

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: ...../ 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

\* دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة - \*

تحت إشراف

من إعداد الطالبين:

الدكتورة بوطورة فضيلة

خلفي أكرم

موسي محمد الشريف

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
مقران علجية	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا



آیتہ الکرسی سورۃ البقرہ آیتیں ۲۵۵

## شكر وعرقان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه

وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه واهتدى بهداه إلى يوم الدين... أما بعد:

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والمحبة والتقدير

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة جميع أساتذتنا الأفاضل وخاصة الأستاذة المشرفة

على هذه المذكرة، الدكتورة "بوطورة فضيلة"

التي أغرقتنا بجميع تفانيها وطول صبرها ونصحها وإرشادها لنا، نسأل الله أن يرزقها راحة

ورضا يغمر قلبها وعملا يرضي ربها، وعفوا يغسل ذنبها، وذكرها يشغل وقتها،

وجنة تكون هي المسكن والمأوى.

وشكرا جزيلا للإدارة والطاقم الجامعي وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد.

فلكم منا فائق التقدير والاحترام.



# الفهارس



الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
أ-ز	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
02	المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الثالث: تصميم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
18	المبحث الثاني: العناصر الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثاني: مكونات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن
26	المطلب الثالث: خطوات بطاقة الأداء المتوازن
31	المبحث الثالث: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
32	المطلب الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها
34	المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
37	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
41	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة
41	تمهيد
41	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الأول: مدخل إلى الجودة
44	المطلب الثاني: تطور لفكرة الجودة الشاملة وأهميتها
47	المطلب الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة
50	المبحث الثاني: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

54	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
58	المطلب الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة
61	المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة
61	المطلب الأول: مقاييس نشاط الجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن
64	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن
68	المطلب الثالث: التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن
76	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة مؤسسة الاسمنت - تبسة -	
78	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت؛
79	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة-
82	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
85	المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة
88	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
92	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
112	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
118	خلاصة الفصل الثالث
120	خاتمة
126	ثبت المراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
04	المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها	01
08	نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	02
10	مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	03
19	عناصر قياس الأداء المتوازن	04
28	بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية	05
35	البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	06
52	أهداف إدارة الجودة الشاملة	07
54	المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	08
55	نموذج الإدارة الجديدة في المؤسسة كمتطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة	09
63	التحسين المتزامن من وإلى العملاء	10
66	بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة	11
66	بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء	12
71	التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لفاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة	13
74	نموذج بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة	14
83	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-	15
85	سير العملية الإنتاجية	16
86	سير العملية الإنتاجية الثانية	17
87	سير العملية الإنتاجية الثالثة	18
88	سير العملية الإنتاجية الرابعة	19
93	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	20
94	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	21
95	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	22
96	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	23



فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	نموذج قياس الأداء المتوازن	01
31	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	02
57	المقارنة بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة والتقليدية	03
67	مصفوفة الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة	04
68	تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة ضمن بطاقة الأداء المتوازن	05
79	المساهمات في رأس المال الابتدائي	06
80	المؤسسات المساهمة في انجاز المشروع	07
89	عينة الدراسة	08
91	توزيع عبارات محاور الإستمارة	09
93	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
94	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	11
95	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
96	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	13
97	نتائج البعد المالي من برنامج spss	14
99	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد المالي	15
98	نتائج بعد العملاء من برنامج spss	16
99	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد العملاء	17
100	نتائج بعد العمليات الداخلية من برنامج spss	18
100	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد العمليات الداخلية	19
101	نتائج بعد التعلم والنمو من برنامج spss	20
102	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد التعلم والنمو	21
103	نتائج البعد البيئية والمجتمع من برنامج spss	22
103	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد البيئية والمجتمع	23
105	نتائج إدارة الجودة الشاملة من برنامج spss	24



106	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة	25
107	نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن من برنامج spss	26
109	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن	27
113	معامل الارتباط بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	28
113	انحدار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مؤسسة الاسمنت	29
115	معامل الارتباط بين العناصر الأساسية بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	30
116	انحدار العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	31



# المقدمة العامة



## تمهيد

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ماجعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، الإبداع والتحسين بإعتباره السبيل الوحيد لإستمرارها ونموها، فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر فيه هو الثابت الوحيد، حيث يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم نماذج قياس الأداء التي إنتكرت في بداية التسعينات من القرن الحالي، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع إنتشاراً، لعدم إقتصارها في تقويم الأداء على المقاييس المالية التقليدية التي إقتصرت على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين، والتدريب، والعملاء)، بل أصبح التوجه نحو تقويم الأداء الإستراتيجي بإعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد، إلى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم والنمو، والتي تتسم بسهولة تتبعها.

كما أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وتستخدم كسلاح تنافسي على الصعيدين السلعي والخدمي، بحيث أصبحت تحظى بإهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، لذلك يلزم الإهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدارك تطورها، ومنها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أبرز الإتجاهات التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية والأولويات الإستراتيجية، ويجب أن تتوفر في أي مؤسسة ترغب في النمو والتوازن والإستقرار في السوق، لذلك لم تعد تقتصر على جودة الخدمات أو المنتجات فحسب بل إمتدت الجودة لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والموارد البشرية.

