

ISSN : 2170-0931

المعيان

مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي تيسمسيلت - الجزائر



العدد: 04 ديسمبر 2011

المركز الجامعي: تيسمسيلت - الجزائر - الهاتف/الفاكس: 046 47 56 18

منشورات



AL MI'YAR

Revue périodique publiée par le Centre Universitaire de Tissemsilt Algerie

N° 4. Décembre 2011

شارك في العدد

محمد حريش - سميرة وفاس - محمود رزيقية - عبد القادر موفق - رقية حلام - بن خولة كراش
- عبد القادر مزاري - محمد رايحي - بختة لمصب - مصطفى قزوين - عبد القادر زرقين -
مبارك بن الصيبي - محمد عبد الكريم عدلى - سالم حوة - خيرة جصي - عبد القادر راشد
- محمد سايب بن الحبيب - حمزة ضويقي - إلياس العيداني - علي شريف - هوارى سعادية -
الحبيب صدراتي - حميد نحال - خالد مسعودي.

Centre Universitaire de Tissemsilt Algerie .Tel / fax: 046 47 56 18





المعيار

مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الجامعي تيسمسيلت-الجزائر

ديسمبر 2011 العدد 04

المركز الجامعي: تيسمسيلت-الجزائر-الهاتف/الفاكس: 046/47/56/18

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

أ. مرسى رشيد

المركز الجامعي: تيسمسيلت. الجزائر.

الهاتف/الفاكس: 046 47 56 18

البريد الإلكتروني:

Rachidmersi @yahoo.fr

ISSN 2170-

0931

شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن المركز الجامعي بتيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (24/17) بهامش 2.5 سنتيم عن يمين الصفحة ويسارها وأسفلها وهامش 2.00 سنتيم عن أعلى الصفحة.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة العربية بخط (Times new roman) حجم (14)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (12).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 20 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن أراءك وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

رئيس المجلة: د. بن جامعة الطيب. مدير المركز الجامعي تيسمسيلت
المديرالمسؤول عن النشر د. بلحسين محمد. مدير مساعد مكلف بالدراسات.

رئيس الهيئة أ. دردار بشير.

رئيس التحرير أ. مرسي رشيد.

هيئة التحرير

د. سامي حبيلي أ. تواتي خالد
أ. روشو خالد أ. لعقاب الجيلالي
أ. بلخياطي الحاج لونيس أ. يعقوبي قدوية

الهيئة العلمية أ.د محمد عباس. جامعة تلمسان.

د. بوسماحة الشيخ. جامعة ابن خلدون. تيارت.
أ.د مختار حبار. جامعة وهران.
أ.د شريط عابد، جامعة ابن خلدون. تيارت.
أ.د عبد الجليل مرتاض. جامعة تلمسان.
د. عبد القادر راجحي. جامعة سعيدة.
أ.د محمد بلوحي. جامعة سيدي بلعباس.
أ.د درواش مصطفى. جامعة مولود معمري تيزي وزو.
أ.د محمد أكلي بن عكي. جامعة الجزائر.
أ.د علي شريفني. جامعة الجزائر.

التنفيذ التقني نورة عرجان

تصميم الغلاف عبد القادر راجحي



افتتاحية العدد الرابع

يجدر بنا ونحن على أبواب تحقيق العدد الرابع من مجلة المعيار المحكمة، أن نشير، تكملة لما لم نشر إليه في الأعداد السابقة، إلى ما يحدو مجموعة العمل التي تسهر على إعداد كل عدد جديد من هيئة إدارية وهيئة علمية، وإلى ما يحدوهم من إرادة وعزيمة لبلوغ الأهداف المسطرة لهذه المجلة منذ عددها الأول .

كما نؤكد على حرص هذا الطاقم على توفير فسحة علمية ومعرفية يعبرون فيها عن روح البحث العلمي التي يطمحون إليها وهم في محراب علمي جديد لم يكن من قبل موجودا من قبل هو المركز الجامعي بتيسمسيلت .

وإذ يطمح هذا الصرح العلمي، على الرغم من قصر عمره وقلة تجربته، إلى تبوء مكانة علمية وبخثية جديرة باحترام الجامعات الجزائرية الأخرى الأكثر قدما وتجربة، فإنه يريد من ذلك تحقيق هذه الأهداف المتمثلة في تنمية المنطقة علميا ومعرفيا.

وعلى الرغم مما يمكن أن يبدو من هنات ناتجة عن حماس التجربة الشابة ونابعة من صدق نية، فإن الهيئة الإدارية والهيئة العلمية للمجلة يريد، كل في جهة اختصاصه، أن تتجاوز في كل عدد هذه الهنات حتى تكتمل الصورة - والكمال لله- في ذهن الباحث الجزائري عن منبر يجد فيه ما يليج دوافعه العلمية من تنوع مادة وتعدد تخصصات واختلاف آراء وتوجهات هي من صميم الرؤية العلمية التي تتميز بها العلوم الإنسانية عموما .

وفي انتظار اليوم الذي تكبر فيه جامعة تيسمسيلت - وهو قريب بإذن الله تعالى- وتفتح على تخصصات علمية جديدة منتظمة في كليات لها مجالاتها المتخصصة والمحكمة، فإن مجلة المعيار ستزداد انفتاحا على جميع التخصصات الموجودة بها حتى تمكن جميع الأساتذة من المشاركة بتخصصاتهم في مشاورها العلمي الشاب والطموح.

