاجة لنصل بالنهاية إلى برنامج دائم و ثابت في أسلوب عمل الإدارة.

المبحث الثالث : نماذج إدارة الأداء المتميز

يستند مفهوم إدارة الأداء المتميز إلى إطار فكري يعتمد التكامل و الترابط و يرتبط بالتفكير المنظومي، ولقد عرفت على أنها : "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة و التميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز و تحقيق الميزات التنافسية الدائمة"¹ وفي ضوء هذا التعريف نستنتج بأن التميز في الأداء ما هو إلا محصلة الجهود التي تبذلها منظمة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها إنطلاقاً من إكتشافها ثم الإستجابة لها. ومن أجل توحيد القوى في هذا المجال و تعميم هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضع هذه الفلسفة في مبادئ و أطر واضحة تسمح لجميع 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 المتميز Deming Prize.

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

¹ - بن عبود علي أحمد، "دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي 1-5 نوفمبر 2009، الرياض: معهد الادارة العامة، ص50.

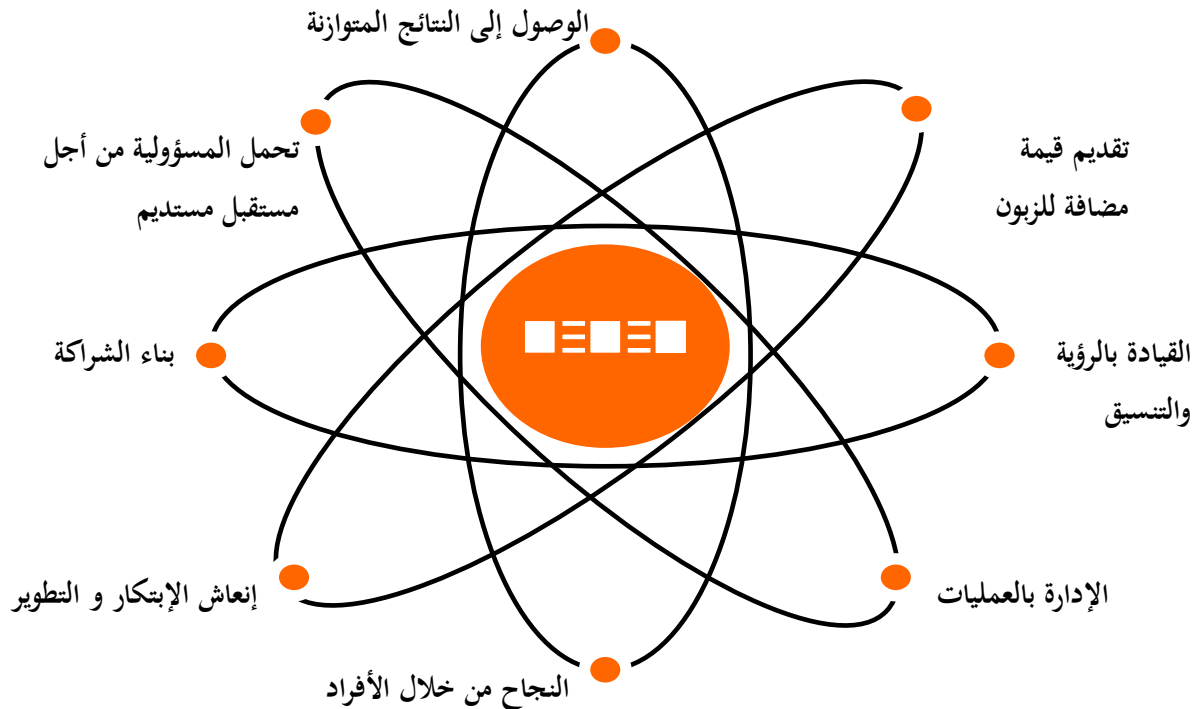
المطلب الأول : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFQM- 2010) :

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. و يقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح بإدارة الجودة الشاملة وهي مبدأ RADAR و الذي يشبه إلى حد كبير عجلة ديمنج في مبادئه و الذي 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.
- التقييم 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 :¹

الشكل رقم 4.3 : مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM



Source :www.efqm.org

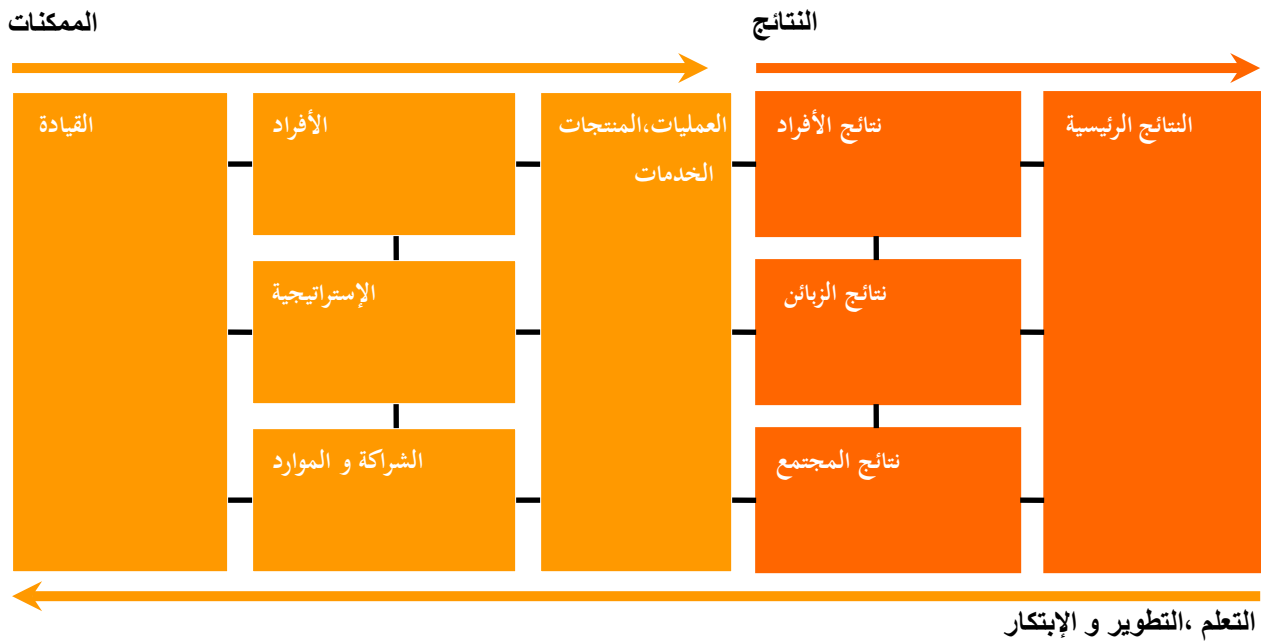
1. الوصول إلى النتائج المتوازنة : بين أهداف المدى القصير و أهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، و المجتمع في مجموعه فضلا عن أصحاب راس المال،
2. تقديم قيمة مضافة للزبون : وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم 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 و غرس الأفكار في الأفراد ، إن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة و أنماط سلوكهم و هي أهم محددات الأداء التنظيمي.
4. الإدارة بالعمليات : ستمنح المنظمة صورة دقيقة تمكنها من تحديد الإنحرافات بشكل أحسن و بالتالي معرفة أسبابها و التخلص منها بشكل أسرع، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري 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 : و يتم 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 تجديد المنتجات و الخدمات و تفادي العيوب والأخطاء و منع تكرارها والارتفاع 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 ونظم المجتمع قاعدة نجاح لا بد من التأكيد عليها .

عرض النموذج :

يتكون نموذج EFQM 2010 من تسعة عناصر موضحة في الشكل 5.3 تشكل خمسة عناصر منها مجموعة الممكنات في حين تشكل الأربعة الباقية مجموعة النتائج. تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققته المؤسسة فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سببا في تحديد مؤشرات النتائج و التغذية العكسية من النتائج و المعبر عنها بثلاث عناصر : التعلم، التطوير، الإبتكار سببا في تحسن مؤشرات مجموعة الممكنات وهذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج. ونجد تحت كل عنصر من العناصر السابقة مؤشرات أدنى منها تفصيلية توضح عمل المؤسسة بشكل أدق.

الشكل رقم 5.3 : النموذج الأوروبي للتميز في الأداء (تحديث 2010)



Source :www.efqm.org

و يرتب النموذج معايير "إدارة الأداء المتميز" في مجموعتين هما :

مجموعة الممكنات :

و تمثل مجموعة الوسائل و الآليات التي تتسبب في شكل مباشر في تحقيق النتائج و هي تعتبر مؤشرات مختلفة من حيث تأثيرها على التقييم العام و الشكل التالي يوضح حصة كل عنصر من الأهمية حسب النموذج المحدث .

الشكل رقم 6.3 : توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز -تحديث 2010-



Source : www.efqm.org

و تتكون مجموعة الممكنات من العناصر التالية :

1. القيادة : و نقصد به دور الإدارة العليا في بناء صورة واضحة داخل المنظمة لإدارة الجودة الشاملة

وكذلك تعزيز التفاعل بين العمال و تنمية روح المبادرة و المشاركة وإضفاء روح التعاون بين الجميع

من أجل إرضاء الزبائن ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- القادة يضعون الرسالة و الرؤية و العادات السليمة و يتشبهون بها باعتبارهم ممثل المؤسسة الأول.
- القادة يقومون بإدارة و ومراجعة تحسين نظام الإدارة و الأداء.
- القادة يتفاعلون مع الزبائن ، الشركاء و ممثلو المجتمع المدني.
- القادة يعززون ثقافة التميز في العمال.
- القادة يتأكدون دائما من أن المؤسسة مرنة و قادرة على التكيف بكفاءة.

2. الأفراد : إن المؤسسات المتميزة تحترم مستخدميها وتعزز الثقافة التي تجعلهم يتشاركون خلالها من أجل تحقيق المصالح العامة للمنظمة وتقوم بتدريبهم وتقدير إنجازاتهم وتسهيل سبل الإتصال بينهم وتسمح لهم بتفجير الطاقات من أجل تحسين أداء المنظمة التي يعملون خلالها. وباختصار يمكن التلخيص فيما يلي :

- يجب أن تكون أهداف المستخدمين موافقة تماما لإستراتيجية المنظمة.
- تطوير مهارات وخبرات الأفراد.
- يجب تعزيز مشاركة الأفراد و تمكينهم.
- تحسين سبل الإتصال بين الأفراد داخل المنظمة.
- إحترام و تقدير إنجازات العمال .

3. الإستراتيجية : وتعبر عن المنهج العام، السياسات ، و الخطط و الرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية و تحسينها بشكل مستمر. ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- تبنى الإستراتيجية على فهم تطلعات المساهمين و عناصر البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.
- تبنى الإستراتيجية على فهم القدرات و الأداء الداخلي للمنظمة.
- الإستراتيجية و السياسات المساعدة، تطور و تراجع و تحدث لتأكيد الإستدامة في الجانب الإقتصادي ، الإجتماعي و البيئي.
- توضح جميع الإستراتيجيات في المنظمة و تجسد من خلال الخطط و العمليات و الأهداف.

4. الشراكة و الموارد : و يتضمن أسلوب المنظمة في إدارة علاقاتها الخارجية و مورديها و مواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها. وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويمكن أن تلخص فيما يلي :

- لا بد أن تكون العلاقة بالمشاركين و الموردين طويلة الأجل.
- لا بد أن يكون إستخدام البنية التحتية و الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية و مستدامة.
- لا بد أن تستخدم التكنولوجيا من أجل تعزيز الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- إن العلم و المعرفة يهدفان إلى تحسين القرارات و تطوير القدرات في المنظمة.

5. العمليات، المنتجات و الخدمات: يتناول هذا العنصر كيفية تصميم و إدارة العمليات بالمنظمة و إجراءات تحسينها من أجل مساندة و دعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة و إشباع رغباتهم ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- يجب أن يكون هدف جميع العمليات زيادة رضا المساهمين في المنظمة.
 - يجب أن تطور المنتجات و الخدمات بشكل يرضي الزبائن ويقدم أقصى قيمة مضافة لهم.
 - لا بد من إدارة العلاقة مع الزبائن و العمل على تحسينها.
 - لا بد أن تسوق و تروج المنتجات بطريقة فعالة.

مجموعة النتائج (المخرجات) :

و تعبر النتائج (المخرجات) عن ما حققته و تحققه المنظمة من إنجازات ومستويات التطور ، و تضم العناصر التالية :

1. نتائج الأفراد ، 2. نتائج الزبائن ، 3. نتائج المجتمع، 4. النتائج الرئيسية.
- و تتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها "إدارة التميز" بما يلي:
- أنها تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر، و تتفوق على ما يحققه المنافسون، و تعكس أبعاد الأداء الأربعة المرتكزة على أساس الميزة التنافسية و هي : الوقت، التكلفة، الجودة، والمرونة.
- و يتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية :

1. نتائج الزبائن :

وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي و إضافي و يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها، و يتم تقويمه حسب المعايير التالية :

- مقاييس أساسية تخص إدراك الزبائن لما تحققه لهم المنظمة من منافع وعمق العلاقة بهم.
- مقاييس إضافية تخص حجم رضى الزبائن على المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.

2. نتائج الأفراد:

وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث: أساسي و إضافي ، يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققتها المنظمة للعاملين بها، و يتم تقويمه حسب المعايير التالية :

- مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققه لهم المنظمة من منافع.
- مقاييس إضافية تخص حجم رضى العاملين داخل المؤسسة.

3. نتائج المجتمع:

و يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة بالنسبة للحاجات الحالية و المتوقعة للمجتمع المحلي و الوطني و العالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية :

- مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المنظمة على جودة المعيشة ، البيئة ، و حماية الموارد الطبيعية الكونية.

- مؤشرات إضافية داخلية متعلقة بالفعالية تخص المؤسسة نفسها، تكشف عن دورها في المجتمع.

4. النتائج الأساسية :

و يشير هذا العنصر إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمنظمة و اتجاهاتها المستقبلية، ويتم وفق المقاييس التالية :

- مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذلك رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة .

- مؤشرات إضافية تخص أداء المنظمة في الجانب المالي أو الجوانب الأخرى.

المطلب الثاني : 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 بالإقتصاد 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 وتعامل 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 التالية¹ : (Core Value)

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

¹ www.baldrige.org

الجدول رقم 1.3 : توزيع النقاط التقييمية في نموذج Baldrige

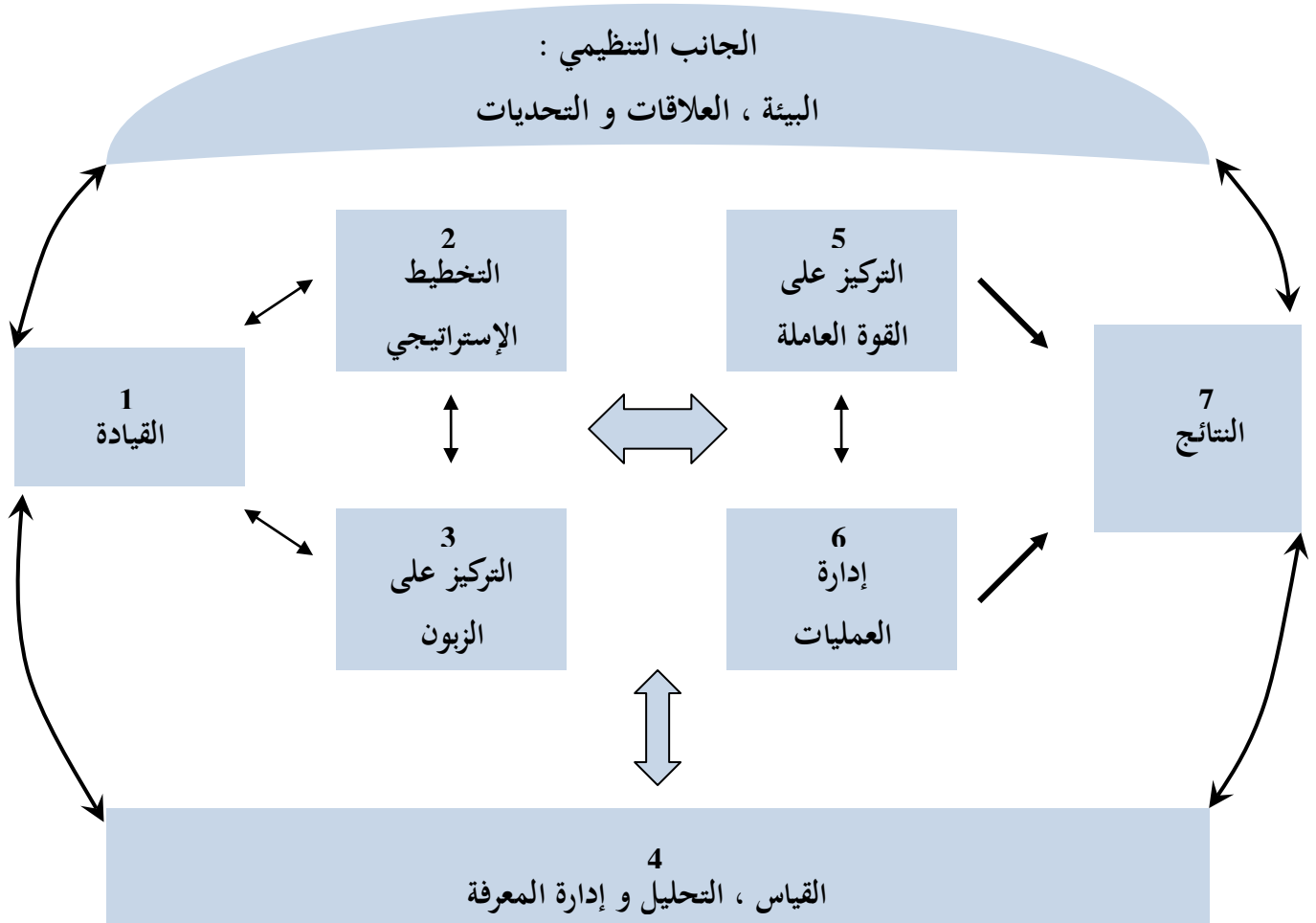
المحاور	النقاط التقييمية
1 القيادة :	120
1.1 القيادة العليا.	70
1.2 التسيير و المسؤولية الإجتماعية.	50
2 التخطيط الإستراتيجي :	85
1.2 إنماء الإستراتيجية.	40
2.2 نشر الإستراتيجية.	45
3 التركيز على الزبون :	85
1.3 الإلتزام مع الزبون.	40
2.3 الإهتمام بالزبون.	45
4 إدارة المعرفة ، التحليل ، القياس :	90
1.4 القياس ، التحليل ، و تحسين أداء المنظمة.	45
2.4 إدارة المعلومات ، إدارة المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات.	45
5 التركيز على القوة العاملة :	85
1.5 الإلتزام مع القوة العاملة.	45
2.5 بيئة القوة العاملة.	40
6 إدارة العمليات :	85
1.6 أنظمة العمل..	35
2.6 عمليات التشغيل.	50
7 النتائج	450
1.7 نتائج المنتجات.	100
2.7 نتائج التركيز على الزبون.	70
3.7 النتائج المالية و السوق.	70
4.7 نتائج القوة العاملة.	70
5.7 نتائج فعالية العمليات.	70
6.7 نتائج القيادة العليا.	70

1000 =

Source : www.baldrige.nist.gov/-baldrig-Criteria.pdf

و من يقرأ مضمون نموذج "بالدريج". يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة، و يمكن تصوير هذا المفهوم بالشكل التالي :

الشكل رقم 7.3 : نموذج بالدريج



Source : [www. baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)

مكونات النموذج¹ :

1- القيادة :

أ) القيادة العليا : ويهتم هذا الجانب بعنصرين : القيم، الرؤية و الرسالة أما العنصر الثاني فيتضمن : الإتصال و أداء المنظمة ويشملان مجموعة من التساؤلات حول كيفية تقديم القيادة العليا للرؤية السليمة أمام زبائنها، عمالها، شركائها وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وكذلك خلق جو التحسين المستمر

¹ - www.baldrige.org

داخل المنظمة عن طريق مراجعة مؤشرات الأداء القادرة على تفسير التغيرات مما يسمح باكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها فور حدوثها ثم تقديم هذه التصحيحات إلى العمال عن طريق نظم إتصال فعالة .