ولنا أن نشكر جميع من شارك في إعداد الدراسات التي تثري هذا العدد، وجميع من سهر من أجل إخراج هذا العدد وطبعه، وعلى رأسهم السيد مدير المركز الجامعي. فلجميع الشكر ومرحبا بكم وبالعدد الرابع .

مدير النشر

د. محمد بلحسين

محتويات العدد

اللغة والأدب العربي

- الجملة الاسمية والفعلية في التراث النحوي-مقاربة في فاعلية الخطاب بالجملتين في ضوء البنيوية
- 11..... د. محمد حريو
- صوتيات الخطاب وفتيات الأداء
- 23..... د: سميرة رفاص
- الاعراب والمعنى-جدلية الأصل والفرع-
- 30..... أ: محمود رزايقية
- أثر القراءات في الوقوف القرآنية
- 47..... أ. عبد القادر موفق
- ملامح القراءة التفكيكية في النقد الجزائري المعاصر
- 59 أ: رقية حلام
- قراءة في المنجز النقدي عند عبد العزيز حمودة مقارنة نوضيحية
- 67..... أ: بن خولة كراش
- المقاربة الأناسية البنيوية عند (ليني ستراوس) في السرد القصصي
- 79 أ: عبد القادر مزاري
- الدلالات الصوتية للألفاظ المفردة عند ضياء الدين بن الأثير الموصلي من خلال كتاب "المثل السائر"

العلوم القانونية والإدارية

- 92..... أ: محمد راجحي
- أشكال التعاون الدولي في مكافحة الجرائم الدولية
- 102 أ: بختة لعطب
- الصلح في المواد الإدارية
- 111..... الأستاذين: مصطفى قزوان وعبد القادر زرقين
- العوامل المفسرة لظاهرة التهريب في الجزائر (المفهوم والأسباب)
- 121..... أ: بن الطيبي مبارك

-مدى انطباق قاعدة قانون الإرادة بشأن تحديد القانون الواجب التطبيق على عقود الدولة

أ: محمد عبد الكريم عدلي.....135

أ: سالم حوة.....148

-L'apport des tribunaux pénaux ad hoc en matière de crime de génocide

أ: خيرة جطي.....163

-الوساطة القضائية كآلية بديلة لحل النزاعات في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري

العلوم الاقتصادية والتجارية

أ: عبد القادر راشد.....168

- Le Management de la Qualité Totale

محمد سايب بن الحبيب.....179

- الهندسة المالية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتنويع المنتجات المالية الإسلامية (السلم والسلم الموازي نموذجاً)

أ. حمزة ضويفي.....197

- فعالية النظام المالي والمحاسبي المعتمد في دعم مقومات الإفصاح والشفافية وأثره على المؤسسات الاقتصادية

أ: إلياس العيداني.....209

-بطاقة الأداء المتوازن كآلية الجودة الشاملة في المنظمات الباحثة عن التميز

العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أ. علي شريفني.....237

Les valeurs éducatives dans la pratique sportive chez les jeunes footballeurs Algériens

أ. سعايدية هواري.....242

- دراسة الصفات النفسية التي يتميز بها لاعبو الفرق الرياضية المدرسية وعلاقتها بالدفاعية

أ: صدراقي الحبيب.....255

- العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية الجزائرية-دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج-

أ: حميد نحال.....267

- أثر برنامج تعليمي مقترح بالألعاب الحركية الصغيرة والألعاب الشعبية والمختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي

لدى تلاميذ المرحلة التحضيرية(4-5) سنوات بولاية غليزان.

أ. خالد مسعودي.....286

-أثر استخدام تمارين لتنمية بعض القدرات الحركية الخاصة (الرشاقة، التوازن، التوافق) على فعالية أداء مهارات الإلقاء(الرمي) لدى مصارعي الجيدو الناشئين (12-14 سنة)

بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الباحثة عن التميز

الأستاذ: ألعبداني إلباس

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملخص

تتمثل بطاقة الأداء المتوازن (ال BSC) في أهم الأدوات التي تمكن المنظمة من إدارة أداؤها ونشاطها وكذلك مراقبته باستمرار من أجل تحسينه؛ وهو ما يمثل تطبيقا ميدانيا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (ال TQM) ومن خلال القيام بالعمل بأحسن الطرق والوسائل ومن أول مرة وتحسين جودة العمليات والمخرجات من المنتجات.

إذ يتطلب التفوق والتميز وضمان المكان وتحقيق المكانة في ظل المنافسة أمرا صعبا جدا؛ يتطلب البحث الدائم عن الأنظمة التي تضمن الجودة والتفوق على المنافسين.

Abstract

The **Balanced Scorecard** in a system for performance management, and run the organization activity and control it, as well as improved; in that way they represents the method of the **Total Quality Management**, which improve the quality of product processes and the outputs.

For that, the excellence requires search for ways and methods of effective administrative and methods to increase performance.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ الجودة؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء؛ التميز.

مقدمة

إن التميز والتفوق على المنافسين من أهم ما تطمح إليه المنظمة خلال فترة وجودها؛ كما أضحت مشكلة تحسين جودة الإنتاج تلقى اهتماما مكثفا بالنظر إلى التغير المستمر في ميول ورغبات المستهلكين والعملاء، لهذا ظهرت الحاجة إلى التطوير المستمر في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه، ومن بين هذه المداخل نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن دعم القدرات التنافسية للمنظمة يقتضي ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية.