(ب) **التسيير و المسؤولية الإجتماعية** : ويهتم هذا الجانب بثلاث عناصر : التسيير ، السلوكيات السليمة ، المسؤولية الإجتماعية وتشمل هذه العناصر شفافية المراجعة الداخلية و الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى تحميل المسؤوليات لأي عمل إداري، كما يتضمن أيضا سبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق خلق ثقافة مناسبة ووضع سبل لقياسها ومراجعتها بشكل دائم، بالإضافة إلى الإهتمام بالمجتمع و المساهمة في بنائه و المحافظة على الموارد العامة و الخاصة .

2 -التخطيط الإستراتيجي

(أ) **إنماء الإستراتيجية** : ويهتم هذا الجانب بعنصرين : عمليات الإنماء الإستراتيجي و الأهداف الإستراتيجية ويشملان مجموعة من التساؤلات حول نقاط القوة و الضعف عناصر التهديد و الفرص المتاحة ، قابلية تنفيذ المخطط الإستراتيجي ، اليقظة التكنولوجية، القدرة على بناء برنامج مستديم ، تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرامج الطويلة و القصيرة المدى كما يتضمن الموازنة بين البرامج المختلفة المدى وتحديد الأهداف حسب ترتيب الأهمية.

(ب) **نشر الإستراتيجية** : ويهتم بتحويل الأهداف و الخطط إلى برامج تنفيذية ومراقبتها و مراجعة جميع النشاطات و التأكد من توافرها، كما تهتم بتحديد الموارد المالية و غيرها القادرة على ضمان تطبيق الخطط بالشكل المناسب، بالإضافة إلى مقارنة إسقاط الأداء في المنظمة مع غيرها من المنظمات المنافسة أو المشابهة .

3 -التركيز على الزبون :

(أ) **الإلتزام مع الزبون** : ويتضمن عنصرين مهمين : تقديم المنتج و إعانة الزبون و كذلك بناء ثقافة الزبون داخل المنظمة ويشملان كيفية تحديد و تطوير المنتجات بشكل يسمح بإرضاء الحاجات و الرغبات أو التفوق حتى على تطلعاتهم من أجل كسب زبائن جدد و تعميق و توسيع العلاقة بالزبائن الحاليين، كما تتضمن تحديد سبل الاتصال الأمثل مع الزبائن لتحسين استخدامهم للمنتجات بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الزبون عند العمال و خلق هذه الثقافة و تشجيعها و المحافظة عليه دائما.

(ب) **الإهتمام بالزبون (صوت الزبون)** : و تتضمن قدرة المؤسسة على الإستماع لزيائنها وكذلك تحديد رضا الزبون ويشملان طرق جمع المعلومات عن الزبائن أي تحسين عمليات التغذية الراجعة عن الزبائن

و ترجمتها إلى برامج تنفيذية وكذلك سبل قياس الرضا عن منتجات المؤسسة و مقارنتها بالمنتجات المنافسة بالإضافة إلى وضع مقاييس مراقبة عدم رضا الزبون (Insatisfaction)

4 - القياس و التحليل و إدارة المعرفة :

أ) القياس و التحليل و تحسين الأداء: ويشمل قياس الأداء تحليل الأداء و مراجعته وكذلك تحسين الأداء و تشمل هذه العناصر إختيار أحسن المؤشرات المالية و الغير المالية القادرة على تفسير العمليات سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وكذلك تحديث و تحيين المؤشرات و التأكيد على صحة المعلومات التي تحملها هذه المؤشرات و تحليلها و مراجعتها و القيام بتحديد التصحيحات الملائمة لضمان التحسين المستمر للأداء

ب) إدارة المعلومات ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات : ويشمل قواعد البيانات و إدارة المعرفة بالإضافة إلى إدارة موارد المعلومات و التكنولوجيا ويشملان صدق و موثوقية المعلومات المتداولة بالإضافة إلى القدرة على حفظ الخصوصية و السرية من التسرب خارجا كما يهتم بتيسير الوصول إلى المعلومات من طرف العمال، كما يجب الإهتمام بالمعرفة الضمنية المكتسبة و تحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تداولها و لا بد من الإشارة إلى أن الإهتمام بمصادر المعلومات كالحواسيب و الأفراد لا بد أن تضمن عنصر الاعتمادية .

5 - التركيز على القوة العاملة :

أ) الإلتزام مع العمال : وتهتم بتحديد العناصر المسببة لرضا العمال ، تشجيعهم و تسهيل الإلتصال بينهم كما يتضمن وضع نظم للتطوير و تدريب القوة العاملة القادرة على تعزيز المدارك و نقلها ومراقبة ذلك كله و تصحيح الإنحرافات إن وجدت.

ب) بيئة القوة العاملة : و تهتم بكيفية إختيار العمال لبناء التنوع الثقافي و خلق الجو المناسب القادر على تمثيل جميع أطراف المجتمع ، كما تهتم بقدرات و إمكانات العمال و إعدادهم لمواكبة التغيرات الطارئة بالإضافة إلى مكان العمل وتوفره على الشروط المساعدة التي تحفظ الصحة و تدفع بالوصول إلى أحسن النتائج.

6 - إدارة العمليات :

أ) أنظمة العمل : ويشمل هذا العنصر: تصميم أنظمة العمل ، العمليات الرئيسية ، الإستعداد للإستعجالات. و تتضمن هذه العناصر كيفية تصميم و تطوير أنظمة العمل بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسة وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمستهلكين، كما يتضمن مدى إستعداد أنظمة

و أماكن العمل بالمنظمة للكوارث ومدى تأهبها وطرق الوقاية من حدوثها وطريقة ضمان إستمرار العمل بعد وقوعها .

(ب) **عمليات التشغيل :** ويشمل تصميم عمليات التشغيل و مراقبتها و تحقيق 0 معييات بتفادي الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك القيام بالتحسينات و تقليل نسبة الانحرافات.

7 - النتائج:

(أ) **نتائج المنتجات:** و تتعلق بمؤشرات مستوى المنتجات المقدمة و مقارنتها بالمنتجات المنافسة أو البديلة .

(ب) **نتائج التركيز على الزبون :** و تتعلق بمؤشرات رضا و عدم رضا الزبائن و القيام بمقارنتها مع المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة.

كما تتعلق بمؤشرات الإلتزام مع الزبائن والعلاقة معهم بالمقارنة مع المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة أو المشابهة.

(ج) **النتائج المالية و السوق :** وتخص المؤشرات المالية للأداء كما تتعلق بحجم الحصة السوقية ونمو القطاع السوقي.

(د) **نتائج التركيز على القوة العاملة :** تتعلق بمؤشرات رضا العمال و مدى الإلتزام معهم ، كذلك مؤشرات التطوير ومؤشرات ترتبط بالقدرات و الإمكانيات بالإضافة إلى مؤشرات بيئة العمل بما في ذلك الصحة و الأمن و الخدمات المقدمة لهم.

(هـ) **نتائج فعالية العمليات :** و تتعلق بمؤشرات التأهب للكوارث و الإستعدادات سواء في بيئة أو أنظمة العمل. كما تتعلق أيضا بفعالية و كفاءة العمليات التشغيلية زمن الإنتاج ، الإنتاجية.

(و) **نتائج القيادة العليا :** و تتعلق بمؤشرات تطبيق الإستراتيجيات ، ثقة المساهمين ، القيام بالواجب إتجاه المجتمع وخلق ثقافة و الرؤية المناسبة داخل المنظمة.

المطلب الثالث : 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 أدائها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية¹ 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 وتوحيد المقاييس.

ج- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة و أنشطة 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 و الأولويات).
- طرق و وسائل تمكين السياسات في النظام.
- إرتباط السياسات بالأهداف القريبة و البعيدة المدى.
- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.

2- التنظيم:

- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة و إشراك العمال.
- وضوح حدود السلطة و المسؤولية.
- حالة التنسيق بين مختلف الوظائف و المصالح.
- حالة و موقع العمل الجماعي.
- حالة العلاقة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسسات التوزيع...).

3- المعلومات:

- حالة المؤسسة و قدرتها على جمع المعلومات الخارجية.
- حالة المؤسسة و قدرتها على جمع المعلومات الداخلية.
- حالة تطبيق الطرق الإحصائية.
- حالة القدرة على إستبقاء المعلومات.

¹ - Porter, L. J, & Tanner, S.J., "Assessing business excellence", second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth - Heinemann, U.K, 2004 , p 201.

- حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية إستغلال المعلومات.
- حالة المؤسسة بالنسبة لاستخدام أجهزة الإعلام الآلي.

4- توحيد المقاييس :

- ملائمة نظام توحيد المقاييس.
- موقع عمليات وضع،مراجعة و إلغاء المقاييس.
- حالة محتوى المقاييس الحالية.
- مستوى إستخدام المقاييس الموضوعة.

5- الموارد البشرية :

- خطط التعليم و التدريب.
- مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة.
- مستوى دعم و تحفيز التطوير الذاتي للأفراد.
- مستوى إدراك أهمية الطرق الإحصائية.
- مستوى إستخدام دوائر الجودة و الإعتماد 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 و موقع مراقبة، تحليل و تحسين العمليات داخل المنظمة.
- مستوى مراقبة،تقييم ومراجعة الجودة.
- مستوى إستخدام أدوات القياس.
- حالة التخزين،التغليف،النقل،البيع و تقديم الخدمات المرفقة.
- قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبائن.
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية،الأمان في منتوجاتها و تأكيد حماية البيئة.

7- الإدامة:

- حجم دوران عجلة ديمنج PDCA.
- طرق تحديد أدوات المراقبة و مستوياتها.

- مدى إستخدام الإجراءات و المقاييس الدائمة و المؤقتة.
- مدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة و أنظمة التشغيل.

8- التحسين:

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة.
- الربط بين طرق التحليل و تكنولوجيا المعلومات.
- إستخدام نتائج التحليل و تطبيقها على الواقع العملي.
- واقع تطبيق التحسينات ونقلها إلى عمليات المراقبة و الإدامة.

9- التأثير:

- الأثار المادية (الجودة ، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن ...).
- الأثار غير المادية.
- رضا الزبون الداخليين و الخارجيين.
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها.
- التأثيرات على المجتمعات المحلية و الدولية.

10- الخطط المستقبلية:

- مدى الوعي بالواقع الحالي.
- الخطط المستقبلية لحل المشاكل.
- الإهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع و متطلبات المستهلكين و وضع خطط بناءا عليها.
- الإرتباط بين الفلسفة ، الرؤية، والخطط الطويلة المدى.
- إستمرارية مراقبة الجودة.
- القدرة على تجسيد المخططات المستقبلية.

خلاصة الفصل الثالث :

بعد الطرح السابق أمكن الفهم و بكل وضوح 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 المتوقع 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 وحددت 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 الاستفادة 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.

إن هذه المؤشرات الخطيرة الدالة على وجود طفيليات مقاومة التغيير عند الأفراد ظهرت للباحث بشكل واضح و لأول وهلة في بداية الدراسة العملية متجلية في أعراض عامة نذكر منها : إرتياح تام للنتائج الحالية عند القيادة العليا، صراعات داخلية محتدمة، التهرب من العمل، إنخفاض معدلات العمل (راحة مطلقة في بعض الأحيان)، و غالبا ما تسعى هذه المؤسسات للتخلص من هذه المظاهر و إخفائها بتعزيز المراقبة اللصيقة مما يزيد الأوضاع تدهورا و سوءا بدل أن يزيدا تحسنا و إنجلاء، و غالبا ما تنكشف هذه العيوب عند دخول أول منافس. إن العمل في الأسواق الضحلة يسمح للمؤسسات بإخفاء أدائها الضعيف لمدة زمنية محدودة، لكنها عاجلا أو آجلا ستجد نفسها مصطدمة بالواقع المرير، كما أن الظلال الوارفة التي تنعم بها تحت مظلة السياسة الحمائية للحكومات قد لا تستمر طويلا إذا لم تظهر قدرتها في الإعتماد على نفسها و قد تنتهي بكل بساطة بين براثن المستثمر الأجنبي المستعد لنقل الأموال إلى الخارج عند أول فرصة مواتية. و سنسعى في الفصل التالي تطبيق ما إستفدنا نظريا و محاولة رؤية الواقع كما هو من خلال منظور علمي مؤسس على الإجتهدات النظرية التي قمنا بجمعها سابقا.

الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن

مقدمة:

بعد دراسة الجانب النظري لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء، أردنا أن نطبق المكتسبات النظرية المحصلة على الواقع العملي و دراسة التأثيرات في الميدان عن طريق مقارنة حالة مؤسسة قبل إنتهاجها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و بعده ووقع الإختيار على مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 بنسخته 2000 و 2008 على إعتبار أن هذه الشهادة تعتبر أولى الخطوات نحو إدارة الجودة الشاملة، ووضعت المؤسسة الوطنية للدهن كعينة مثلى من المؤسسات الوطنية الناجحة في مجال إدارة الجودة و مما عزز الإختيار حصول المؤسسة على جوائز متعددة للجودة قدمت من طرف الدولة الجزائرية. وبغرض الدراسة الصحيحة للحالة قمنا بمراجعة عشر تقارير سنوية وتحليلها بشكل يسمح ببناء تصور واضح عن التأثيرات التي حدثت قبل و بعد تبني الإيزو ولهذا الغرض إرتأينا أن نقسم الفصل إلى ثلاث مباحث :

نستهلّ الأول منه بتقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن ، بينما سيتضمّن القسم الثاني إبراز حالة المؤسسة قبل شروعها في مسعى الجودة، أي دراسة حالة المؤسسة من سنة 1999 إلى سنة 2003 و التي تعتبر سنة الحصول على الشهادة لأول مرة.

لنختم هذا الفصل بعرض حالة المؤسسة بعد حصولها على شهادة الإيزو، من أجل إبراز أهم تأثيرات الإيزو التي حصلت.

المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

إن تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية للدهن وتركيباتها الهيراركية و كذلك المنتجات التي تقدمها وخاصة تلك المتعلقة بوحدة الدهن بالشرافة و التي تعتبر محل الدراسة، لكفيل بإعطاء الضوء المناسب القادر على التغلغل في التفاصيل و توضيح أبعاد هذه المنظمة و طريقة عملها، وسيكون من الأهمية بمكان إعطاء المزيد من البحث و التركيز في نظام الجودة الداخلي الذي يفترض أن تلتزم به هذه المنظمة في جميع العمليات التي تقوم بها .

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة

المؤسسة الوطنية للدهن إختصارا ENAP شركة ذات أسهم ظهرت بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC لتتطلق أشغالها سنة 1983.

1.1 مجال النشاط¹ :

تعتبر مؤسسة ENAP، مؤسسة عمومية إقتصادية تهدف إلى تسيير ، إستغلال و تطوير نشاطات الإنتاج و تسويق : الدهان ، الحبر،المستحلبات ، البرنيق ، الغراء و مشتقاته وبشكل عام جميع العمليات الصناعية و التجارية و المالية التي تقتزن بشكل مباشر أو غير مباشر بهدفها الإجتماعي .
و تتكون المؤسسة من :

- ◆ الإدارة العامة بالأخضرية.
- ◆ مركب الإنتاج بالأخضرية.
- ◆ وحدة الدهن بواد السمار.
- ◆ وحدة الدهن بالشرافة.
- ◆ وحدة الدهن بوهران.
- ◆ مركب الإنتاج بمعسكر.
- ◆ مركب الإنتاج بسوق أهراس.

¹ Tazibt.ali. , enap up cheraga , manuel qualité , 2009 , p8

2.1 أهم منتجات المؤسسة :

الجدول رقم 1.4: أهم منتجات المؤسسة الوطنية للدهن

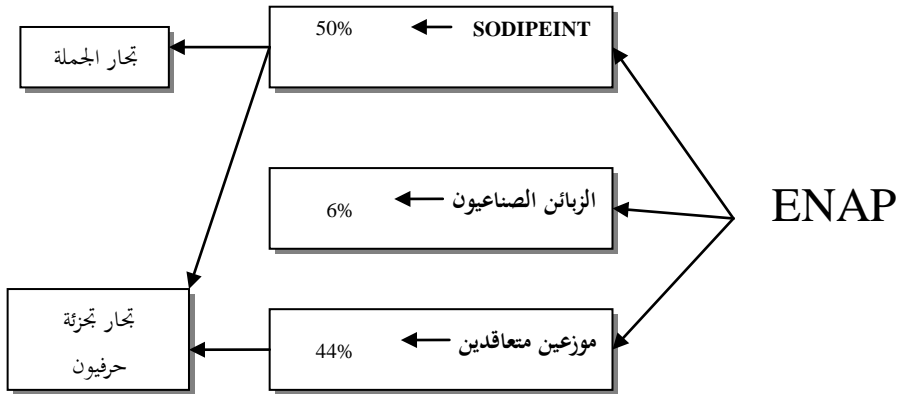
العلامات التجارية	القطاع السوقي	الصف
Balnroc, Glylac2000, Enduiny, Endalo, Thixatin, Thixomat, Snilac	البنيات	الدهن
Glycar, Cellosia, Acryla, Polycar, Cellomast, Mastifer	العربات	
Primafer, Glyfour, Acryfour, Signaryl, Epoxamine, Chloric Cc, Epoxamide, Aerolac, Bimepox, Styralin.	الصناعة	
Cellulosique, Synthétique, Acrylique, Epoxydique	المخففات	
Vernines, Vernis Cellulosiques, Vernis Marin, Vernis Acryla	البرنيق	
Alkydes, Aminoplast	المذيبات	راتنج
Vynliques, Acryliques	المستحلبات	مجففات
Sictoplomb, Sictobalt, Sictocal, Sictoman	Octoates et naphatéate	غراء
Colles Exprees, Colles A Bois	تصنيع على أساس الماء	

المصدر: Ibid ., P.8

3.1 شبكة التوزيع :

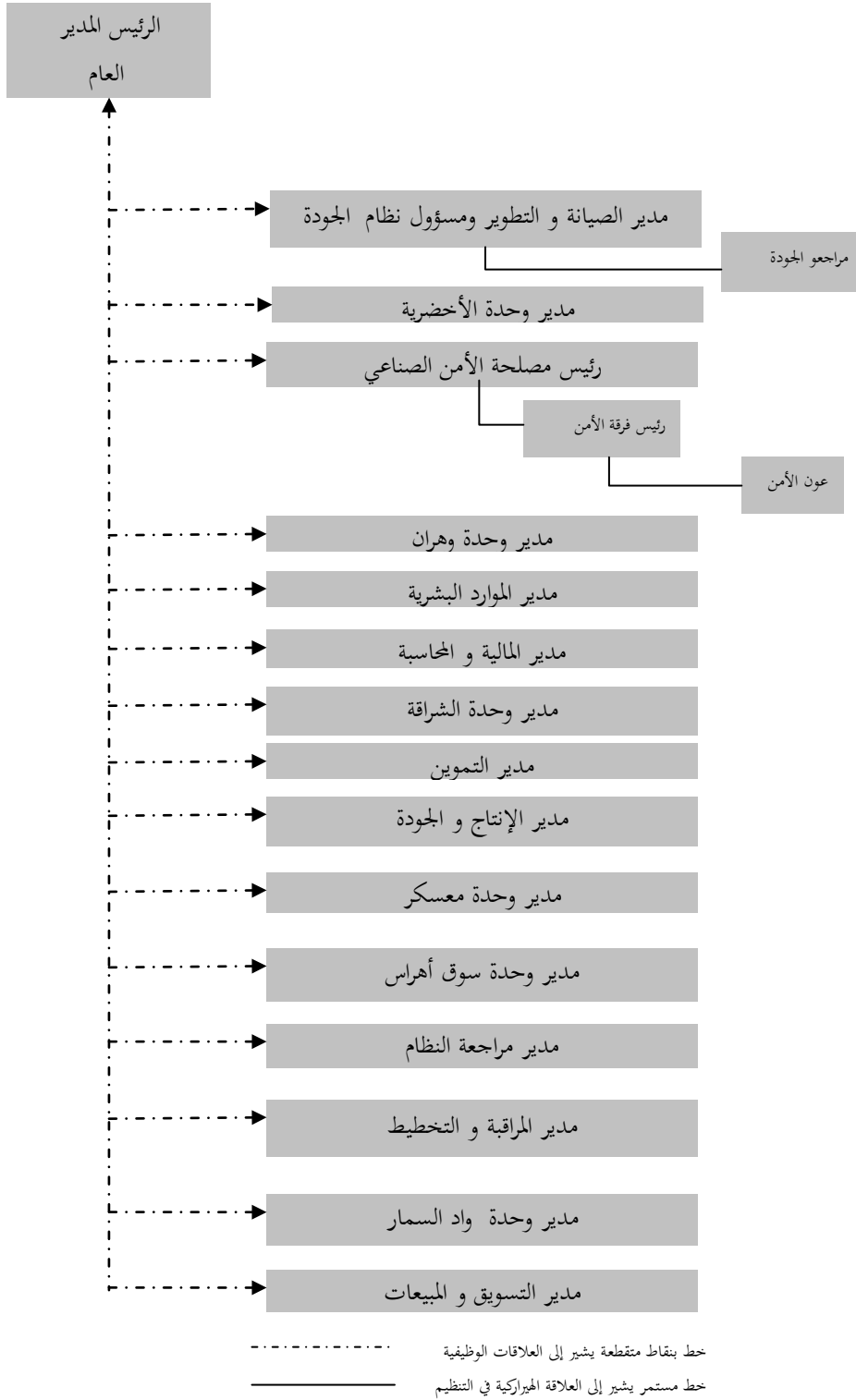
يتم توزيع منتجات الشركة وفق القنوات التالية :

الشكل رقم 1.4: شبكة توزيع منتجات المؤسسة الوطنية



المصدر: Ibid ., P.9

الشكل رقم 2.4: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



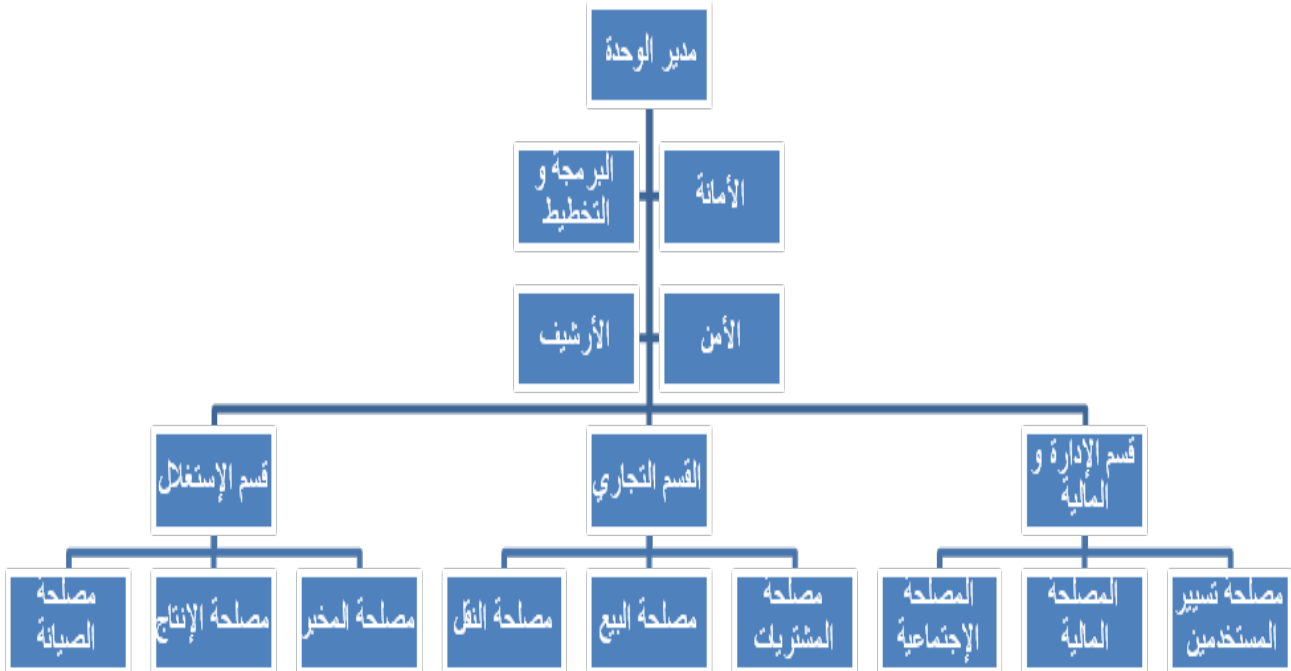
المصدر: Ibid., P.48

المطلب الثاني: تقديم وحدة الدهن بالشرافة

وستعرض فيما يلي لتوضيح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و للوحدة بشكل خاص .

1.2 الهيكل التنظيمي للوحدة :

الشكل رقم 3.4: الهيكل التنظيمي لوحدة الدهن بالشرافة



المصدر: Organigramme de l'unité peintures Chérage,

Document d'organisation, p1.

2.2 التعريف بأهم أقسام الوحدة :

أ - قسم الإستغلال :

مهمته القيام بمراقبة وتخطيط الإنتاج بالكمية و النوعية حسب طلبات الزبائن و يضم هذا القسم 3 مصالح :

مصاحبة الإنتاج :

وتشرف المصاحبة على أكثر من 55 عاملا موزعين على ورشتين ، الأولى لإنتاج الدهن و الثانية لإنتاج المسحوق. وتستعمل في الإنتاج معدات و آلات بقدرة إنتاجية تفوق 84.5 طن يوميا من الدهن و 15 طن من المسحوق *enduit*.

مصلحة المخبر :

وتعتبر المحرك الرئيسي للبحث وتطوير الصيغ الكيميائية، بالإضافة إلى القيام بعمليات الفحص على مستوى المنبع -المادة الأولية- أو المصبب -المنتجات النهائية-.

مصلحة الصيانة :

وتقوم بصيانة كافة التجهيزات و المعدات و التأكد من سلامة أجهزة القياس المستعملة و تصحيحها
.Calibration & Etalonnage

ب- القسم التجاري :

تقوم القسم بالإشراف على جميع العمليات التجارية بدءا من شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج إلى بيع و توزيع المنتجات تامة الصنع وتضم 3 مصالح:

مصلحة المشتريات :

وهي المصلحة الداعمة لمصلحة الإنتاج حيث تقوم بتوفير المواد الأولية سواء المصنوعة داخل الوطن أو خارجه وذلك بالمباشرة بتحرير طلبات الشراء واستلام المواد وتسديد الفواتير كما أنها تقوم بتسيير هذه المواد داخل الوحدة .

مصلحة المبيعات :

وتهتم هذه المصلحة ببيع و توزيع المنتجات التامة للوحدة عبر 3 مجموعات من الزبائن:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع الدهون sodipeint

- تجار الجملة و التجزئة و الحرفيون

- مؤسسات صناعية

مصلحة النقل :

وتتكفل بنقل المنتج المباع التي تزيد حمولتها عن حد معين .

ج- قسم الإدارة و المالية :

ويتكون من 3 مصالح وهي :

مصلحة تسيير المستخدمين:

وهي المصلحة التي تشرف على إدارة الموارد البشرية من توظيف ، تكوين ، إعداد الرواتب و الأجور...إلخ.

مصلحة المحاسبة و المالية :

تهتم بعمليات الجرد مراقبة الوثائق المحاسبية، تبليغ التقارير و الملفات إلى المسؤولين بالإضافة إلى إعداد الميزانية المحاسبية و الجبائية.

المصلحة الإجتماعية :

وتقوم بالإشراف على العلاقات مع مؤسسات التأمين فتقدم التصاريح للمداخيل الجديدة وتستلم التعويضات الإجتماعية مثل المصاريف الطبية و تعويضات حوادث العمل.

المطلب الثالث : تركيبة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة (SMQ)

من خلال الإطلاع على تقارير الجودة يظهر بأن التوثيق في المؤسسة يشكل عاملا أساسيا في ضمان نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة و هذا ما يظهره ميثاق الجودة الخاص بالمؤسسة.

1.3 الإدارة بالعمليات في المؤسسة¹ :

من أجل وضع و إدامة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة و القيام بالتحسين المستمر لأدائها يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد جميع العمليات وتعريفها بشكل واضح حتى يتسنى للإدارة القيام بالتصحيحات وتحديد أسباب الأخطاء ومعالجتها. ولقد صنفت المؤسسة عملياتها إلى ثلاث أنواع :

أ - عمليات الإنجاز : processus de réalisation

وتتكون من :

1- العملية التجارية

هي عملية تجارية و تقييمية لرضا الزبائن تشمل: - نشاطات البيع، الإتصال، التقييم
- نشاطات توثيق السجلات

2-عملية التصميم (الدراسة)

تشمل عملية التصميم : - نشاطات التخطيط، الفحص و الإعتماد
- نشاطات توثيق السجلات

3-عملية التموين

هي عملية شراء و تقييم الموردين تشمل : - نشاطات الشراء و تقييم الموردين
- نشاطات توثيق السجلات

¹ Tazibt.ali. , enap up cheraga , manuel qualité , 2009 , p9

4- عملية الإنتاج

وهي في الحقيقة عمليتان إنتاجيتان متخصصتان في مجال صناعة منتجات المؤسسة وتشملان :

- نشاطات من أجل التحكم في الإنتاج
- نشاطات المراقبة و معالجة مشاكل عدم المطابقة
- نشاطات توثيق السجلات

ب- العمليات الداعمة: les processus support1- عملية تسيير الموارد البشرية

- وتشمل :
- نشاطات التنظيم، التعيين
 - نشاطات التدريب، التحسيس وتعريف قيود العمل
 - نشاطات توثيق السجلات

2- عملية الصيانة

- وتشمل :
- نشاطات الصيانة
 - نشاطات المعايرة و تصحيح القياسات
 - نشاطات توثيق السجلات

3- عملية تسيير موارد الإعلام الآلي (المراجعة و الأنظمة)

- وتشمل :
- نشاطات التنظيم
 - نشاطات البرمجة ، تسيير معدات الإعلام الآلي و البرامج
 - نشاطات المراجعة الداخلية
 - نشاطات توثيق السجلات

4- عملية التخطيط و المراقبة

- وتشمل :
- نشاطات التخطيط
 - نشاطات المراقبة ، الإحصاء و المراقبة
 - نشاطات توثيق السجلات

5- عملية تسيير الموارد المالية

- وتشمل :
- نشاطات تخطيط الموارد المالية
 - نشاطات متابعة الخزينة

- نشاطات التحليل المالي

- نشاطات توثيق السجلات

6- عملية المحافظة على الأمن

وتشمل : - نشاطات تتعلق بتحليل مختلف الأدوات القادرة على تعزيز الأمن.

ج- عمليات إدارة التحسين les processus de management de l'amelioration

وتتعلق بجميع عمليات إدارة التحسين المستمر في المنظمة و تشمل :

- القياس أو متابعة (العمليات ، الزبائن ، الموردین ، تحليل النتائج المتوصل إليها) بالإضافة إلى الإختلالات .

- نشاطات تحليل المعلومات بعد التقييم ثم النشر حسب هيراركية السلطة .

- إصدار القرارات من أجل تطبيقها كقواعد عامة وخاصة تلك المتعلقة بالعمليات التصحيحية أو الوقائية عن طريق المقارنة بين النتائج و الأهداف .

- إلتزام الجميع بتبني رؤية الإدارة العليا و الإهتمام بالزبون و القوانين التنظيمية التي تحكم السوق .

- نشاطات توثيق السجلات

2.3 سياسة الجودة في المؤسسة :

إن سياسة الجودة في مؤسسة ENAP تتركز على التحسين المستمر لمنتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة المستنبط من مواصفات ISO 9001 نسخة 2008 وترجم هذه السياسة في حشد جميع الكفاءات و الطاقات كاملة من أجل تحقيق رضا الزبائن ويمكن توضيح جميع ما سبق في الخمس المحاور التالية:

1 - تعظيم رضا الزبائن :

إن ثقة زبائن المؤسسة التي دامت طويلا هي نتيجة لجودة المنتجات و الخدمات المرفقة التي تقدمها ولذلك

تسعى بتفان للحفاظ على ولائهم عن طريق :

- الإستماع و الإتصال معهم .
- الإرادة و احترام خيارات الزبون .
- إرضاء الحاجات الضمنية .

- البحث عن أحسن الحلول المناسبة لتوقعات الزبائن.
- تقديم الإستشارة و المساعدة التقنية المطلوبة.

2 - التأكد من مطابقة جميع المنتجات للمواصفات المطلوبة :

إن معرفة المؤسسة و خبرتها تتركز على :

- إحترام القواعد الموضوعة و الموثقة ستضمن مطابقة المنتجات في جميع مراحل التصنيع
- تطبيق المواصفات و الخصائص التقنية
- اليقظة للتغيرات القانونية و المواصفات

3 - التحكم في عمليات الإنتاج :

إن تنافسية المؤسسة تمر من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في عملياتها عن طريق :

- خبرة وكفاءة عمال المؤسسة
- تعريف وإستخدام الطرق، الإجراءات و الوسائل المناسبة
- الإستثمار في المعدات الملائمة.