من أجل ذلك ظهرت طرق وأساليب تسعى من خلال المنظمة تحاكي الأنظمة الإدارية المختلفة ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل أداة لتجسيد الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

ومنه سنتناول بالدراسة في هذا البحث كل من ماهية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تنفيذها ومن ثمة نتطرق بالتعريف لبطاقة الأداء المتوازن ودراسة لمداخلها وطرق مراقبتها للأداء والجودة في العمليات والمخرجات مع إظهار العلاقة بينها وبين كل من نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء والتفوق على المنافسين. وسيتم ذلك في النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثالث: آلية الـ BSC في تحقيق فلسفة TQM.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إن إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الاقتصادية الحديثة والتي ارتبطت بالنجاح والتفوق والجودة في المنظمة، فالظروف والتغيرات المستمرة فرضت حتمية البحث عن الأنظمة التي توفر المكان والمكانة في سوق المنافسة الشديدة؛ عليه سيتم فيما يلي التطرق بالدراسة لمفهوم إدارة الجودة وتطورها وكذا متطلبات تحقيقها.

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أن علم الإدارة والاقتصاد تطور بشكل كبير تطورت معه نظرة المنظمة لمحيطها وأسلوب إدارتها وتفكيرها، إذ أفرزت المتغيرات الاقتصادية ضرورة ظهور مفاهيم جديدة تواكب هذا التطور والتغير، ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف عموماً إلى تمكين المنظمة من تحقيق أفضل أداء ممكن لها، وهو كغيره من المفاهيم الحديثة التي اختلف الباحثون في تحديد مفهومه وذلك نظراً لاختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فكلمة Quality تعني صفة الشيء أو نوعه، وقد استخدمت هنا للدلالة على الصفة الجيدة للأشياء، وحيث أن هذا المفهوم يسعى إلى إكساب السلعة أو الخدمة التي تقوم منظمات الأعمال بإنتاجها مزايا أو صفات ترضي أذواق ورغبات العملاء، فقد استخدم معنى الجودة كمفهوم شمولي وأعطى صفة الإدارة التي تهدف من خلاله لتحقيق الأهداف والجودة ومنه ظهر كمفهوم هو: " إدارة الجودة الشاملة"، من هنا جاء التعريف الذي وصفه " معهد الجودة الفدرالي الأمريكي " بأنه: " القيام بالعمل السليم والواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في الأداء وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير في المنظمة " (1)، حيث يظهر هذا المفهوم التركيز على كل من العمليات الإنتاجية التي تؤدي إلى إيجاد السلعة أو الخدمة كما تركز على مدى جودتها بالإضافة إلى العمل على أخذ رأي العميل أو الزبون بخصوص السلعة أو الخدمة المقدمة وهذا كله بطريقة علمية ودقيقة مدروسة.

أما (معهد جوران) الذي يختص بتقديم الاستشارات حول إدارة الجودة الشاملة فقد أعطى التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة: " هي عملية تحويل في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات

المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون" (2).

وهو بذلك يعطي الأهمية لعمليات التحسين في كافة مراحل العمليات التي تؤدي إلى إنتاج السلعة أو الخدمة واستمراريتها وهي من الشروط الضرورية لتحقيق رضا الزبائن والذي يتسم بالتغير والتبدل المستمر. فيما يرى John Oakland أن إدارة الجودة الشاملة هي: "منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ أنها طريق أساسي للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية" (3)، ومنه نجد بأنه قد اعتبر TQM طريقة للتخطيط والتنظيم للعمليات، إلا أن Goetch & Stanly يقدمان مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج أداء الأعمال، لأنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر للعمليات والعاملين في جودة المنتج، وهم يعطيان هنا بعد آخر لإدارة الجودة الشاملة وهو تحقيق القدرة التنافسية والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

أما Russell & Taylor فإن: (إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التغطية الشاملة لجميع أقسام المنظمة بدءاً من المجهز وحتى حيثيات العمليات التشغيلية فيها من أجل تحقيق الهدف الأول وهو رضا الزبائن). (4)
ومن خلال التعريفات السابقة توضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الكتاب والباحثين فقد صاغ (Clair) مفهوم أوضح من خلاله العناصر الثلاثة المكونة للجودة الشاملة وهي (5):

أ. الشمولية Total: وتعني إدماج كافة الموظفين المنظمة، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، والانتهاؤ بتقويم ما إذا كان راضياً أولاً عن الخدمة أو السلعة المقدمة.
ب. الجودة Quality: أي تركيز المنظمة على تحقيق متطلبات الزبائن من خلال مجموعة الأنشطة، مع التركيز على تحكيم الزبائن في تحديد الجودة، بمعنى آخر العمل على الوفاء بمتطلبات العميل بل وتجاوزها.
ت. الإدارة Management: هي فن التطوير والحفاظة على إمكانيات المنظمة من أجل التحسين الجودة بشكل مستمر؛ أي إدارة التركيز على التحسين المستمر للنظام من أجل الوصول لنتائج أفضل.
وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم شامل يتضمن ضرورة قيام بكافة العمليات الإدارية بغية التحسين المستمر للجودة ليس فقط في المنتج النهائي [سلعة أو خدمة] وإنما كافة العمليات التي تسبقها وكذا إشراك العميل الداخلي بمختلف مستوياتهم وتدريبهم لإنتاج سلع وخدمات تتطابق أو تفوق توقعات العميل الخارجي.