4 - تقييم المورد البشري :

إن تقييم المورد البشري يتم عن طريق:

- التحسين المستمر للقدرات و المهارات عن طريق التدريب
- تشجيع العمال من أجل تحسين الكفاءة
- تعريف و تحديد المسؤوليات لكل فرد .

5 - التحسين اللامتناهي :

وذلك عن طريق البحث عن أسباب عدم مطابقة المواصفات و الإختلالات و القيام بالتخلص منها لتفادي إعادة الوقوع فيها .

المبحث الثاني : تقييم أداء مؤسسة ENAP قبل اعتمادها لشهادة الإيزو 9001

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم المؤشرات المالية و غير المالية المستنبطة من خمس تقارير سنوية للمؤسسة وهي تقارير سنة 1999-2000-2001-2002 - 2003 ثم سنقوم بتحليل الأداء في ضوء المؤشرات السابقة مع العلم بأن المؤسسة تحصلت رسميا على الإيزو سنة 2003.

المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية و غير المالية للمؤسسة من سنة 1999 إلى سنة 2003

سنحاول من خلال هذا المطلب إستعراض أهم المؤشرات المالية و غير المالية التي أمكننا الوصول إليها والتي قمنا باستخراجها من التقارير السنوية وذلك بهدف تحليلها فيما بعد و محاولة إجراء قراءة لأداء المؤسسة قبل إنتهاجها لنظام الجودة .

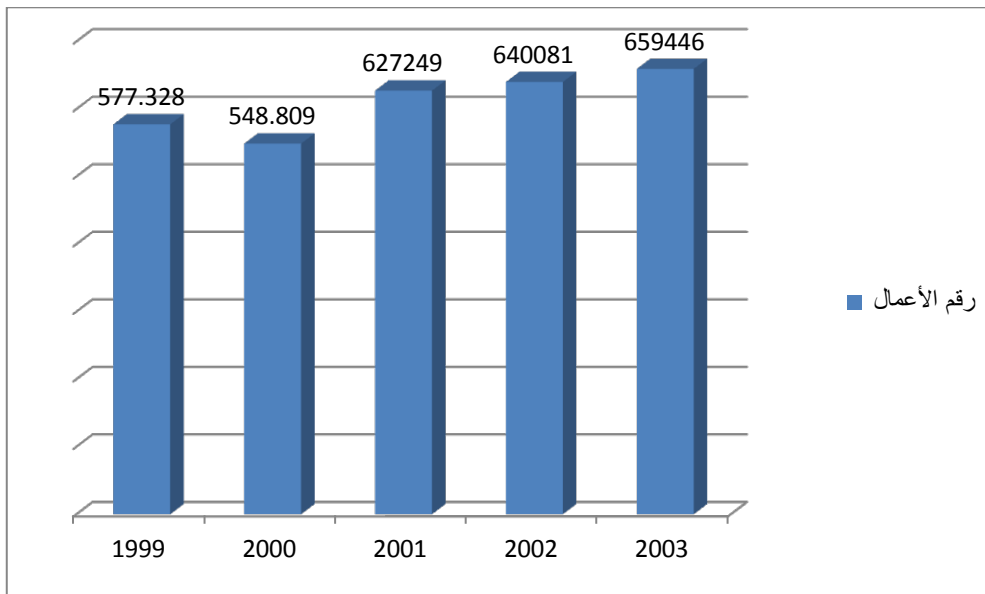
1.1 رقم الأعمال :

سنحاول فيما يلي عرض أهم التطورات التي طرأت على رقم أعمال الوحدة خلال خمس سنوات :

الشكل رقم 4.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة : 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
رقم الأعمال	577 328	548 809	627 249	640 081	659 446



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

من خلال الرسم البياني نستطيع أن نستنتج بأن هناك تطورات مختلفة الحدة في رقم أعمال الشركة فبعد إنخفاض طفيف سنة 2000 يقدر بـ 5% مقارنة بسنة 1999 ، إستمر إرتفاع رقم الأعمال بمعدلات مختلفة : 14% سنة 2001 ، 2% سنة 2002 ، 3% سنة 2003 . وهذا نتيجة لتزايد الطلب على منتجات المؤسسة وقد تفسر زيادات الطلب في هذه المرحلة بظهور الإستقرار السياسي و الأمني في البيئة الخارجية للمؤسسة بالمقارنة مع العشرية السابقة .

2.1 عتبة المردودية :

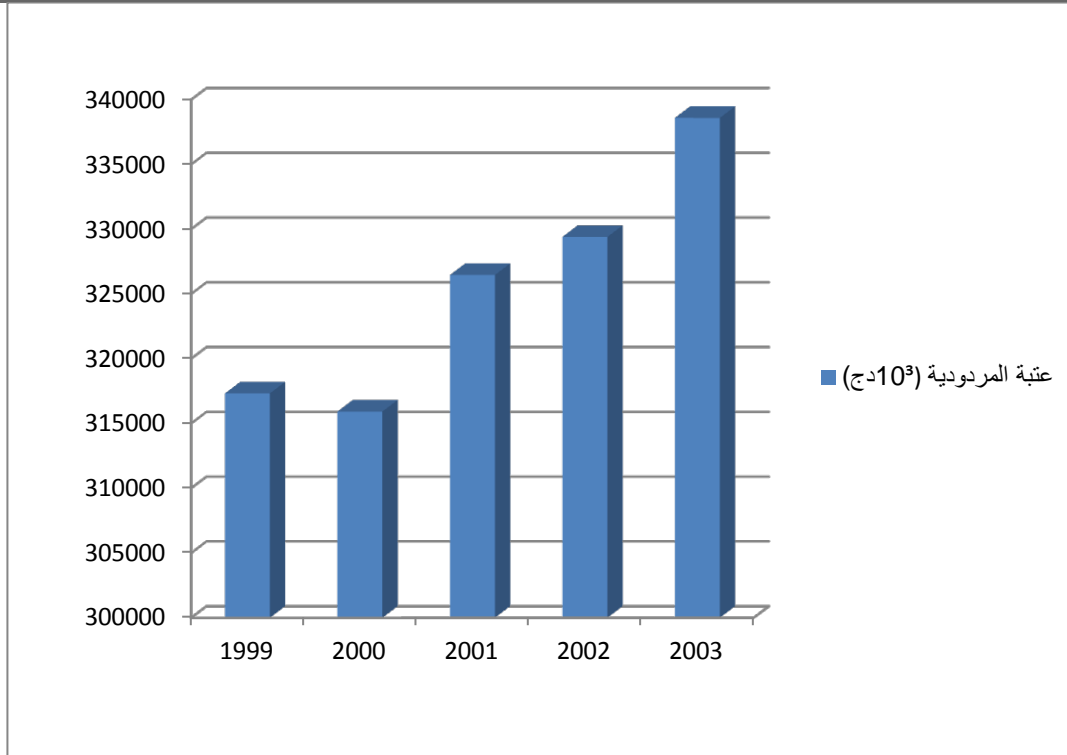
يعتبر مؤشر عتبة المردودية من أهم المؤشرات القادرة على تفسير و تحليل قدرة المؤسسة على التحكم بتكاليفها.

الشكل رقم 5.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 1999 إلى سنة

2003

الوحدة (القيمة) = 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
الكمية (طن)	8413	8556	7873	8182	8769
القيمة (10 ³ دج)	317319	315921	326461	329402	338592



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية للمؤسسة

تظهر مستويات عتبة المردودية إرتفاعات سريعة و غير مستقرة و التي قد لا تجد تفسيرات لها في سياسة التكاليف الثابتة التي تنتهجها المؤسسة، إذ لم تظهر أي تجديرات على مستوى المعدات أو الآلات التي تستخدمها كما يظهر سوء التحكم في التكاليف المتغيرة و التي يمثل الجزء الأكبر منها المواد الأولية المستهلكة و التي كان من الواجب على المؤسسة إختيار موردين بديلين لها سواء من حيث سعر العرض المقدم أو نوعية المنتج الأولي الذي غالبا ما تقوم بإعادة تعديله وتحمل تكاليف إنتاج إضافية كانت غنية عنها، و تظهر التكاليف أيضا في غياب كفاءة إستغلال الطاقة (كهرباء، غاز) بما لا يبرر في العملية الإنتاجية لنستخلص في الأخير أن المؤسسة غير قادرة على الدفع بتكاليفها إلى مستويات أحسن من التي تتحملها حاليا ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى ضخامة حجم المؤسسة و التي لم تستطع الإدارة إخضاعه و التحكم فيه.

3.1 تطورات أهم المؤشرات وإستخلاص بعض النسب (الإستغلال، النشاط..):

أ - التغيرات التي طرأت على أهم المؤشرات خلال الأربع سنوات:

الجدول رقم 2.4: التغيرات في أهم المؤشرات الإقتصادية من سنة

1999 إلى سنة 2003

الوحدة (القيمة) = 10^3 دج

الوحدة (كمية) = طن

السنف	الوحدة	1999	2000	2001	2002	2003
الإنتاج	طن	15310	15047	15119	15734	17096
	10^3 دج	545911	529108	584598	603273	599544
مبيعات	طن	15307	14863	15126	15899	17078
إستهلاكات	10^3 دج	403406	381236	418499	426002	443486
قيمة مضافة	10^3 دج	169090	175045	199075	206369	205431
مصاريف المستخدمين	10^3 دج	70912	71121	82223	84445	84930
نتيجة الإستغلال	10^3 دج	79585	87311	96361	108014	103132
عدد المستخدمين	x	152	146	145	147	149

إستخلاص النسب :

السنف	الوحدة	1999	2000	2001	2002	2003
الإنتاج/عدد المستخدمين	طن/ع	101	103	104	107	115
	310 دج / ع	3592	3624	4032	4104	4024
مبيعات / عدد المستخدمين	طن / ع	101	102	104	108	114
مصاريف المستخدمين / قيمة الإنتاج	%	13	13	14	14	14
قيمة مضافة / عدد المستخدمين	310 دج / ع	1112	1199	1373	1404	1379

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية للمؤسسة

يظهر الجدول أعلاه أهم التغيرات التي حصلت على مجموعة من المؤشرات الإقتصادية المنتقاة من التقارير السنوية للمؤسسة بهدف إبراز التطورات الحاصلة و مقارنتها فيما بعد بنفس المؤشرات للخمس السنوات اللاحقة.

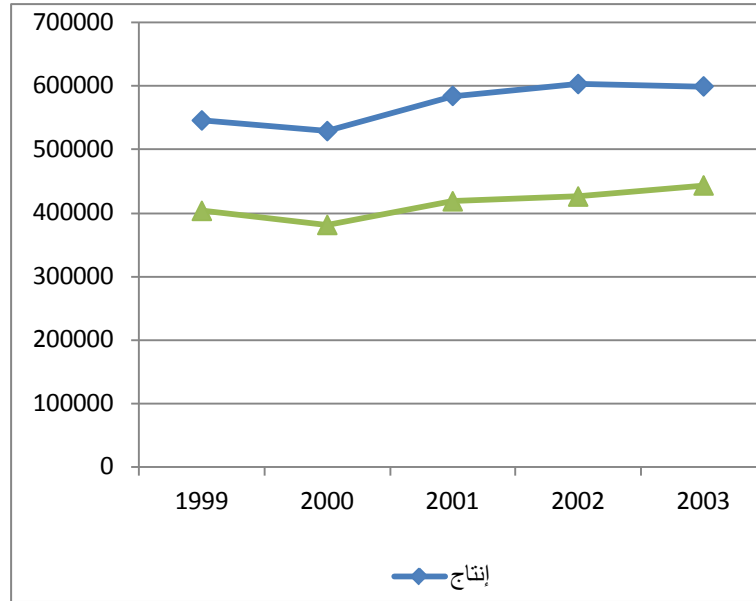
4.1 تطورات نسبة : الإستهلاكات / الإنتاج

سنحاول أن نستخلص كفاءة العملية الإنتاجية من خلال حساب النسبة التالية:

الشكل رقم 6.4: تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = النسبة %

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
إستهلاك/الإنتاج	%73,9	%72	%71,5	%70,6	%74



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

نلاحظ من خلال ماسبق أن الوحدة استطاعت التحكم في الإستهلاكات طيلة 3 سنوات الأولى، إلا أنه في سنة 2003 فقدت تلك السيطرة لترجع نسبة الإستهلاك إلى مستواها الأول، إن هذه النسبة تقدم تفسيراً بخصوص القدرة على حفظ الإستهلاكات متوازنة عند إرتفاع الطلب على المنتجات إذ أن غالب المؤسسات تحاول المحافظة على هذا المعدل في أقل مستوى ممكن وخاصة عند إرتفاع الإنتاجية، أين تزداد معها نسبة الهدر و حدوث الأخطاء المتعلقة بحجم الكميات المستخدمة في صنع المنتج النهائي فينعكس ذلك على معدلات إستهلاك عالية لا تمت بصله إلى العملية الإنتاجية.

5.1 نمو مبيعات المؤسسة: (حسب القطاع السوقى)

سنحاول فيما يلي أن نستعرض التطورات التي حصلت على أهم مبيعات المؤسسة:

الجدول رقم 3.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع

السوقى من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
قطاع البناءات (Batiment)	571676	542844	624057	643123	662275
		-5%	+15%	+3%	+3%
البرنيق (Vernis)	9161	5951	5087	5278	6595
		-35%	-14,5%	+3,7%	+25%

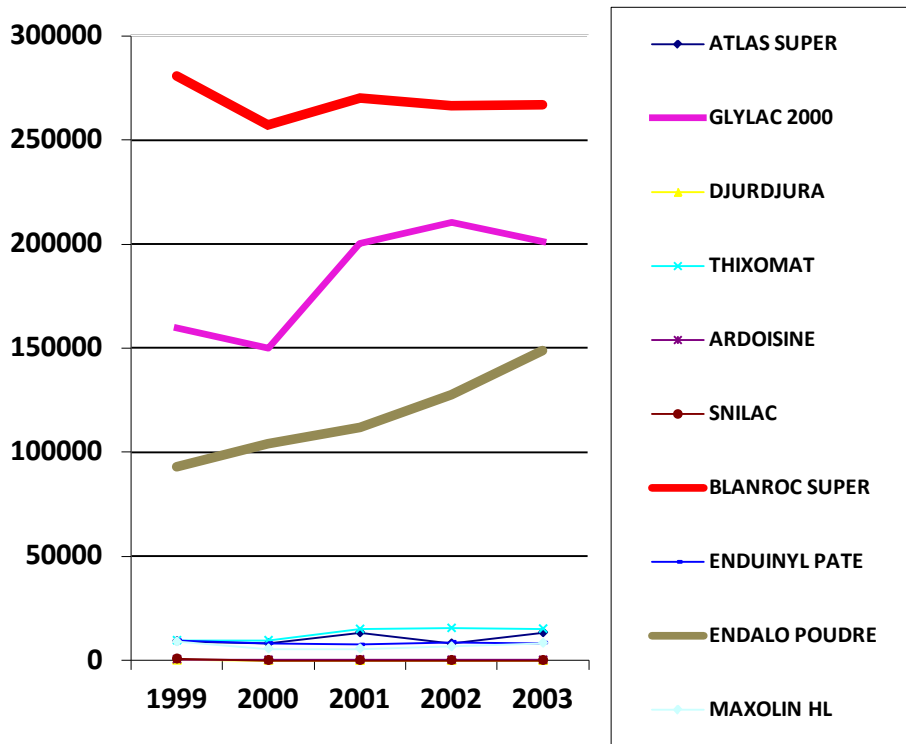
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

من خلال الجدول نستنتج بأن قطاع البناء يأخذ الحصة الأكبر من مبيعات المؤسسة على عكس قطاع البرنيق الذي لا يمثل إلا جزءا يسيرا من رقم أعمال المؤسسة، كما يمكن القول بأن التطورات الحاصلة على نمو المبيعات المتعلقة بالبناء أكثر ثباتا بالمقارنة مع البرنيق الذي عانى من إنخفاضات حادة حتى سنة 2002 أين إستطاع المنتج أن يقدم نموا مطردا إيجابيا.

6.1 نمو المبيعات : (حسب نوع المنتج)

سنقدم فيما يلي أهم المنتجات التي تقدمها وحدة الدهن بالشرافة و التطورات الحاصلة على نموها وذلك من خلال الرسم التوضيحي .

الشكل رقم 7.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 1999 إلى سنة 2003



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية للمؤسسة

إن الشكل يوضح تماما أهم المنتجات التي تعتمد عليها الشركة في تحقيق 80% تقريبا من رقم أعمالها وهي بالترتيب Blanroc Super ثم Glylac 2000 ثم Endalo Poudre . ويمكن الإستنتاج مباشرة أن أهم تغير طرأ كان على Glylac 2000 وذلك سنة 2001 حيث تظهر قفزة واضحة لمبيعاته.

7.1 حركة تدفقات العمال من سنة 1999 إلى 2003:

تعتبر هذه المؤشرات دلالة على مدى قدرة المؤسسة في إنتخاب اليد العاملة و تحديثها من أجل الحصول على خبرات تمكنها من مواجهة المنافسة و الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف. سنستخلص من خلال حركة دخول و خروج العمال من و إلى الوحدة نسبة تجدد كل مستوى من مستويات العمل من خلال حساب نسبة التجدد= العمال الجدد/عدد العمال الحاليين.

الجدول رقم 4.4: تطورات (نسبة تجدد المستخدمين) من سنة

1999 إلى سنة 2003

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
الإطارات	%0	%0	%0	%14	%0
أعوان التحكم	%0	%15	%0	%30	%0
أعوان التنفيذ	%0	%19	%4	%6	%0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج بأن هناك تجدد واضح بالنسبة المشرفين (أعوان التحكم) و الإطارات (les cadres) في إرتفاع ملحوظ سنة 2002 مقارنة بالسنوات 2001 أو 2000.

8.1 تطورات نسبة مصاريف التكوين من رقم الأعمال:

تعتبر هذه النسبة دلالة على أهمية التكوين في المؤسسة و الذي سيعتبر المحرك الأساسي لجميع التحسينات الممكن القيام بها على أي مستوى من العمليات.

الجدول رقم 5.4: تطورات نسبة (مصاريف التكوين/ رقم الأعمال) من

سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف التكوين	215	262	124	407	548
F.F/C.A	%0.03	%0.04	%0.02	%0.06	%0.08

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

على الرغم من انخفاض معدلات التكوين بالنسبة لرقم الأعمال وإقترابها من الصفر، فإنه من الملاحظ بأن هناك إرتفاعات حادة حدثت في السنتين الأخيرتين - 2002 و 2003- التي سبقت تبني مواصفة الإيزو 9000 وذلك راجع لخضوع الموظفين إلى دورات تدريبية و محاضرات من أجل تأهيلهم لاستقبال نظام الجودة الجديد .

9.1 تطورات نسبة مصاريف الصيانة من قيمة الإستهلاكات:

إن هذه النسبة ستكشف قدرة المؤسسة على المحافظة على معدتها و إعتماها على الإجراءات الوقائية التي هي جوهر فلسفة التحسين المستمر بدل الإجراءات التصحيحية التي تتطلب التدخلات المكلفة.

الجدول رقم 6.4: تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/ الإستهلاكات)

من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف الصيانة	1735	2582	1103	1833	1513
F.M/C	%0.43	%0.67	%0.26	%0.43	%0.34

المصدر: من إعداد الطالب إعتما على التقارير السنوية للمؤسسة

تظهر تطورات هذه النسبة أن سنة 2003 حققت رقما ممتازا من حيث تقليص مصاريف الصيانة وقد يعزى هذا الأمر إلى تأثر الموظفين بمنهجية الجودة التي طبقت تلك السنة. إن التأكد من هذا التأثير يبقى مرهونا بمدى قدرة المؤسسة في الحفاظ على هذا المستوى فيما بعد إذا ما علمنا أن سنة 2001 هي الأخرى إستطاعت أن تقدم أحسن النتائج على الإطلاق من حيث تكاليف الصيانة، و فهم ثبات أو عشوائية هذه المعدلات سيتوقف على دراسة المؤسسة بعد تبنيها للإيزو .

غالبا ما يكون العنصر البشري و عدم إنضباطه بالقواعد العامة، المصدر الرئيسي للإختلالات التي تحدث في المعدات المستعملة و الحل الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة لهذا النوع من المشاكل هو الإعتما على حلقات الجودة التي ستقدم الحلول المناسبة عن طريق إحتكاك 3 أنواع من المستخدمين: مستعملو الآلات، مشرفو الصيانة، المدراء. فيقوم مشرف الصيانة بتحديد نوع المشاكل الحاصلة ثم تحلل ممارسات المستخدمين و سلوكياتهم وتصنف ممارستهم الخاطئة، بعد هذه الخطوة يحدد نوع التدريب اللازم و التعديلات المطلوبة على طرق إستخدام الآلات و التكاليف اللازمة لذلك.

10.1 تطورات نسبة مصاريف الإشهار من رقم الأعمال :

الجدول رقم 7.4: تطورات نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال)

من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف الإشهار	46	79	206	183	911
F.P/C.A	%0.01	%0.014	%0.03	%0.02	%0.13

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

لقد بلغ الإنفاق حده الأقصى سنة 2003 بعد انخفاض طفيف سنة 2002 وهذا راجع للتحويل الذي شهدته المؤسسة عند تبنيها لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000 .

المطلب الثاني : تحليل أداء المؤسسة قبل اعتمادها لشهادة الإيزو

بعد تقديم أهم المؤشرات المالية و غير المالية إرتأينا أن نقوم بتحليل أداء المؤسسة في ضوء المعطيات السابقة و إستنباط حالة أداء المؤسسة قبل تبنيها لنظام الجودة .

لقد تواصل رقم الأعمال في النمو طيلة خمس سنوات على الرغم من الإنخفاض الذي عرفه سنة 2000 و الملاحظ بأن هذه السنة تميزت أيضا بتراجع عتبة المردودية حيث وصلت إلى 315921 . 10³ دج هذا بسبب الإنخفاض القياسي في التكاليف المتغيرة، إلا أن هذا الإنخفاض لم يلبث و أن عاد للإرتفاع مجددا و بمعدلات متفاوتة سببت إرتفاع نسب المردودية و هذا يظهر بشكل واضح سنة 2003 أين بلغت التكاليف المتغيرة أعلى مستوياتها، مما جعل المؤسسة في أوضاع حرجة كانت قادرة على الخروج منها إما عن طريق الضغط على التكاليف الثابتة أو خفض التكاليف المتغيرة و إعطاء مساحات أكبر للهوامش على التكلفة المتغيرة *MCV*.

لقد شهدت سنة 2003 قفزة نوعية في المبيعات لتحقيق الوحدة بذلك نسبة نمو تقدر ب 7% بالنسبة للكميات المباعة المحققة في السنة السابقة أي مايعادل 17078 طن و 3% بالنسبة لرقم الأعمال وهذا راجع أساسا للعوامل التالية :

- إعادة إسكان المتضررين من الزلزال الذي حدث في نفس السنة.
- وصول برنامج مؤسسة عدل AADL إلى الطور النهائي.

ولقد ميز سنة 2003 إزدياد الطلب على منتج Endalo Poudre فقد حقق مبيعات تقدر ب 7900 طن مقارنة بالسنة السابقة الذي لم يتجاوز 6782 طن سنة 2002 .

كما تظهر مصاريف المستخدمين غير متوازنة تماما فعلى الرغم من إنخفاض عددهم إلا أن نسبة مصاريف المستخدمين من قيمة الإنتاج ظلت في تزايد واضح إذ مثلت 13% لما كان العدد مساويا ل 146 و أصبحت 14% لما أصبح العدد 145 عاملا، وقد يكون التفسير الوحيد لهذا التناقض توجه الوحدة نحو التركيز على التكوين من أجل تبني نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 نسخة 2000 فتظهر نسبة التكوين من رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر، على الرغم من بقاءه في حدود دنيا مقارنة مع ماهو طبيعي في المؤسسات التي تمارس نفس الأنشطة و المحدد ب 2% . وللتأكيد على هذا التناقض سنقوم بحساب معامل الارتباط بين مصاريف المستخدمين و عددهم :

$$\rho_{X,Y} = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma_X \cdot \sigma_Y} = \text{معامل الارتباط}$$

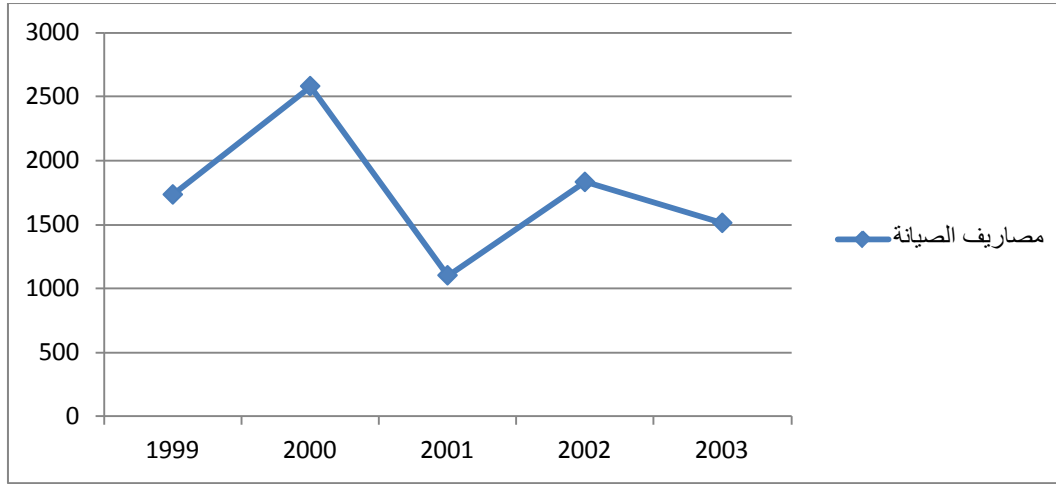
0.33=- ويظهر الارتباط ضعيفا بقيمة سالبة

إن هذه النتيجة تؤكد ما سبق وهو أن المؤسسة تنفق في هذه المرحلة بشكل أكثر على عدد أقل من العمال ويرجع ذلك إلى سياسة التكوين التي تتبعها و الإعدادات التي تقوم بها لضمان نجاح برنامج الإيزو، إلا أن هذه السياسة تظهر غير متوازنة وهذا واضح في ضعف الارتباط بين المتغيرين.

يمكن ملاحظة تسارع وتيرة دوران المستخدمين في سنة 2002 أين كانت نسبة الإطارات الجدد تمثل 14% مقارنة بالركود التام في السنتين السابقتين كما أن نسبة أعوان التحكم الجدد (تقنيو مخابر ، مشرفون ، ...) مثلت أعلى مستوياتها و المقدرة ب 30%، وقد يعزى هذا الأمر بشكل مباشر إلى الإستعدادات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إستقبال نظام الجودة الجديد .

تظهر مصاريف الصيانة متحركة بشكل دالة جيئية، فالمؤسسة تنفق في السنة الأولى أكثر من السنة التي تليها ثم تعاود النفقات في الإرتفاع في السنة الثالثة و هكذا و الرسم البياني التالي يوضح حركة مصاريف الصيانة في المؤسسة.

الشكل رقم 8.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 1999 إلى سنة 2003



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

إن معدلات الإنفاق على الإشهار لا تفسر أبدا التغيرات في حجم مبيعات المؤسسة، وهذا يدل على أنها ممارسة غير واضحة إذ أنها لا تساهم في دفع عجلة المبيعات ويعكس هذا مدى إنغلاق الشركة على نفسها و توجيهها الإنتاجي في هذه المرحلة الذي لم يصل بعد إلى التوجه التسويقي.

البحث و التطوير :

لقد أسست المؤسسة الوطنية للدهن من أجل تقديم منتجات تتعلق بالدهن و الغراء و الحبر و تحسينها لتلائم الحاجات المتطورة للزبائن، و تعتقد المؤسسة بأن التوقف عن الإبداع يعني إنهيارا بطيئا للمؤسسة وتلتزم بهذا في القرارات و الوثائق المتواجدة بها. و سيوضح المحور التالي مدى إلتزام المؤسسة بتحقيق هذه الغاية و الرؤية أمام زبائنها.

إن عمليات البحث و التطوير و إطلاق منتجات جديدة عند المؤسسات التي لها السبق و الريادة في نفس الأنشطة التي تمارسها مؤسسة ENAP، تعتبر من البديهيات و المسلمات التي يقتضيها البقاء في هذا النوع من الأسواق، و غالبا ما يكون التنافس بينها شديدا في البحث عن أساليب و مواد جديدة تقلص من الآثار السلبية الممكنة الحدوث بعد إستخدام المنتجات الكيميائية أو تعزز من كفاءتها وتحسن النتائج المحتملة بعد إستعمالها، فعمليات التطوير و التعلم وتفعيل الأبحاث يعتبر مطلبا رئيسيا. وكفاءة هذه العملية يعتبر مؤشرا و ركنا من أركان البقاء ويتوقف تحسين الأداء عليه بشكل مباشر و لأجل هذا الهدف سنقوم فيما يلي بتحليل مراكز منتجات الشركة وفق التقسيم الإستراتيجي لدورة حياتها .

الجدول رقم 8.4: تصنيف منتجات المؤسسة حسب نموذج دورة حياة المنتج

المرحلة	المنتج
مرحلة التقديم	لم تقدم الوحدة أي منتجات جديدة طوال الخمس سنوات من 1999 إلى سنة 2003
مرحلة النمو	MAXOLIN HL ENDALO POUFRE THIXOMAT
مرحلة النضج	BLANROC, GLYLAC 2000, ATLAS SUPER
مرحلة الإنحدار	ENDUINYL PATE DJURDJURA* ARDOISINE

* ملاحظة : سحب هذا المنتج تماما سنة 2001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

قبل أن نقوم بتحليل الجدول السابق لا بد أن نشير إلى أن المؤسسة تنتج البرنيق بكميات ضئيلة مقارنة بالدهان الموجه للبناءيات، لذلك إستأثرنا ذكر تفاصيل المنتجات التي تيسر لنا الحصول على معلومات عنها. من خلال الجدول يتضح جليا بأن المؤسسة غير قادرة على إطلاق منتجات جديدة تعوض بها تلك التي وصلت مرحلة الإنحدار أو تلك التي إختفت تماما من العملية الإنتاجية، فعلى الرغم من إعتماها على 3 منتجات في طور النضج ومنتوج واحد في طور النمو و هو Endalo Poudre إلا أنها تبقى عاجزة عن تمويل الأبحاث المتعلقة بإخراج منتجات جديدة إلى الأسواق وتعتبر هذه المنتجات بقرات حلوب لا بد على المؤسسة أن تستغلها أحسن إستغلال، و تدفع بها حركة التطوير و البحث لتعويض ذلك الفاقد من رقم الأعمال الذي تضيقه المؤسسة بدخول منتجاتها في مرحلة الإنحدار شيئا فشيئا .

لقد إقتصرت عمليات المخبر في وحدة ENAP خلال خمس سنوات (و التي كان من المفترض أن تكون ميدان البحث و التطوير في المؤسسة) على عمليتين أساسيتين هما الفحص ، وتعديل الصيغ الكيميائية عند حدوث إنقطاعات في المواد الأولية وذلك بتعويضها بمواد أخرى تؤثر في كثير من الأحيان على جودة المنتج، لأن غالب الصيغ الكيميائية قد لا تكون مدروسة بالشكل الكافي و إنما تأتي كإجراءات سريعة لتفادي تضييع فرص البيع وفيما يلي حصر لنشاطات التطوير للوحدة من سنة 1999 إلى سنة 2003 .

1999 :

- تعديل الصيغة الكيميائية ل Endalo Poudre بخفض نسبة methocel 269 إلى 0.7 % وتحقيق وفورات تقدر ب 0.23 دج.
- تحديد مشكلة وجود عدم تجانس في المادة الأولية من حيث الخصائص الفيزيائية التي تؤثر على جودة المنتجات النهائية .
- تحديد مشكلة الكثافة في منتج Blanroc Sup.

2000:

- التفكير في إطلاق منتجين جديدين: دهن بدون رائحة، دهن التزيين بأساس Quartz Color لكن البحث و التقصي لم يقدم أي نتيجة بعد الرد السلبي لمؤسسة Hulls من أجل الحصول على المواد الأولية وكذلك مؤسسة Silice Et Kaolin .
- حل مشكلة التجانس عن طريق إختيار مورد جديد.
- ظهور مشكلة الكثافة مجددا في منتج Blanroc Sup وحلها عن طريق تنظيف مخزن المياه .

2001: (بداية التفكير في الإيزو و الإعداد لتبنيه)

- التفكير في إطلاق المنتجين مرة أخرى و الإتصال بنفس الموردين ونفس الإجابات السلبية و لانتائج أيضا أحرزت هذه السنة.
- ظهور مشاكل في 3 منتجات Maxolin, Glylac, Atlas Sup بعد شكاوى قدمها الزبائن للوحدة.
- عودة مشكلة الكثافة في منتج Blanroc .

2002 :

- ميز هذه السنة إنفجار مشكلة الكثافة مع منتج Blanroc التي إعتقدت الوحدة أنه تم السيطرة عليه والذي صنف ضمن (المقبول) في المخبر ، ولقد قدمت شكاوى من طرف 3 زبائن و تم إسترجاع أكثر من 25525 كغ.

2003: (الحصول على الشهادة)

• ظهرت مشكلة الكثافة مع منتج Blanroc مع زيادة التأزم إذ إزدادت تكلفة المعالجة (تكلفة اللاجودة) ب 180000 دج عن السنة السابقة بعد شكوى قدمها أحد الزبائن وقدم المخبر وثائق تدل على أن المشكل قد تم حله بشكل نهائي .

إن المؤسسة تظهر عاجزة عن حل مشاكلها الداخلية المتعلقة بال جودة فالمنتج الأساسي الذي هو Blanroc Sup يعاني من مشاكل جودة خطيرة كان من الممكن تجنبها بل يمكن القول أن المخبر قد تسبب في بعضها بشكل واضح وتؤكد هذا الأمر بعد قيام الباحث بمقابلة مع مختص في الكيمياء وإجراء بعض الأبحاث البسيطة واستنتجنا ما يلي :

1 - تغيير معدلات METHOCEL و خفض الكميات المستخدمة منه سبب مشكل الكثافة viscosity وذلك راجع إلى عمله كأنزيم مثبت للمواد الكيميائية¹.

2 - تعامل المؤسسة مع شبكة المياه العامة مباشرة يعتبر إستهتارا و تقصيرا واضحا في العمل الإنتاجي إذ أن جميع المؤسسات الحريصة على جودة منتجاتها تنشأ محطات معالجة المياه الخاصة بها وذلك بسبب معدلات الكلس المرتفعة و التي تتفاعل مع المواد الكيميائية الأخرى الموجودة في المنتج .

3 - ظروف تخزين المواد الأولية غير ملائمة، ويزداد الوضع كارثية في حالات زيادة الإنتاج أين تنفجر مشكلة الأماكن المناسبة لينتهي الوضع بهذه المواد الحساسة في الأخير خارج المخازن بكميات هائلة (بالأطنان)، لتعرض إلى معدلات حرارة و رطوبة عالية تؤثر بشكل مباشر على الخصائص الفيزيائية و الكيميائية .