ثانياً. تطور إدارة الجودة الشاملة

يمكن النظر إلى تطور إدارة الجودة الشاملة من زاويتين مختلفتين الأولى الزاوية الوظيفية أو الموضوعية أما الزاوية الثانية فهي الزاوية التاريخية وكما يأتي:

المرحلة الأولى: تطور إدارة الجودة الشاملة من الزاوية الوظيفية:

حسب رأي العديد من الكتاب فإن ادارة الجودة الشاملة تمر بأربع مراحل تطويرية هي (6):

- 1- مرحلة الفحص أو التفتيش Inspection؛
- 2- مرحلة الرقابة على الجودة Quality Control؛
- 3- مرحلة التأكد من الجودة Quality Assurance؛
- 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

المرحلة الثانية: الزاوية أو المفهوم التاريخي:

تاريخيا فيمكن القول إن الحضارات القديمة منها الفراعنة وبعدهم البابليين قد اهتموا في بعض كتاباتهم ورسومهم على مراقبة جودة المنتج وفرض عقوبات على من يقصر بواجباته إزاء ذلك، أما مرحلة أو فترة الإسلام فقد حث القرآن الكريم وكذا السنة على العمل في الوقت وإتقانه، وبعد الثورة الصناعية اكتسب مفهوم الجودة بعدا جديدا يتمثل في الرقابة على المنتج وجودته، ثم جاءت مرحلة التسعينيات لتشهد ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستوى العالمي باعتبارها أحد الأنماط الإدارية الحديثة.

ثالثا. متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب الأخذ بعدة مراحل وأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها وغايتها التي تتمثل بشكل أساسي تحقيق الجودة في مختلف المراحل والعمليات التي تعطي في الأخير منتج [سلعة أو خدمة]؛ وتختلف هذه المراحل والعمليات على حسب نوع نشاط المنظمات وكذلك البيئة التي تعمل بها، ولكن يمكن التمييز بالرغم من ذلك مراحل أساسية مشتركة لا بد من توفرها في أية منظمة تريد الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

1. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

يرجع استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى الستينات، وذلك لعدم إمكانية التخطيط طويل الأجل من مسابرة التغيير في قدرات المنظمة من جهة والظروف المحيطة بها من جهة ثانية، إذ تحول التركيز في هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية لنجاح صناعة ما، وبدأ التركيز على إمكانية دخول أسواق جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة لديها وتعزيزها، والتركيز على رأي المستهلكين والعملاء على السلعة والسلع المنافسة وتحسين الإنتاجية والابتكار وتحقيق الجودة في العمليات والمنتجات، أي أخذ البيئة كمعيار لنجاح المنظمة.

2. رضا الزبون (Customer Satisfaction)

يعد الزبون أو العميل [كأحدث مفهوم للمستهلك] من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، فمعيار نجاح المنظمة خلال نشاطها هو الحصول على رضا العميل الخارجي، حيث تسعى المنظمة من

خلال إدارة الجودة الشاملة لإرضاء كل من العميل الخارجي ويتمثل ذلك في توفير السلعة والخدمات بالجودة والنوعية المطلوبة بما يتلائم ورغباتهم.

ولكي تحقق المنظمة رضا العميل فلا بد من النظر إلى عدة معايير يمكن المنظمة من خلالها الوقوف على مدى إمكانية ذلك، ويمكن تحديد أربعة معايير منها هي:

أ. تحسين الجودة:

إذ ينظر العميل إلى جودة السلعة أو الخدمة من زوايا متعددة كالأداء، والصفات الثبات والمطابقة الجودة والنوعية، فإذا ما توافقت رغباتهم وتطلعاتهم حول السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة فإن المنظمة قد أحرزت بذلك على رضا وولاء العملاء لها وهو ما يمثل مكسبا يجب أن تحافظ عليه.

ب. الخدمة:

ويقصد بها الخدمة التي تقدمها المنظمة لزيائنها [العملاء] الذين يقتنون منتجاتها، وتقسم هذه الخدمات إلى ثلاث أنماط هي: (7)

• خدمات قبل البيع: وتتمثل أساسا في التعريف بالمنتج وكيفية استخدامه أو التعامل معه، وطريقة اقتنائه؛

• خدمات أثناء البيع: ويتضمن عملية إيصال السلعة للمكان والسرعة المطلوبة إلى العملاء، والخدمات المتعلقة بنصب وتشغيل السلعة؛

• خدمات بعد البيع: والمتعلقة بإجراء الفحص والصيانة الدورية والإصلاح.

ت. الأسعار:

وهي العامل والمتغير الأكثر أهمية عند العميل أو المستهلك، وتكمن أهمية السعر عند المستهلك عندما تتعادل أو تتفوق فوائد أو منافع السلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة مع أسعار التي تطرحها للسلعة أو الخدمة، ويعبر عن سعر المنتج بالنقود المدفوعة من اجل الاستفادة منه.

ث. الوقت:

يلعب عامل الوقت دورا مهما بالنسبة للمنظمة، فنجاعها في إيجاد المنتج غير كافية إذا ما لم تقم بتقديم وإيصالها للعميل في الوقت والمكان المناسب، فهي بذلك تمكنها من اكتساب ميزة وقدرة تنافسية على منافسيها.

3. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

وهو مجموعة من الأنشطة التي تعتمدها المنظمة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية لتقديم سلع أو خدمات متميزة للزبائن⁽⁸⁾ ولا يعد هذا المفهوم حديثا ولكنه يحظى اليوم باهتمام كبير إذ تعتبره

بعض المنظمات المطلب الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة لأنه يهدف إلى تحقيق التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة بمهارة.

ويرى (Hedhtts) أن التحسين المستمر هو مجموعة من العمليات التي تساهم في إعداد خطة الجودة وتنفيذها عن طريق إشراك الأفراد العاملين فيها بحيث يحدد دور كل واحد منهم بشكل يضمن التنسيق مع ادوار الآخرين⁽⁹⁾.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج لإدارة العمليات الإنتاجية المختلفة والتي تهدف من خلالها المنظمة لتقديم منتجاتها بما يتلائم ورغبات وتوقعات العملاء بما يحقق لها الميزة التنافسية والتغلب على منافسيها.

ومن أهم الوسائل والطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على منافسيها في ظل إدارة الجودة الشاملة هي بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل تطبيقاً لمنهج إدارة الجودة الشاملة وتعتبر من أهم وأحدث الطرق المنهجية التي تمكن المنظمة من أن تحدد الأهداف المطلوبة بدقة وإمكانية قياسها؛ وسيتم فيما التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كيفية تجسيدها لفلسفة إدارة الجودة من خلال مفهومها ومدخلها وطرق استخدامها والنتائج المتوقعة منها.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث المداخل في قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة ذلك لاحتوائها على كافة المجالات التي أهتمت في مداخل السابقة، وعليه سيتم فيما يلي التطرق بالتعريف لبطاقة الأهداف المتوازنة وكيفية ظهورها والمجالات التي تركز عليها في قياسها وعلاقتها بمنهج إدارة الجودة الشاملة وطرق تفعيلها.

أولاً. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن أو ما يعرف بـ Balance Scorecard نتيجة لعدة أسباب وعوامل أهمها التطور التكنولوجي والمعلوماتية وتعقد بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بها، والتي جعلت من الأنظمة القديمة في قياس الأداء وتحقيق الأهداف غير مجدية، حيث لم تتمكن من الإلمام بجميع الجوانب المحيطة بالمنظمة وإحداث التوازن بينها، الأمر الذي أدى إلى التركيز على جوانب مثل الجانب المالية على حساب جوانب أخرى لا تقل أهمية عن الجانب المالي، فإذا ما أرادت المنظمة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية التي وجدت من أجلها ينبغي عليها أن تبني كافة قراراتها على معلومات دقيقة تشمل كافة المجالات مالية وغير مالية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم وأحدث الطرق المنهجية التي تمكن المنظمة من أن تحدد الأهداف المطلوبة بدقة وإمكانية قياسها في شكل متوازن وذلك بناء على الرسالة والغاية الإستراتيجية المتبعة.

وأخذت Balance Scorecard عدة مسميات وتعريف منها: بطاقة الدرجات الموزونة، بطاقة التقديرات الموزونة، بطاقة التقييم المتوازن للأداء، بطاقة العلامات، بطاقة النتائج وغيرها، ويرجع أصلها إلى عام 1992 على يد كل من Robert Kaplan و David Norton حيث قدما معا نظام قياس في محاولة منهما لعلاج حالات العجز الناتجة عن استخدام المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على السهم دون الأخذ بالمعايير الأخرى، وتعرف كالتالي: " يمكننا وصف بطاقة الأهداف المتوازنة على أنها مجموعة من التدابير القابلة للقياس الكمي المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل هذه التدابير أدوات قياس المنظمة من إعطاء صورة واضحة عن لأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة من خلال إعطاء نتائج الأداء المحققة، ومنه يمكن القول أن بطاقة الأهداف المتوازنة عبارة عن أداء لها ثلاث أبعاد مهمة هي: (11)

- أداة الاتصال؛

- نظام قياس؛

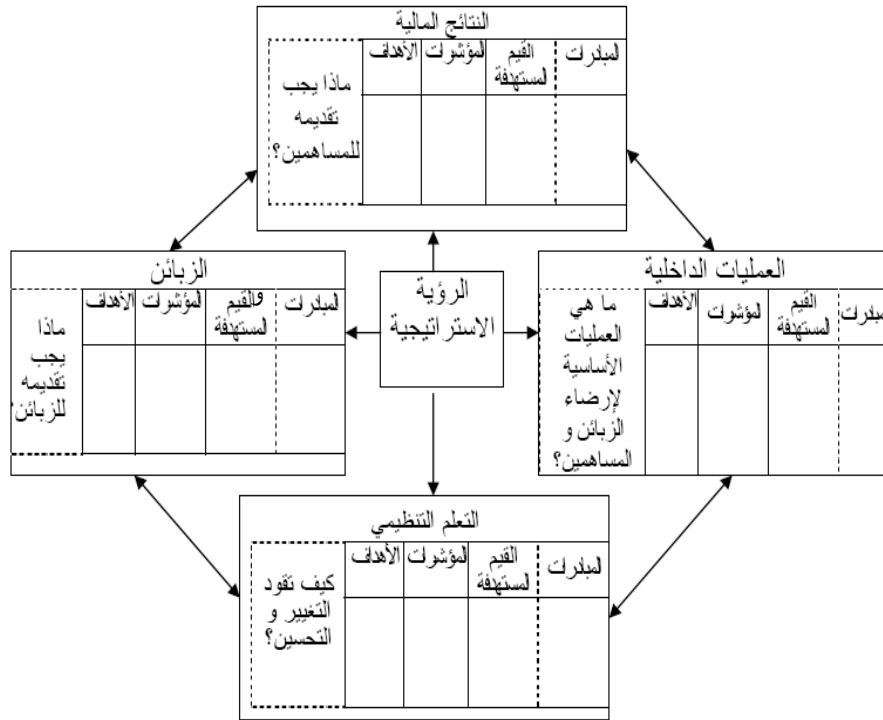
- نظام للإدارة الإستراتيجية.