إن هذه المشاكل العالقة لم يرد لها أن ترى النور، فعلى الرغم من وضوح أسبابها وسهولة إتخاذ القرار إزائها فإن أي حلول واضحة لم تقدم طيلة خمس سنوات، ناهيك عن المحاولة الفاشلة سنة 2000 لإطلاق منتجين جديدين، و التي تبرز إنعدام الجدوية بالكامل فالتركيز على مورد واحد للمادة الأولية طيلة سنتين و إيقاف مشروع كامل بسبب عدم رد مورد واحد على رسائل المؤسسة لكفيل بإبراز إختلالات واضحة في رؤية القيادة العليا خلال هذه المرحلة.

¹ - D. M. Blake, "Effect of Molecular Weight on Performance of Cellulosic Thickeners in Latex Paints", The Journal of Coatings Technology, Vol. 55, Number 701, June 1983, pp 33-42.

المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة ENAP بعد اعتمادها لشهادة الأيزو 9001

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم المؤشرات المالية و غير المالية المستنبطة من خمس تقارير سنوية للمؤسسة وهي تقارير سنة 2004-2005 - 2006 - 2007 - 2008 ثم سنقوم بتحليل الأداء في ضوء المؤشرات السابقة مع الإشارة إلى أن المؤسسة تحصلت رسمياً على الأيزو سنة 2003.

المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسة من سنة 2004 إلى سنة 2008

إن فهم و تحليل المؤشرات التالية و التي ستمثل مرآة لأداء المؤسسة في هذه المرحلة ضروري و حتمي للوقوف على الوضع الحالي لها و ستقدم هذه المعطيات أدوات للتنبؤ بالمستقبل الذي قد تكون عليه كما أن مقارنة هذه الأرقام بالنتائج السابقة ستكون الفيصل في قضية تأثير الأيزو من عدمه.

1.1 رقم الأعمال :

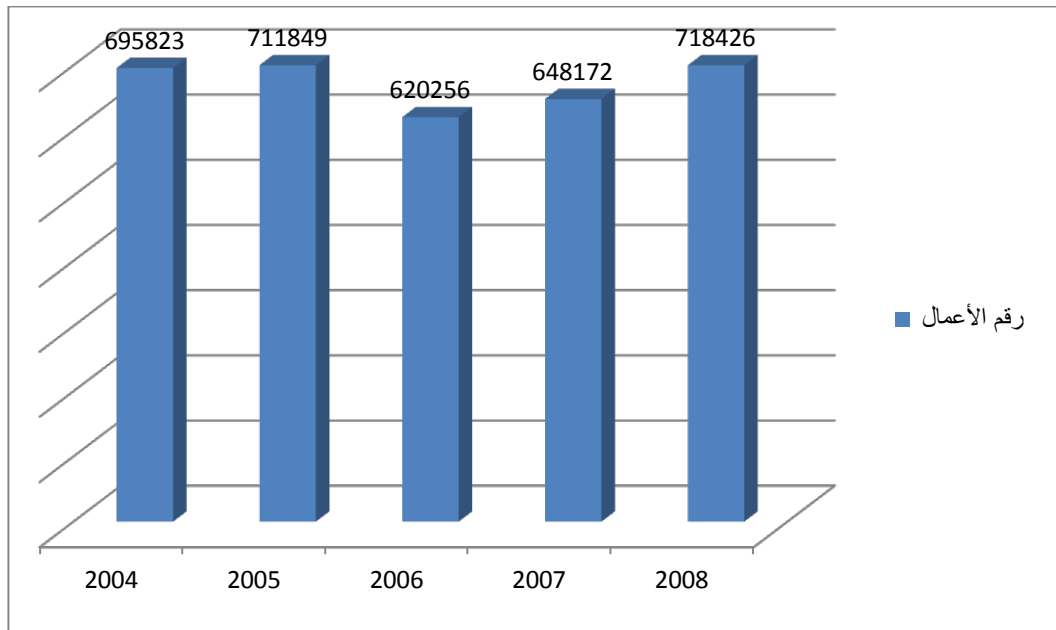
سنحاول فيما يلي عرض أهم التطورات التي طرأت على رقم أعمال الوحدة خلال خمس سنوات :

الشكل رقم 9.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 2004 إلى سنة

2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
رقم الأعمال	695823	711849	620256	648172	718426



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية

للمؤسسة

من خلال الرسم البياني نستطيع أن نستنتج بأن هناك تطور غير منتظم لرقم أعمال الشركة فبعد إرتفاع سنة 2005 يقدر ب 2.3% ، إنخفض رقم الأعمال ب: 13% سنة 2006 ، ليعاود الإرتفاع مجددا بمعدلات مختلفة : 4.5% سنة 2007 ، 10% سنة 2008 .

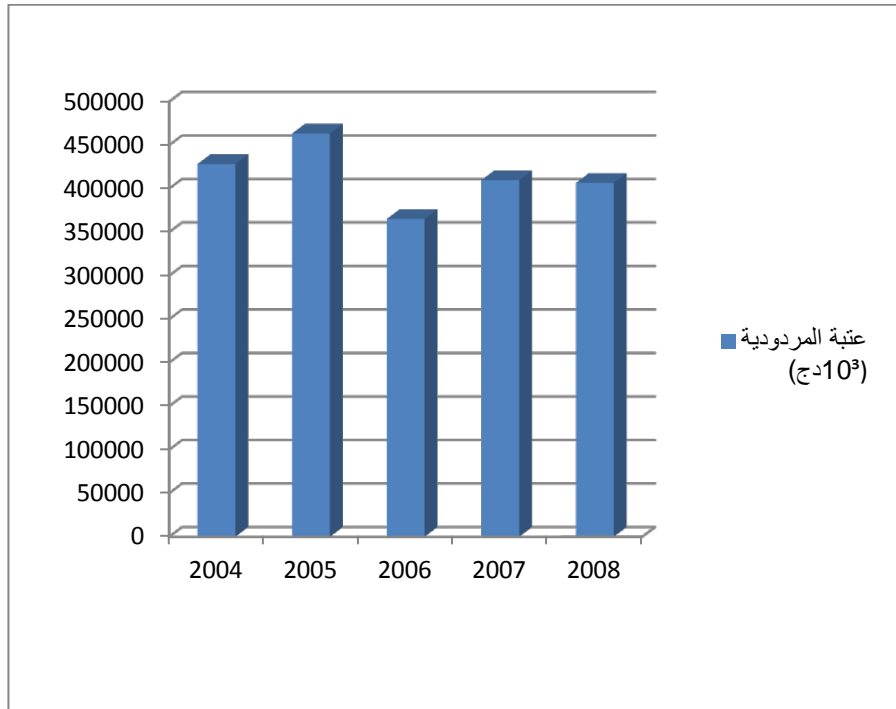
2.1 عتبة المردودية :

أ - تطورات عتبة المردودية :

الشكل رقم 10.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10^3 دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية (طن)	11238	11980	9541	11026	10722
القيمة (10^3 دج)	428368	463410	365195	409744	406633



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية للمؤسسة

من خلال البيانات السابقة تظهر عتبة المردودية إستقرارا في السنتين 2007 و 2008 بعد أن شهدت أدنى مستوياتها سنة 2006.

3.1 تطورات أهم المؤشرات وإستخلاص بعض النسب (الإستغلال، النشاط..):
أ المتغيرات التي طرأت على أهم المؤشرات خلال خمس سنوات:

الجدول رقم 9.4: التغيرات في أهم المؤشرات الإقتصادية

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة (القيمة) = 10³دج

الوحدة (كمية) = طن

الصنف	الوحدة	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج	طن	18363	18627	16094	17526	19071
	10 ³ دج	642862	670982	548440	594943	647625
مبيعات	طن	18255	18402	16204	17443	19032
إستهلاكات	10 ³ دج	466988	502386	398922	417654	446749
قيمة مضافة	10 ³ دج	227519	204088	196260	226387	244482
مصاريف المستخدمين	10 ³ دج	100622	101814	94010	112079	117210
نتيجة الإستغلال	10 ³ دج	107470	85271	85036	96286	106399
عدد المستخدمين	x	152	151	139	138	137

ب - إستخلاص النسب :

الصنف	الوحدة	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج/عدد المستخدمين	طن/ع	121	123	116	127	139
	10 ³ دج/ع	4229	4444	3946	4311	4727
مبيعات/عدد المستخدمين	طن/ع	120	212	116	126	139

2008	2007	2006	2005	2004	الوحدة	الصنف
18	19	17	15	16	%	مصاريف المستخدمين/ قيمة الإنتاج
1785	1640	1412	1352	1497	10 ³ دج/ع	قيمة مضافة / عدد المستخدمين

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

4.1 تطورات نسبة : الإستهلاكات / الإنتاج

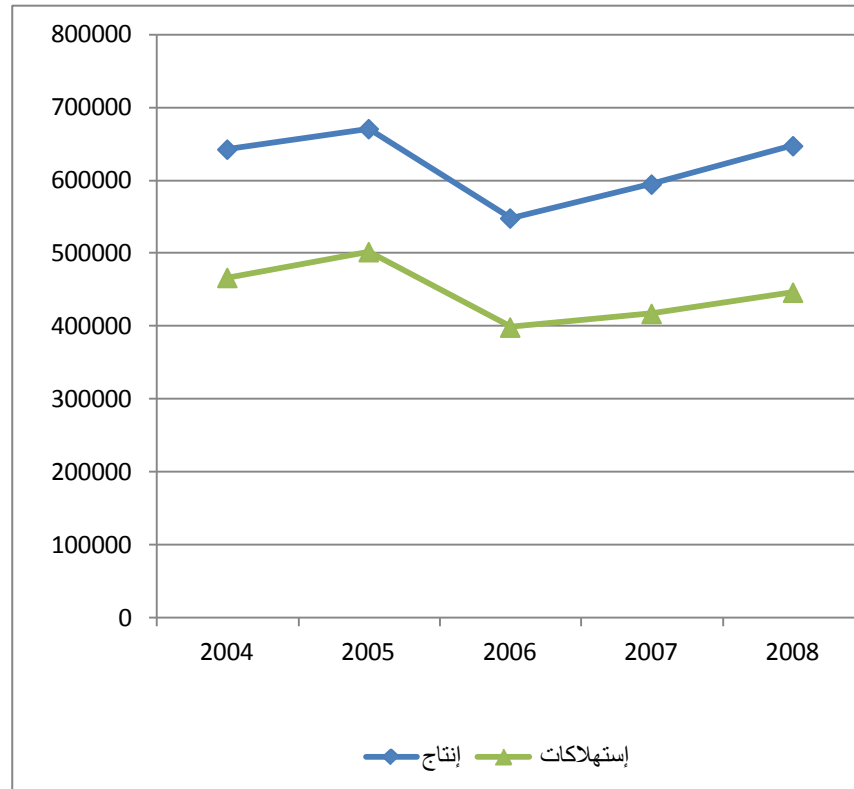
سنحاول أن نستخلص كفاءة العملية الإنتاجية من خلال حساب النسبة بين قيمة الإنتاج و الإستهلاكات.

الشكل رقم 11.4: تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة

الإنتاج من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = النسبة %

2008	2007	2006	2005	2004	السنة
%69	%70,2	%72,7	%74,8	%72,6	إستهلاك/الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

نلاحظ من خلال ماسبق أن الوحدة إستطاعت التحكم في الإستهلاكات طيلة السنتين الأخيرتين 2007 و 2008 إلا أنها فقدت تلك السيطرة سنة 2005 لترتفع بذلك نسبة الإستهلاك إلى 75%.

5.1 نمو مبيعات المؤسسة: (حسب القطاع)

سنحاول فيما يلي أن نستعرض التطورات التي حصلت على منتجات المؤسسة خلال الأربع سنوات .

الجدول رقم 10.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
قطاع البنيات (batiment)	700220	710174	618136	641485	709275
		% 1.4 +	% 13 -	% 3.7+	% 10.5+
البرنيق (verniss)	6662	8365	8448	6684	9146
		% 20.56+	% 1+	% 20.88-	% 36.83+

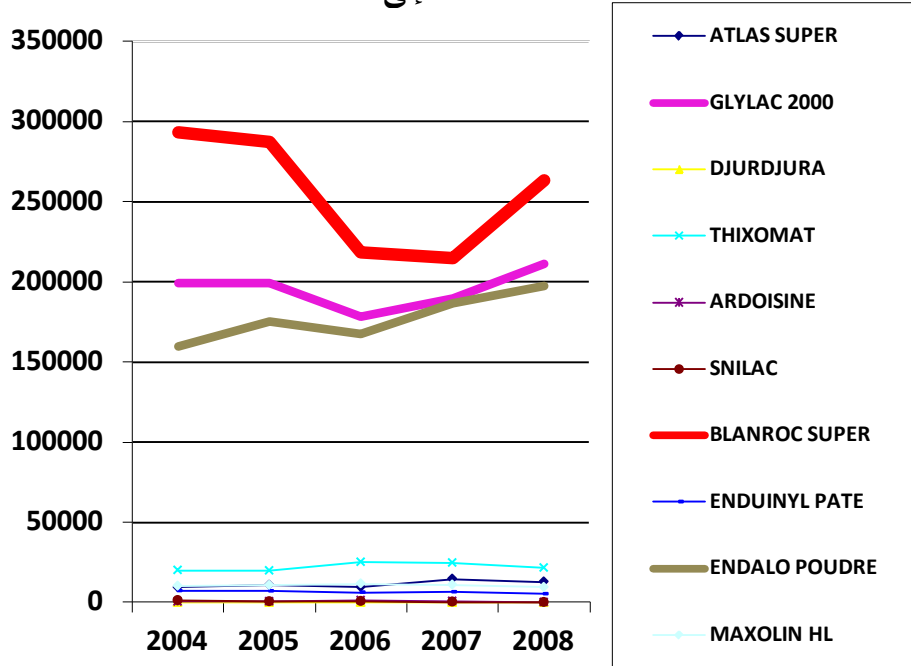
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

من خلال الجدول نستنتج بأن قطاع البناء بقي محافظا على الحصة الأكبر من مبيعات المؤسسة بالإضافة إلى أن التطورات الحاصلة على نمو مبيعاته أكثر إترانا بالمقارنة مع البرنيق الذي عانى من تذبذبات حادة أهمها إنخفاض سنة 2007.

6.1 نمو المبيعات : (حسب نوع المنتج)

سنقدم فيما يلي أهم المنتجات التي تقدمها وحدة الدهن بالشرقة و التطورات الحاصلة على نموها، وذلك من خلال الرسم التوضيحي التالي. ونؤكد على أن رقم الأعمال الذي تحققه الوحدة يضم منتجات أخرى مثل البرنيق و بعض المواد الكيميائية التي لا تظهر في الشكل التالي، و ذلك راجع لنقص التفاصيل و المعلومات المتعلقة بها من جهة، و نسبة التي تمثلها من رقم الأعمال و التي تعتبر جد ضئيلة بالمقارنة بما سيتم إستعراضه لاحقا.

الشكل رقم 12.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 2004 إلى سنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

يظهر الشكل السابق اعتماد الشركة على نفس المنتجات لتحقيق النسبة الأعلى من رقم أعمالها ولا تزال المنتجات التالية تتصدر الترتيب : Blanroc Super ثم Glylac 2000 ثم Endalo Poudre ويكشف المنحنى إختلالا واضحا سنة 2006 أدى إلى تضائل المبيعات بشكل كبير في المنتجات الإستراتيجية و سنعرج بالتعليق و الشرح أسباب هذه التغيرات في المطلب الثالث.

7.1 حركة تدفقات العمال من سنة 2004 إلى 2008

من خلال تدفق دخول و خروج العمال يمكن إستنتاج نسبة تجدد كل مستوى من مستويات العمل من خلال العملية الحسابية التالية : نسبة التجدد= العمال الجدد/عدد العمال الحاليين.

الجدول رقم 11.4: تطورات (نسبة تجدد المستخدمين) من سنة

2004 إلى سنة 2008

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الإطارات	13%	7.14%	23.52%	5.55%	0%
أعوان التحكم	22%	8.82%	20%	5.55%	3.12%
أعوان التنفيذ	13%	7.7%	8%	8.64%	2.40%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

الملاحظ هو أن هناك تجدد واضح بالنسبة للإطارات و المشرفين وخاصة في سنة 2006 حيث وصلت نسبة تجديد المستوى إلى أكثر من 20 % إلا أن معدلات التجديد بالنسبة لأعوان التنفيذ تبقى بمعدلات منخفضة بالمقارنة مع المستويين السابقين.

8.1 تطورات نسبة مصاريف التكوين من رقم الأعمال:

تعتبر هذه النسبة دلالة على أهمية التكوين في المؤسسة و الذي سيعتبر المحرك الأساسي لجميع التحسينات الممكن القيام بها على أي مستوى من العمليات.

الجدول رقم 12.4: تطورات نسبة (مصاريف التكوين/رقم الأعمال)

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف التكوين	642	569	559	876	687
C.F/C.A	%0.09	%0.08	%0.09	%0.13	%0.09

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

تظهر نسبة مصاريف التكوين مستقرة في أعلى مستوياتها مقارنة بالسنوات السابقة وبلغت أعلى مستوياتها سنة 2007.

9.1 تطورات نسبة مصاريف الصيانة من قيمة الإستهلاكات:

إن هذه النسبة ستكشف قدرة المؤسسة على المحافظة على معدتها و اعتمادها على الإجراءات الوقائية التي هي جوهر فلسفة التحسين المستمر بدل الإجراءات التصحيحية التي تتطلب التدخلات المكلفة .

الجدول رقم 13.4: تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/الإستهلاكات)

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف الصيانة	1717	1393	2025	2340	1216
F.M/C	%0.36	%0.27	%0.50	%0.56	%0.27

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

لقد وصلت مصاريف الصيانة إلى حدودها القصوى سنة 2006 و 2007 وهذا المستوى الذي يعتبر الأعلى منذ 10 سنوات.

10.1 تطور نسبة مصاريف الإشهار من رقم الأعمال :

يمكن إعتبار الإشهار أحد الوسائل المثلى التي تقوم بها مصلحة التسويق من أجل تعريف منتجاتها أمام الزبائن، بحيث توفر هذه الأداة الترويجية تغطية أكبر من تلك التي تقدمها التقنيات التسويقية الأخرى كما أنها توفر الوقت و الجهد و المال و غالبا ما تنعكس هذه السياسة الترويجية على رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة بشكل مباشر .

الجدول رقم 14.4: تطور نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال)

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف الإشهار	436	1114	64	601	404
F.P/C.A	%0.06	%0.15	%0.01	%0.09	%0.056

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

لقد بلغ الإنفاق على الإشهار حده الأقصى سنة 2005 إلا أنه بقي منخفضا طوال الخمس سنوات ليشهد أدنى مستوى سنة 2006.

المطلب الثاني : تحليل أداء المؤسسة بعد اعتمادها لشهادة لإيزو

سنقوم بتحليل أداء المؤسسة في ضوء المعطيات السابقة و إستنباط حالة أداء المؤسسة بعد تبنيتها لنظام الجودة .

لقد تواصل رقم الأعمال في النمو طيلة خمس سنوات، على الرغم من الإنخفاضات الحادة التي عرفتتها المؤسسة سنة 2006 و 2007 بسبب إنطلاق العمل بقانون المرور الذي يحتم على المركبات ذات الوزن الثقيل السير ليلا داخل المدن و طبق هذا القانون إبتداء من سنة 2005 مما أثر على توازن سياسة التوزيع و التموين في المؤسسة و أدى إلى تحمل تكاليف كبرى غير متوقعة، كما تغيرت أساليب العمل لتشتغل الورشة طيلة 24 ساعة لمواجهة التقلبات الطارئة التي حدثت على الطلب و على الرغم من حالة الإحباط

العامة التي مست الوحدة إلا أن نجاحات مهمة حدثت على صعيد المفاوضات مع الموردين، فلقد استطاعت المؤسسة أن تضغط على تكاليفها وذلك بمراجعة أسعار المواد الأولية مع مورديها الأجانب لتخفيض بذلك سعر شراء أهم مادة أولية Methocel بما يقارب 29 %، مما انعكس إيجاباً على التكاليف المتغيرة لتصل إلى 10.108689 دج وتراجع عتبة المردودية إلى 3.365195 دج³ ويجب التنويه هنا بأن إنخفاض التكلفة المتغيرة يفسره أساساً الإنخفاض في الإستهلاكات، وذلك راجع لتدني مبيعات السنة . أن إنخفاض التكلفة المتغيرة لم يلبث و أن عاد للإرتفاع مجدداً و بمعدلات ضعيفة أدت إلى شبه إستقرار في نسب المردودية مما جعل المؤسسة في وضعية حسنة .

إن ما يظهر جلياً هو فقدان المؤسسة القدرة على السيطرة في معدلات تكاليفها عند إرتفاع الإنتاجية إذ تصل نسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج إلى 75 % ثم تنخفض هذه النسبة بإنخفاض حجم الإنتاج لتصل 70 % ، وهي القيمة المثلى التي يجدر بالمؤسسة المحافظة عليها وللتوضيح سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للخمس سنوات التي سبقت إعتقاد الإيزو و الخمس سنوات بعدها :

حالة المؤسسة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
قبل إعتقاد الإيزو	0.724	0.015
بعد إعتقاد الإيزو	0,718	0.022

من خلال الجدول يظهر بأن المتوسط الحسابي لنسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج إنخفض، وهذا مؤشر جيد يدل على خفض نسبة الهدر بعد إعتقاد الإيزو ، و لكن الإنحراف المعياري أظهر تشتتاً أعلى للقيم من المستويات التي حققتها المؤسسة قبل إعتقادها مما يشكك في عشوائية النتائج وعدم إستقرارها وثباتها في المستقبل القريب .

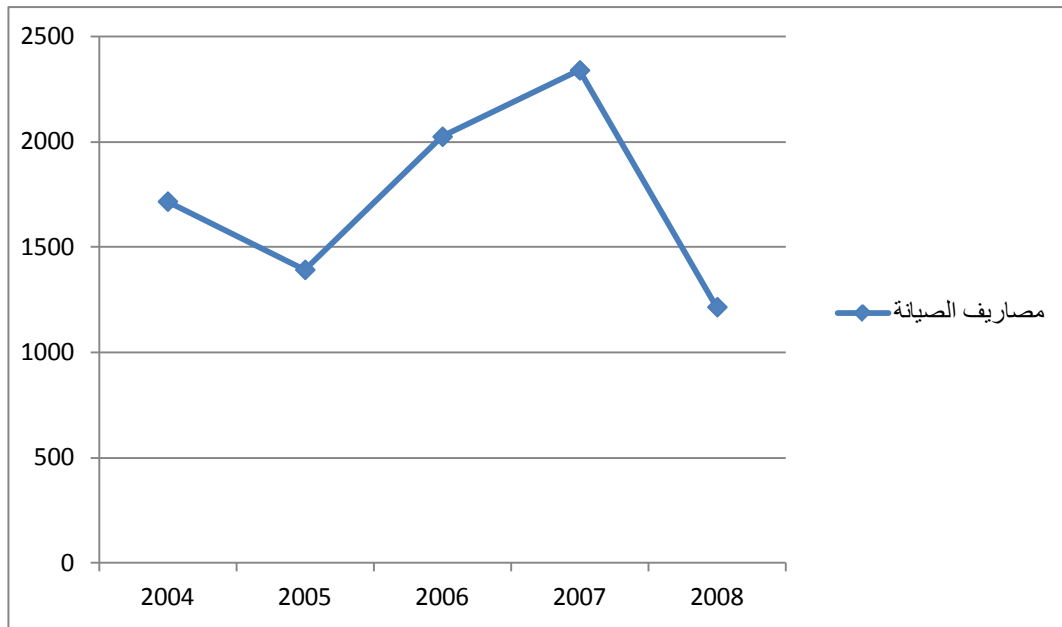
ولقد شهدت سنة 2008 قفزة نوعية في المبيعات وخاصة Endalo Poudre حيث حقق رقماً قياسياً 10.197116 دج³ بعد إعتقاد سياسة التغليف الجديدة big-bag ، كما أن منتجات البرنيق بدأت في النمو و التأثير على رقم الأعمال لتحقق الوحدة بذلك نسبة نمو تقدر ب 36 % بالنسبة للسنة السابقة ما يعادل 10.9146 دج³ .

تظهر مصاريف المستخدمين في إزدياد واضح ، فعلى الرغم من إنخفاض أعداد المستخدمين إلا أن نسبة مصاريف المستخدمين من قيمة الإنتاج ظلت في تزايد واضح إذ مثلت 15 % لما كان العدد مساوياً ل 151 و أصبحت 19 % لما أصبح العدد 138 عاملاً، وقد يكون التفسير الوحيد لهذا التناقض توجه الوحدة نحو التركيز على التكوين من أجل تبني نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 نسخة 2008 إذ بلغت

مصاريفه 0.09% من رقم أعمال الوحدة وإستقر هذا الرقم حتى سنة 2007 حيث شهد التكوين مستوى قياسيا 0.13% لم يبلغه طيلة الثماني سنوات السابقة، في سلوك مشابه تماما لما حدث سنة 2002 أين أنفقت المؤسسة على المحاضرات و الدورات التدريبية في السنة التي سبقت تبني الشهادة مباشرة . كما يمكن ملاحظة تسارع وتيرة دوران المستخدمين Turn-Over في جميع السنوات التي تلت تبني الشهادة مقارنة بالمستوى الذي شهدته السنوات السابقة، وهذه الحركة لا بد أن تثمر لاحالة وذلك بتحديد الخبرات وخاصة بالنسبة للإطارات و أعوان التحكم إذ وصلت نسبة الإطارات الجدد 23.52% سنة 2006.

تظهر مصاريف الصيانة متحركة بشكل غير منتظم، فمعدلات الصيانة ترتفع بشكل غير مسبوق سنتي 2006 و 2007 ثم تعاود الإنخفاض سنة 2008، و تفسير هذا الإنتقال السريع راجع إلى الضغط و التوتر المصاحب للعمل الليلي غير المعتاد بعد تطبيق القوانين المرورية الجديدة ، الأمر الذي سبب أعطالا تطلبت صرف مبالغ قياسية على الصيانة والإصلاحات ولقد إستطاعت المؤسسة الإعتماد على الظروف الجديدة بعد سنتين تقريبا فأخفضت بذلك المصاريف بشكل واضح.

الشكل رقم 13.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 2004 إلى سنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

إن معدلات الإنفاق على الإشهار لا تزال تشهد معدلات منخفضة غير منتظمة، لا تفسر تماما التغيرات في حجم مبيعات المؤسسة، إلا أن ماميز الخمس سنوات هو إرتفاع متوسط نسبة الإنفاق على الإشهار من رقم الأعمال إذ بلغ المتوسط 0.073 % بعدما كان مساويا ل 0.040 % في السنوات الخمس السابقة.

البحث و التطوير :

لقد إقتصرت عمليات المخبر دائما على نفس النشاطات في وحدة ENAP وهي تتمثل في عمليتين أساسيتين هما الفحص: ويقصد به فحص المنتجات قبل و أثناء و بعد تصنيعها ، وتعديل الصيغ الكيميائية عند حدوث إنقطاعات في المواد الأولية ، كما تميزت هذه المرحلة كسابقتها بركود تام في تطوير المنتجات الجديدة فتكون حصيلة الوحدة بذلك 10 سنوات من العمل دون تقديم أي منتج جديد. وفيما يلي عرض لأهم نشاطات المخبر من سنة 2004 إلى سنة 2008 :

: 2004

- إكتشاف مشكلة الكثافة في منتج Blanroc Sup وصعود الماء إلى السطح مع تغير في اللون بعد شكوى قدمها أحد زبائن المؤسسة.
- مقارنة بين خصائص منتج Blanroc المؤسسة مع 3 منتجات منافسة, Sahel, Astrad, Sonup.

: 2005

- ظهور مشكلة الكثافة مجددا في منتج Blanroc Sup عند خمس زبائن وكذلك مشكلة جديدة مع Glylac تغير اللون.
- وجود أخطاء في أدوات القياس أدى إلى إستخدام المواد الأولية بشكل غير صحيح.
- جودة منتج Blanroc تدفع المستهلكين للتوجه أكثر نحو المنتجات المنافسة.
- تنظيف و تعقيم مخزن المياه.
- تحديد مشكلة العمل على القواعد المتحركة كسبب جديد لمعدل كثافة Blanroc.

: 2006

- التقرير السنوي لم يقدم أي إضافات .

: 2007

- التقرير السنوي لم يقدم توضيحات بخصوص حالة المنتج Blanroc.
- تعديل منتج Maxolin HI بعد إنقطاع في المواد الأولية.
- تعديل الصيغة الكيميائية بعد إرتفاع في سعر المادة الأولية .

: 2008 (الحصول على شهادة الإيزو 9001 : 2008)

- ظهرت مشكلة مع المنتج المعدل Maxolin HI بعد شكاوى مستمرة.
- التقرير لم يقدم توضيحات كافية حول العمل المخبري.

إن المؤسسة تبدو عاجزة عن حل مشاكلها الداخلية المتعلقة بالجودة، فالمنتج الأساسي Blanroc Sup الذي عانى و لا يزال يعاني من مشاكل جودة خطيرة، لم يجد الإهتمام الكافي طوال عشر سنوات كاملة و الغريب في الأمر أن السبب في كل مرة هو نوعية المياه المستعملة مباشرة من صنابير المياه غير المعالجة، ولم تقدم حلول واضحة سوى بعض محاولات تعقيم خزانات المياه، إلا أنه وعلى الرغم من الوضع الصعب الذي تعيشه المؤسسة إلا أن سنة 2007 حسب ما توضحه التقارير كانت الأفضل بين جميع السنوات السابقة، فلقد تميزت عن غيرها بحجم الإستثمارات التي دفعت بتكاليف اللاجودة إلى مستويات دنيا عن طريق تحديد آلات مزج المسحوق التي طالما كانت رداءتها تؤثر مباشرة على الخصائص الفيزيائية للمنتجات، لتحسن بذلك جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتخفض تكلفة المعالجة التي كانت تتحملها في كل مرة.

خلاصة الفصل :

لقد تضمن هذا الفصل مقارنة لحالة المؤسسة الوطنية للدهن قبل و بعد اعتمادها لنظام الجودة و حصولها على شهادة الإيزو 9001 ، و ذلك بالإستناد على محورين حيويين : الأول يتعلق بوضع المؤشرات المالية و غير مالية ، أما الثاني فيتعلق بتحليل أداء المؤسسة في ضوء هذه المؤشرات. ولقد إعتمد البحث على معطيات عشرة تقارير سنوية، بالإضافة إلى بعض المقابلات التي إعتمدت كمراجع إستثناس في سعي حثيث للإجابة على أهم التساؤلات النظرية و تحديد مستويات الإنحراف بين ما هو مفترض الوجود نظريا و بين الواقع العملي، و تمت الإستفادة من المكتسبات العلمية المحصلة خلال فترة الدراسة بهدف فهم تأثيرات العمل بنظام الجودة و البحث عن الفروقات بين مرحلتين متساويتين زمنيا (5 سنوات لكل مرحلة) تفرق بينهما سنة 2003 و هي السنة التي تحصلت فيها المؤسسة على الشهادة. و يظهر مبدئيا أن المؤسسة الوطنية للدهن صارمة في تطبيق القواعد و الإجراءات و متمسكة بالشهادة إلى حد بعيد فمراجعات منظمة AFAQ الفرنسية غالبا ما تثمر نتائج إيجابية إلا أن ملاحظة هذه الإنعكاسات على أداء المؤسسة مثل أكبر تحديات هذه الدراسة و يرجع هذا بشكل رئيسي إلى تأثير محددات الأداء و نخص بالذكر محددات الأداء القانونية و الطبيعية ، فحدث زلزال 2003 الذي دفع بالدولة الجزائرية إلى إعادة التعمير ، إستطاع أن يرفع الطلب على منتجات المؤسسة و يحسن من رقم أعمالها بشكل واضح، و من ناحية أخرى نجد أن إصدار قانون المرور المتعلق بتنظيم سير المركبات الثقيلة ، كانت له عواقب كارثية ليحدث بذلك هزة عنيفة في المبيعات سنة 2006 و 2007. إن هذه التأثيرات تجعل من قراءة بعض الأرقام كرقم الأعمال و الإستهلاكات و إعتمادها في تحليل الأداء أمرا غاية في الصعوبة كما أنها تذيب الموضوعية الضرورية لفهم حقيقة تأثير النظام الجديد للجودة ، مما إضطرنا للإعتماد على أدوات إحصائية و نسب من أجل تفسير بعض السياسات كعقلانية سياسة التكاليف التي تنتهجها المؤسسة لفهم قدرة المؤسسة على تبني مفهوم التحسين المستمر، و دراسة محاور أخرى كالتكوين و سياسة البحث و التطوير في الوحدة و الذين بقيا بعيدين تماما عن ماهو مطلوب طوال عشرية كاملة وقد لا يظهر التحسن بشكل عام فيهما إلا في سنتين هما 2002 و 2007 و هما السنتان اللتان تسبقان الحصول على الشهادة مباشرة كما أن هذه الدراسة أثبتت إلى حد ما الفكرة القائلة : "بأن تبني نظام إدارة الجودة لا يعني بالضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة" - أنظر إلى مقال الباحث هراري¹ و في كل الأحوال يبقى إختبار الفرضيات البحثية التي إنطلقت منها الدراسة محل نظر لبحوث أوسع و أشمل من هذه الدراسة التي يعتبرها الباحث (الطالب) محدودة جدا و قاصرة عن إعطاء حكم عام نظرا للقيود الزمانية و المكانية و الموضوعية

¹ Harrari Oren J. , "Ten reasons TQM Doesn't Work", Management Review , Vol .86, No.1, USA, 1997.

وطبيعة العينة التي خضعت للدراسة التي هي عبارة عن مؤسسة مهيمنة تماما على السوق الجزائرية وتقوم بتغطية 80% من الطلب المحلي، ونؤكد على أن هذه المفردة الوحيدة غير قادرة على بناء صورة عامة لواقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الجزائرية و مع ذلك فهذا لا يمنعنا من ملاحظة وجود بعض التحسينات، من جملتها نذكر ما يلي :

- تطور ملحوظ في قدرة المؤسسة على التحكم بنوعية منتجاتها مقارنة بالسابق.
- مجهودات كبيرة تبذل في مجال اقتناء الإستثمارات و الآلات الحديثة كما أن مستويات الصيانة حافظت على رقم ممتاز كتكاليف مما يدل على وجود يقظة عند مسؤولي الجودة.
- إهتمام المؤسسة بالبيئة واضح جدا فهي تملك قنوات صرف خاصة لتعديل الفضلات المخربة للبيئة.
- تهتم المؤسسة بشكل جيد بمستخدميها و يمكن ملاحظة ذلك من خلال توفير الأمن و الوقوف على صحة عمالها.

المخاتمة

الخاتمة العامة:

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

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 المرآة 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 و تؤمن بوجود الاختلالات في عملياتها لتنتقل بعد ذلك في عمليات التصحيح و التعديل، و إما أن ترفض صورتها الحقيقة وتكسر المرآة 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 و إدارة 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 و التطبيقية 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 كفيل برسم السياسات المستقبلية على عكس المؤشرات غير المالية القائدة التي تنعكس بنجاحاتها على المؤشرات المالية بشكل مباشر ومن خلال هذا

تظهر خاصية مهمة لا بد من توفرها عند قياس الأداء باستخدام المؤشرات و هي ضرورة وجود العلاقة السببية بينها عند إختيار أي نموذج ترغب المؤسسة في استعماله.