وبالفعل قد استعاضت بعض الشركات والمنظمات ببطاقة التسجيل المتوازنة كبديل للميزانية السنوية التقليدية. فبطاقة التسجيل المتوازنة مدخل إداري حديث بدأ في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة في عام 1992 حيث أصبح استعمالها في أكثر من ستين بالمائة من المنظمات في أمريكا.

ثانيا. مداخل بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة التسجيل المتوازنة، أو كما هو معروف عالميا Balanced Scorecard، أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها أن نحسن أداء المنظمة العملي بصورة جذرية عن طريق تنفيذ أهداف وإستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى تزويد المنظمة بنظام عملي للرقابة والقيادة، ولبطاقة التسجيل المتوازنة أربعة أسس أو محاور تركز على العملاء والأنظمة الداخلية والموارد البشرية والشؤون المالية والشكل التالي يظهر ذلك.

الشكل رقم (01): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Robert S. Kaplan, David P. Norton. **The balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, (Library of congress cataloging-in-Publication Data, USA, 1996), p 09.

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع مداخل أساسية هي: (12)

1. منظور المالي (Financial Perspective)

يعد المنظور المالي مهما جدا ذلك أنه يظهر وضعية المنظمة المالية بالنسبة لكافة الأطراف المتعاملين معها وخاصة أصحاب المصالح من المساهمين وحملة الأسهم، ويمثل نتاج هذا المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال وذلك بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف ومقارنتها مع مستويات التكاليف للمنظمات المنافسة، كما يهتم بنمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية أو الجديدة، بالإضافة إلى النمو الذي يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية التي ترمي إليها، كما يركز هذا المنظور على العناصر التالية:

- حجم ومستوى الدخل التشغيلي؛
- العائد على رأس المال المستثمر؛
- العائد على حقوق المالكين؛
- العائد على إجمالي الأصول؛

يرى بعض النقاد أن الجانب المالي مهم بالنسبة للمنظمة ذلك أنه يظهر مركزها ووضعيتها المالية، التي تعتبر مهمة لأنه وعلى أساسها تكون لها القدرة على المنافسة والاستمرار، لكنه لا يكفي نظرا لتغير

شروط المنافسة التي لا تمكن من تحسين رضا العميل الخارجي من جهة؛ ولا في تحقيق النوعية والجودة في المنتجات والخدمات، من أجل ذلك كان يجب إضافة معايير أخرى لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مثل نظرة المنظمة لعملياتها الداخلية، وكذا العملاء بالإضافة إلى جانب مهم هو والتعلم والنمو؛ والتي سنشير لها فيما يلي.

2. منظور العملاء (Customer's Perspective)

حين تريد المنظمة تجسيد فلسفة النجاح والتفوق المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تختار المعايير التي تعتمد عليها بالإضافة إلى الجانب المالي المتمثلة في جانب العملاء؛ فهي بذلك تبحث عن الأجوبة التالية: (13)

- من هي فئة العملاء المستهدفة؟

- وما هي قيمتنا المضافة لمنتجاتنا التي نقدمها لعملائنا؟

حيث يشكل العملاء عاملاً مهماً يجب أخذه بعين الاعتبار ذلك لما يعكسه من نجاح للمنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها الذي ينتج من إمكانياتها تقديم منتجات وخدمات بجودة ونوعية وأسعار تنافسية.

من أجل ذلك تحدد المنظمة قطاع العملاء والسوق المستهدف التي تتنافس فيه، وكذا مقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، ويشمل منظور العملاء على عدة مقاييس أساسية من أهمها: (14)

- رضا العملاء؛

- ربحية العميل؛

- الاحتفاظ بالعملاء؛

- ما يشتريه العملاء؛

- نصيبنا في السوق.

3. منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective)

يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، والتي عن طريقها يتم توفير حاجات العملاء وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء تفترض أن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العميل، والتي يجب أن تقوم بتحديد مدى كفاءتها والعمل على التحسين المستمر لها بهدف تقديم المنتجات والخدمات بالجودة والسعر المناسبين والتغلب على المنافسين من جهة والتغلب على نفسها من جهة ثانية.

إن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحاول الأولى مراقبة وتحسين العمليات الداخلية القائمة، إلا أن مدخل الأهداف المتوازنة فيحدد العمليات الجديدة كلياً والتي تمكن المنظمة من التفوق بها وتلبية أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية وجوانب العملاء.