فيما يتعلّق 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 أيضا، فإدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصرها ببعده واحد فقط و إنما تعدد لتشمل مفهوم النظام و الثقافة و المهم أن تعريفها الكامل: هو ذلك الإلتزام التي تتعهد به المؤسسة إتجاه زبائنها بإرضاء حاجاتهم و رغباتهم فهذا المفهوم مختلف تماما 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 أنّ 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 ، ممّا يفرض على المؤسسة التي تريد أن تحقّق الجودة الشاملة أن تتبني تنظيماً مخالفاً يعتمد على تدفق الأفكار الأفقي و يسمح بالتعلم على المستوى الثانوي مما يشجع الأفراد على معرفة الأخطاء و القضاء عليها .

أمّا الفرضية الرابعة و الأخيرة المتعلقة بأنّ " 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 يتبيّن من خلال قراءة مؤشرات الأداء ذلك التحسّن 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 من عمليات المؤسسة طيلة عشرية كاملة فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك المؤسسة التي تنعكس تعهداتها و إلتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقّق الأهداف، وهذا ما لا نجده في محل الدراسة، إذ لازال 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 بتحسّن هذه المؤشرات فكرة خاطئة طالما إعتدتها 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 تمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة.

استنتجنا أيضًا أنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساسا ، لضمان التحسين المستمر و خدمة الزبون ، و هي تتطلب تجنيدا 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 كلّ الشروط الضرورية : من توفر نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، تسيير جيّد للعنصر البشري ، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة، و التي تتميّز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ و التخلّي عن آخر. ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة إتزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر الأثر في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كلّ طاقاتهم و كفاءاتهم و خلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

❖ التوصيات:

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

لقد بيّنت لنا الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن أنّ المؤسسة لا زالت في مراحلها الأولى نحو تبني مفهوم متكامل لإدارة الجودة الشاملة و بالرغم من ذلك فإنّها تشهد بعض التحسينات الواضحة نتيجة حسن تطبيق الإجراءات ، فالمؤسسة الجزائرية للدهن تقوم بالتحضير جيّدًا في كل مرة تريد فيها الحصول على الشهادة ، و من خلال إنجازنا للدراسة اتضح لنا أنّ:

سياسة الإنفاق على التكوين قاصرة عن تحقيق المطلوب ، في حين أنّ متطلبات الإيزو و إدارة الجودة الشاملة أولت اهتمامًا بالغًا للمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة دون تقديم و توفير قواعد علمية يستند عليها ، وكذلك بالنسبة للحوافز المادية فهي ضعيفة و لا تؤدي الغاية منها مما يزيد الهوة بين الأفراد وخاصة بين المشرفين و المنفذين ، و هذه 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 يتطلّب من المسيرّ الجزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهّله لغرسها و كيفية مقاومة التغيير.

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

إننا من خلال هذه المذكرة قد ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بالموضوع، لكن بالمقابل يمكن طرح بعض التساؤلات التي تصلح لأن تكون دراسات مستقبلية تثري 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 المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000" ، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 .
2. أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002.
3. أحمد نور ، "مبادئ محاسبة التكاليف" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 1999.
4. أديجي باديرو ، " الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000" ، ترجمة : فؤاد هلال ومحسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
5. بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز ، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي" ، العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1997.
6. 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.
7. بهيرة الموجي ، "دوائر الجودة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1995.
8. جابلونسكي جوزيف، " إدارة الجودة الشاملة" ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996.
9. جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ، " تطبيق ادارة الجودة الكلية" ، مجلة خلاصات العدد6 ، الرياض ، 1993.
10. جورج جاكسون و آخرون ، ترجمة خالد حسن زروق ، " التنظيم : منظور كلي للإدارة" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988.
11. 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.
12. جي آي فاردي ، " إدارة الإنتاجية" ، معهد الإدارة البريطانية ، مراجعة سلمان يعقوب العبيدي و إبراهيم جرجيس ، مجلة التنمية الادارية ، العراق بغداد ، 1979.
13. حمود خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة" ، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2000.

14. **حمود خضير كاظم:** "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2002.
15. **خاشقجي و هاني يوسف،** "نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد و الإدارة-، مجلد 17، العدد 2، جدة، 2003.
16. **الخطيب أحمد و الخطيب رداح،** "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية"، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006.
17. **دراذكة مأمون و الشبلي طارق،** "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
18. **رياض محمد حسن،** "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000"، المنظمة العربية للإدارة و التنمية، القاهرة، 2002.
19. **زين الدين عبد الفتاح فريد،** "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، القاهرة، 1996.
20. **السقاف حامد عبد الله،** "المدخل الشامل و السريع فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجمع، الخبر، 1995.
21. **القحطاني، سالم بن سعيد،** "إدارة الجودة الكلية و امكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78، الرياض، 1999.
22. **العمري، إبراهيم و هالة نصار،** "الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة"، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1997.
23. **علي عبد الله،** "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
24. **عبد المليك مزهودة،** "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
25. **عبود، علي أحمد.** "دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-5 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
26. **فريد عبد الفتاح،** "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996.

27. كوش هيو ، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية"، ترجمة طلال بن عابد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000 .

28. ناصر المنصور كاسر ، "إدارة الإنتاج و العمليات " ، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. **Adrianus Philip Schalk**, "Effects of Market Orientation on Business Performance:: Empirical Evidence from Iceland", Marketing and International,Business ,London,2008.
2. **Ahmed, P.K. and Rafiq. M.**, "Integrated benchmarking: A holistic examination of select techniques for benchmarking analysis", Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol. 5 No. 3,U.K, 1998.
3. **Akao.Y., & Mazur.G. H.**," The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1, 2003.
4. **Akao.Y.**, "Quality Function Deployment: Integrating customer requirements into Product Design". Productivity Press, Cambridge, MA, 1990.
5. **Akao.Y., & Mazur.G. H.**," The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1,Bradford,U.K, 2003.
6. **Akao.Y.**, "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990.
7. **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.
8. **Aon Corporation**, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10,2006 , published on : www.aon.com
9. **Atkinson.A.A , Waterhouse.J.H ,Wells.R.B.**, "A Stakeholders approach to Strategic Performance Measurement",Sloan management Review ,Vol38, massachusetts,1997.
10. **Barfield.J.T,C.A.Raiborn,&M.R,Kinney**,"cost accounting :traditions and innovations ",South-Western,Ohio,2002.
11. **Boulianne.E.**,"Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Février 2001.
12. **Bonini. S., Mendonca. L., & Oppenheim. J.**, "When Social Issues Become Strategic",TheMcKinseyQuarterly,No.2.,2006,publishedon: www.mckinseyquarterly.com
13. **Boisvert.H.**, "Le Controle de Gestion, Vers une Pratique Renouvelée", Éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 1991.
14. **Brah,S.A.,Lee** ,"Relationship between TQM and performance of Singapore companies", International journal of quality & reliability management Vol.19 No.4,U.K,2002.

15. **Breiter. D., and Kline. S.,** "Benchmarking quality management in hotels", FIU Hospitality Review, Vol.13, No.2, Florida, 1995.
16. **BS OHSAS 18001 :2007,** "systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail –Exigence".
17. **Camp, R.,** "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance", ASQC Quality Press, Wisconsin (Milwaukee), 1989.
18. **Chan. L. K., & Wu. M. L.,** "Quality Function Deployment: A Literature Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002.
19. **Claude Sicard,** "L'audit de stratégie", Guide de diagnostique de la stratégie d'une entreprise, Dunod, Paris 1997.
20. **Cole .R.E ,** "The death And life Of The American Quality Movement" ,Oxford University Press , U.K ,1995.
21. **Cohen .E,** "Dictionnaire de gestion" , éd:la découverte , paris , 2000 .
22. **Cook, S.,** " Practical Benchmarking: a Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage", Kogan Page, London , 1995.
23. **Cox. A., and Thompson, I,** "On the appropriateness of benchmarking" , Journal of General Management, Vol 23, No 3,U.K , 1998.
24. **Cross R. ,and Leonard, P. ,** "Benchmarking: a strategic and tactical perspective" , 2nd Ed: Managing Quality, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
25. **Dahlgaa, jens ,** "Fundamentals of total quality management" ,London, 1998.
26. **Day, G.S. & Wensley. R.,** "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing ,Vol 52 , California ,1988.
27. **Day, George S,** "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing ,Vol 58 ,California, October 1994 .
28. **Day, G.S.** "Continuous Learning about Markets", California Management, ,Vol 36, California ,1999.
29. **Desphandé, R.** "Developing a Market Orientation"., Sage Publications, Thousand Oaks, 1999.
30. **Dickson, Peter R.,** "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing, , Vol 56 ,U.S.A, (January) 1992.
31. **Djerdjour., M. & Patel.R.,** "Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji islands case study", Total Quality Management Review ,Vol 11,U.K, 2004.
32. **Donaldson . T. , L.E. Preston ,** "The stakeholder theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", ed: Academy of Management Review, Wisconsin ,1995.
33. **Elmuti. D. & Kathawala.Y.,** " An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvementand Competitive advantage",Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4,U.K, 1997.
34. **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.
35. **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 .
36. **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.
37. **FernandezA,** " les nouveaux tableau de bord des décideurs" , éd: organisation , paris 2,France , 2000.

38. **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.
39. **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,U.S.A, 2005.
40. **Geber. B.**, "Benchmarking: measuring yourself against the Best ", Ed:Training, London ,November 1990.
41. **Gratacap Anne et Médan Pierre**, "Management de la production", édition, Dunod, Paris, 2001.
42. **Gray, B., Matea, S., Boshoff, C. and Matheson, P.** "Developing a Better Measure of Market Orientation". *European Journal of Marketing*, Birmingham, Vol 32(9/10). 1998.
43. **Guzzo,R, &Dikson. M. W.**, "Teams in organizations : Recent research in performance and effectiveness " *Annual Review of Psychology* ,Vol 47 , Maryland, 1996.
44. **Harrari Oren J.** , "Ten reasons TQM Doesn't Work", *Management Review* , Vol 86,No.1,U.S.A, 1997.
45. **Harford. T.**, "Shock of the New", *Financial Times*,U.K , 2nd of June 2007.
46. **Hayes D.C.** "The Contingency Theory of Managerial Accounting" , *Accounting Review*, B.C,USA, January1977.
47. **Hall, W. K.**, "Survival Strategies in a Hostile Environment" ,*Harvard Business Review* ,Vol 58 , Massachusetts, 1980.
48. **Hauser, J. R., & Clausing, D.**, "The House of Quality". *Harvard Business Review* ,Vol 66,No 3 , Massachusetts ,1988.
49. **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, MA, 1994.
50. **Hellsten.U, and Klefsjö, B.** "TQM as a management system consisting of values methodologies and tools", *The TQM Magazine*, Vol.12, No. 4,U.K, 2000.
51. **Ho,S.J&R.B.Mckay** , "Balanced scorecard: two perspectives", *the CPA journal* , New york, march 2002,
52. **Hoque Z. et James W.** " Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance" , *Journal of Management Accounting Review*, Vol. 12,U.S.A, 2000.
53. **Houston**, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage",*California Management Review*, Vol 31, California ,1986.
54. **Hoffherr, G.D, et al** , "Break-Through thinking in total quality management" ,*Engle wood Cliffs*, New Jersey ,1994,
55. **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.
56. **Idris.A M., M. Zairi**, "Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market Orientation: A Proposed Framework for Empirical Investigations", *International Journal of Applied Strategic Management* ,Vol 2,U.K,1999.
57. **It's Not Easy Being Green**, *International Financial Law Review*,2007,published on : <http://www.iflr.com/article>
58. **ISO 9000 :2005**, "systèmes de management de la qualité –vocabulaire et principes essentiels".
59. **J. LORI & Others**, "CPA Perspectives on ISO 9000", *The CPA journal* ,New york, July 1998.

60. **Jeffrey.Liker**, "Le Modèle Toyota- 14 Principes Qui Feront La Rèussite De Votre Enterprise", Pearson Education, paris,2007.
61. **Jeormea Mark**, "productivity Measurement, in Jerom M. ROSEW", ed: Prductivity prospect for Growth , New York, 1998.
62. **Jean Yves saulquin** ,"Gestion des ressources humaines et performace des services : les cas des établissements socio sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000.
63. **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.
64. **Kanji, G.K.**, "Implementation of total quality management", Total Quality Management, Vol 7 ,U.K,1996.
65. **Kaplan , R.S, & D.P .Norton**, "The balanced scorecard-Measures that Drives Performance " , Harvard Business Review , Vol 70 , M.A, jan/Feb.1992.
66. **Kaplan. R.S, & D.P .Norton** ,"Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston .M.A, 1996.
67. **Karlof. B, and Ostblom.S.**,"Benchmarking: a Signpost of Excellence in Quality and Productivity", John Wiley & Sons, U.K (Chichester), 1993.
68. **Kotler, P., Armstrong.C, Saunders, J. og Wong.V.**," Principles of marketing", Pearson Education Limited, U.K (Essex),2001.
69. **Kotler, Phillip** ,"From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review ,Vol 55, M.A, November-December 1977.
70. **Kuluzny,A. D, et al** , "Applying Total Quality Management Concepts In Public Health Organizations", journal of US Public Health Service,U.S.A,1992.
71. **Langley, G. et al.**, "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996.
72. **Lee, A. H., & W. Chen**, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan", Expert Systems with Applications, Vol. 34, Iss. 1, Adelphi, Jan. 2008.
73. **Mark kaganov** , "the perfect manual" ,published on : www.quality-works.com, 2009 .
74. **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.
75. **Michel Gervais** , "Controle de gestion" , Economica, paris, France, 1997.
76. **Morin. E. M** ,"Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations". Thèse de Doctorat , Université de Montréal ,1989.
77. **Morin E.M , Savoie. A., Beaudin .G.**, "L'efficacité de l'organisation : Théorie, Représentation et mesure", Montréal, Ed : Gaétan Morin,1994.
78. **Morgan, C., & Murgatroyd, S.** , "Total quality management in the Public Sector",Open University Press, UK (Buckingham), 1997.
79. **Narver, J., & Slater, S.**, "The effect of a Market Orientation on business profitability", Journal of Marketing ,U.S.A,Vol 54, 1990.
80. **O.E.E.C** , "Productivity Measurment concept", Vol 1 , paris, 1955.
81. **Oakland J. S** ,"Total Quality Management", Heinmann Professional Publishing Ltd , Oxford ,1989.
82. **Parmenter,D.**," Performance Measurement", Financial Management , London , Feb 2007.

83. **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,U.S.A, Spring1983.
84. **Pfeffer. J**, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston ,1994
85. **Porter, L. J, & Tanner,S.J.**,"Assessing business excellence",second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth - Heinemann ,U.K ,2004
86. **Q.ENG & SHA'RI,a** , "Survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and electronical industry", journal of total quality management,Vol.14,No.1,U.K, 2003.
87. **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.
88. **Richardston . T.**, "Total Quality Management", Delmar Publishing , New York , 1997.
89. **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,
90. **Shank J.K.** Strategic Cost Management : New Wine, or just New Bottles , Journal of Management Accounting Research,,U.S.A, Fall, 1989.
91. **Shapiro, B.P.**,"What The Hell is Market Oriented", Harvard Business Review, Vol. 66 ,No. 6,M.A, 1988.
92. **Shaw, H.**, "Attitude Adjustment", CFO Magazine, March 2006,published in : www.cfo.com
93. **Shiba. S., Graham, A., and Walden. D.**,"A New American TQM", productivity Press, Portland ,1993,p10.
94. **Sila.I, and 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.
95. **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.
96. **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, N.Y,1994.
97. **Smith J.J.**, "Technology, New Economic Players Push Globalization", HR News, 22nd of March 2007,published on : www.shrm.org
98. **Sullivan, L. P.**, "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19 ,No 6 ,Wisconsin (Milwaukee), 1986
99. **Sundstorm ,E. Demeuse .K , P.Futrell.D**,"Work Teams :Applications and Effectiveness",American psychologist , Vol 45, Washington D.C ,1990,
100. **Tazibt.ali** , "Manuel qualité", ENAP UP Cheraga, 2009.
101. **Tenner & D.Toro.**, "Total quality Management : three steps to continuous improvement, ", Addison-Wesley Reading , M.A., 1992.
102. **The.High.Performance.Workforce.Study**,2006,published on.<http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx>
103. **T.ioan Nguyen**, "Improving performance IT and TQM in Vitanamese organizations" Phd thesis ,university of Fribourg (Switzerland),2006.
104. **Tunks, R** , "Fast Truck to Quality" ,McGrew Hill Book Co ,New York ,1992.

- 105. Vashistha. A., & Kublanov. E.,** "Seven Secrets of Successful Globalizers"., Offshore Insights, September 2006, published on : www.neoit.com
- 106. Vaziri. K.,** "Using competitive benchmarking to set goals", Ed : Quality Progress , U.S.A, October 1992.
- 107. 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.
- 108. Watson Wyatt.,** "Disconnect Between Employers, Employees Threatens Loss of Key Workers : Watson Wyatt Finds", November 2006, Press release: www.benefitslink.com.
- 109. Williams. D. ,** "How to Find—and Keep—Skilled Workers", (February–March) 2007, article published on: <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>
- 110. Williams. Susan .E.,** "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourn, 1997.
- 111. Zairi. M.,** "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap", Total Quality Management , Vol 3, U.K , 1992.
- 112. Z. Irani, A. Beskese, and P. Love,** Total quality management and corporate Culture M Constructs of Organizational Excellence, Tchnovative, Vol.24, U.K, 2004.

المواقع الإلكترونية :

www.efqm.org

www.baldrige.org

www.google.com

www.baldrige.nist.gov/-baldrig-Criteria.pdf

الملاحق