كما تتميز بإدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية للمنظمة، فنظرة المداخل التقليدية تكمن في تقديم المنتجات في الزمن والمكان المناسبين، هذا يعني أنها تركز على تحسين العمليات الموجودة أما النظرة الجديدة تفرض على المنظمة الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات والتي تلي حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين وليس مجرد توفيرها.

4. منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective)

إن منظور التعلم والنمو من أهم الاتجاهات في بطاقة الأداء المتوازن ذلك أنه يركز على تحديد وتشخيص البنية التحتية للمنظمة والتي من خلالها تتمكن من التطوير والنمو والتحسين المستمر، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب السابقة (العملاء، العمليات الداخلية) ذلك أنها لا تكون قادرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل - من منظور المالي، العملاء والعمليات الداخلية - باستخدام تقنيات وإمكانيات حالية فقط، وإنما يتطلب الأمر في ظل المنافسة تحقيق الجودة والتحسين المستمر الاهتمام بالجوانب الأساسية التالية: (15)

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم [العميل الداخلي]؛

- نظم العمليات؛

- الإجراءات التنظيمية.

ذلك أنه من أجل أن تتمكن المنظمة من التطور والتحسين في خدماتها الموجهة للعملاء وعملياتها الداخلية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري أو العميل الداخلي كعامل أساسي في التطوير والتعلم التنظيمي، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري حيث لا يمكن للمنظمة تحقيق رضا العميل الخارجي إلا إذا كانت تولي الأهمية للعميل الداخلي والذي لا يكون إلا إذا استثمرت في الأفراد ذوي المهارات والمستويات العالية والقدرة على الابتكار والإبداع.

وتتلخص مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو في الآتي: (16)

- رضا العاملين؛

- المحافظة على العاملين؛

- تدريب العاملين؛

-مهارات العاملين.

تظهر لنا من خلال كل ما سبق ذكره؛ الأهمية البالغة لبطاقة الأداء المتوازن BSC على اعتبارها أداة لمتابعة كافة نشاطات المنظمة المختلفة من الجانب المالي ومدى تحقيقها لأهدافها، إلى جانب عملياتها الداخلية ومراقبة ما مدى حرص المنظمة على تحسين عملياتها وتطوير قدراتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، إلى متابعة جانب العملاء ومدى رغبة المنظمة في تحقيق رغبات وتطلعات كل من أصحاب العلاقة بها من العملاء وغيرهم، كما تحرص البطاقة على متابعة جانب النمو والتطور؛ الذي يظهر حرصها على البحث والحصول على ما يمكنها من تحسين صورتها لدى العملاء والمجتمع ككل.

وفيما يلي سنحاول إظهار مدى الترابط بين كل من انتهاج المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة في بحثها عن الجودة والتفوق وتحقيق الأهداف المتمثلة في الوصول لتحقيق رضا العملاء ورضا أصحاب المصالح، وآلية الوصول إلى ذلك المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازنة.

المبحث الثالث: آلية الـ BSC في تحقيق فلسفة TQM

يمكن إظهار العلاقة بين كل من بطاقة الأداء المتوازن الـ BSC ونظام إدارة الجودة الشاملة الـ

TQM في العنصر التالي:

العلاقة بين الجودة الشاملة وبطاقة الأداء

إن المتأمل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل أساساً في تحقيق كافة نشاطات المنظمة التي تهدف لتوفير احتياجات، رغبات وتوقعات العميل خاصة والمجتمع ككل عامة؛ وكذا الوصول لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية واستخدام أمثل للموارد والطاقات البشرية المتاحة، يجعل المنظمة أمام تحديات كبيرة تفرض عليها إما المواصلة وتحقيق الأهداف والعمل الدائم والمتواصل، مما يجعلها أمام واقع التركيز على كافة الجوانب لتحقيق فلسفتها؛ وهو ما فرض عليها اختيار طرق وأدوات تمكنها من تحقيق أهدافها والذي يتمثل في أداة بطاقة الأداء المتوازنة إذ تمثل ترجمة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛ من خلال تركيز هذه الأخيرة على المحاور أو المجالات التالية:

-العميل [الداخلي والخارجي]؛

-التحسين المستمر؛

-مشاركة العميل الداخلي وتكوين فرق العمل؛

-التزام الإدارة العليا وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل؛

-التغذية العكسية.

وهو ما يتوافق تماما مع منهج بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة أداء المنظمة من خلال تناولها لأربعة

جوانب وهي:

- الجانب المالي للمنظمة؛

- جانب العملاء؛

- جانب العمليات الداخلية؛

-جانب النمو والتطور.

فالمنظمة أدركت من خلال ما واجهته وتواجهه من تغيرات في ميول ورغبات العملاء من جهة والتغيرات المستمرة لحدة المنافسة واتساعها من جهة ثانية أن عليها التركيز والاهتمام على كافة الجوانب المحيطة بها؛ من هنا تظهر العلاقة المتكاملة بين كل من الحاجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل وفق مداخل بطاقة الأداء المتوازنة للتطوير أدائها وتحسين لجودة خدماتها وتحقيق العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية. فمن خلال ما قام به معهد التخطيط الاستراتيجي في كمبرج من دراسة لـ 300 وحدة أعمال إستراتيجية تم الحصول على بياناتها، إذ لا يوجد شك في أن العلاقة بين الجودة كنتيجة لإتباع الـ TQM في مختلف مراحل إنتاج المنتج سواء كان [سلعة أوخدمة] والربحية وتفوق المنظمة على منافسيها، فالربح من جهة واكتساب رضا وولاء العميل معياران مهمان في مدى وصول المنظمة إلى نتائجها وقدرتها على الاستمرار. إن أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن نظهرها في النقاط التالية:

-رغبة المنظمة الريادة وتقديم الأفضل دائما وبالجودة المطلوبة؛

-رغبتها في التعديل والتحسين المستمر لكفاءة عملياتها وإجراءاتها؛

-تقديم السلع أوالخدمات للعملاء بما يحقق الرضا والولاء للعملاء؛

-تطلعاتها لتحقيق المراكز التنافسية وتنمية وتفعيل قدراتها المادية والبشرية؛

وغيرها تتطلب من المنظمة ليس فقط الرغبة وإنما القدرة على إحداث ذلك ولا يتم ذلك إلا بالطرق والأساليب العلمية والتقنية؛ ويتجلى ذلك في أداة بطاقة الأداء المتوازنة بما تمثله من أداة لمراقبة ومتابعة لأداء المنظمة.

إذ أن المنظمة تبحث دائما عن الأساليب التي تمكنها من التميز عن بقية المنظمات الأخرى وأبرز هذه الأساليب هي البحث عن الميزة وجودة الخدمة أوالمنتوج؛ فكانت إدارة الجودة الشاملة المنهج المطلوب وبطاقة الأداء المتوازن الأسلوب المتبع لتحقيق التحسين المستمر داخل المنظمة وخارجها، فاعتماد الجودة لا تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى الطويل وإنما تقليلها ودعم النمو وتعزيز الحصة السوقية والربحية.

الخاتمة

إن بطاقة الأداء المتوازنة من أهم الأدوات التي تعتمد الدقة، المتابعة والمراقبة لكافة العمليات المرتبطة بالمنظمة؛ ابتداء من الجانب المالي وضرورة تحقيق الربحية والمركز التنافسي الذي يسمح لها بالاستمرار في ظل المنافسة الشديدة والمعقدة وكذلك التحولات التي رافقتها من التعدد والتغير المستمر في رغبات العملاء [الداخلي والخارجي] والذي حظي باهتمام كبير في هذه البطاقة [أي الـ BSC]، من خلال الحرص على إرضائه وكسب ولائه.

من خلال رغبتها في تطوير عملياتها الداخلية؛ عن طريق اعتماد الجودة والنوعية في كافة العمليات الإنتاجية وليس فقط في تقديم المنتج النهائي [سواء كان خدمة أو سلعة]؛ من هنا تجد المنظمة نفسها مع ضرورة تفعيل البحث والتطوير، من تشجيع للإبداع والابتكار وقيام بالبحوث التي تساعد ليس فقط توفير ما هو مطلوب وإنما توفير ما هو متوقع ومرغوب.

وفي الأخير يمكن القول إن المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها يتطلب منها ذلك العمل المستمر والدائم من أجل أولاً تحديد رؤيتها ورسالتها وتحديد أهدافها ومن ثم العمل من خلال كل ما تملك من موارد مادية وبشرية على الوصول إلى ما هو مخطط له، والعمل على التحسين والتطوير المستمر وتقديم الأفضل. فإدارة الجودة الشاملة تمثل المنهج والطريقة التي تعكس الثنائية (الرغبة والقدرة) لتقديم الأفضل وبالجودة والنوعية المطلوبة، أما بطاقة الأداء المتوازنة تمثل الوسيلة والأداة لتجسيد الأهداف والعمل على تحقيقها ومتابعتها والمراقبة والتطوير الدائم للأداء.

الهوامش والمراجع

1. صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق والمقترحات التطوير-، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004)، ص19.
2. مأمون الدرادكة، وآخرون، الجودة في المنظمات الحديثة، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002)، ص18.
3. John Oakland, **The role of TQM in the Management of change**, (chapter (1), Sydney Jary Limited, Pu.1, 1995), P.22.
4. Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor, **Operations Management**, (USA, Prentice – Hall, Inc, 1998), P. 82.
5. Gust Clair, **Total Quality Management in Formation Services**, (Bowker, 1997), P. 53.

6. Steve Brown, **Strategic Manufacturing for Competitive Advantage**, (first ed, USA, 1996), P. 190.
7. Donald Lehmann, & Russell Winer, **Product management**, (Mc. Grow – Hill Companies, Singapore, 2nd ed, 1997), P.168.
8. محمد عبد الوهاب العزاوي، **تحدي الجودة الشاملة في القطاع المصري**، (مجلة الرشيد المصري، العدد 7، 2002)، ص16.
9. Richard Hedhtts, **Quality lessons from Americans building Winners**, (Business Harizon, vol 36, No.3), P.77.
10. ماهر الحججي، **دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفات القياسية 2000**، (دار الرضا للنشر، سوريا، 1999)، ص127.
11. Paul R. Niven, **Balanced Scorecard, step-by-step , Maximizing Performance and Maintaining Results**, (John Wiley & Sons, Inc, Second Edition, New York, 2006), p 13.
12. Paul R. Niven, opcit, p 15.
13. Paul R. Niven, opcit, p 15.
14. توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن**، (دار الفكر العربي ،...، 2005-2006)، ص 326.
15. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور كلي متكامل**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007)، ص 502.
16. نفس المرجع، نفس الصفحة.