هذا وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات المدرجة في إدارة الجودة الشاملة التي يمكن اعتبارها كأداة قياس عامة مرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاسمة، من خلال الإستخدام الجيد لهذه التقنيات الإدارية وتحقيق التكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

## 1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

" ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت

-تبسة-؟"

## 2- التساؤلات الفرعية:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن؟ وماهي أبعادها؟

- ماهي أهم مكونات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن؟

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وماهي أهم متطلباتها؟
- ما العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أهم الأساسيات المتبعة في إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة الاسمنت - تبسة-؟

3- فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

##### الفرضية البديلة

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

##### الفرضية العدمية

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضيات الفرعية: ندرج الفرضيات البديلة الفرعية والعدمية كما يلي:

#### - الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

#### - الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد العملاء (الزبائن) لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد العملاء (الزبائن) لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

#### - الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

## - الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

## - الفرضية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

## 4- دوافع إختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب والاعتبارات أدت إلى اختيار موضوع هذا البحث،

منها ما تعلق بأسباب شخصية ومنها ما تعلق بأسباب موضوعية، ويمكن إيجاز بعضها فيما يأتي:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع، خاصة وأن الموضوع يدخل ضمن التخصص؛
  - موضوع بطاقة الأداء المتوازن وأهداف إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة؛
  - إبراز العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة وطنية.
- 5- أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهمية بالغة في إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل أهميتها في:

- التعرف على جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن؛
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؛

- معرفة علاقة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تيسة-.

## 6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة؛
- التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تأثيرا بمؤسسة بمؤسسة الاسمنت -تيسة-
- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بمؤسسة الاسمنت -تيسة-؛

- التحري ميدانيا على واقع تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة  
بمؤسسة مؤسسة الاسمنت -تيسة-؛

**7- منهج البحث وأدوات التحليل:** من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي حاولنا فيه إبراز أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية، في حين تم إعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، معتمدين على عدة أدوات وطرق في جمع البيانات مثل المقابلة والإستبانة، وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية.

**8- حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

**8-1- المجال الزمني:** كان البحث خلال السنة الدراسية (2019-2020) وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني وكان في شهر مارس؛

**8-2- المجال المكاني:** المجال الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو بمؤسسة الاسمنت -تيسة-.

**9- الدراسات السابقة:** من بين الدراسات السابقة يمكن ايجاز مايلي:

**9-1- الدراسات السابقة العربية:** هناك عدة دراسات وتم ايجاز منها مايلي:

**9-1-1- دراسة ( لطرش وليد، 2017-2018) بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر".<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كنموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات الإقتصادية، وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشرات كل من (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحيط البيئي والإجتماعي) مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، ومن أهم المقترحات أن الموارد البشرية تمثل سر الإرتقاء بالبنوك وتفوقها في جميع المجالات فالإنسان هو الذي يرتقي بأي مؤسسة إلى التمييز والنجاح والتطور بل هناك من يقول أن كسب موارد بشرية مؤهلة ولها القدرة والإرادة على العمل يعد كافيا لتمييز أي مؤسسة تمتلك هذه الميزة.

<sup>1</sup> لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017-2018.

9-1-2-دراسة ( شرف الدين زديرة، 2016-2017) بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية كدراسة حالة، وقد توصلت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات والمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الصحية، هي الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى الخدمة فيها، كما توصلت أيضا إلى الإهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية وسواء كانت ربحية أو غير ربحية، ويعود السبب إلى الفوائد الكبيرة التي تعود على مؤسساتهم من خلال تطبيق هذا المنهج، ومن أهم المقترحات المقدمة في هذه الدراسة هو ضرورة الإقتناع التام للإدارة العليا بالمستشفيات العمومية، بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وإلى ضرورة إعداد برامج تدريبية وإعادة تكوين مديري المؤسسات الصحية على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتهم للرفي بالقطاع العمومي وتمكينهم من مواجهة الطلب المتزايد على الخدمات الصحية، وتأسيس خلايا الجودة داخل المستشفيات والتي تسهر على مساعدة المسؤولين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإيجاد حلول للمشاكل والعقبات التي تواجههم أثناء تطبيقها.

9-1-3-دراسة (عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، 2015) بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود".<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي، وأخذت مؤسسة نפטال كنموذج على ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن مؤسسة نפטال تعتبر رائدة في مجال توزيع المواد البترولية.

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمت المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016-2017.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد (03)، ديسمبر 2015.



9-1-4-دراسة (رائد محمد حامد الشهبان، 2014) بعنوان: " أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواحدة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار وهذا يشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساعد على القيام بالعمليات الإدارية بشكل يساعد على تحسين الأداء.

تم تقديم توصيات تمثلت في ضرورة تعزيز مقاومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع السياحي لزيادة قدرتها على تطوير أدائها، وضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة حيث يستبدل بعد العملاء ببعد المجموعات المستهدفة وتأخذ المؤسسات في الإعتبار تحقيق إستراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات، وضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي مع تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

9-1-5-دراسة ( عبد الرزاق حميدي، 2013-2014) بعنوان: " أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر".<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر كداسة حالة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة، ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التمييز، كما توصلت إلى تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدمية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية، ومن أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة في هيكلها، ومن أهم المقترحات المقدمة في هذه الدراسة الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وإدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل البنكي، تنمية وتطوير الوعي المصرفي لدى كافة موظفي البنوك الجزائرية بأهمية وحتمية الإستفادة من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> رائد محمد حامد الشهبان، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014

<sup>2</sup> عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، 2013-2014.

9-1-6-دراسة (يزيد قادة، 2011-2012) بعنوان: " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر تطبيق واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، متوسطات ولاية سعيدة نموذجا على ذلك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجوده كل من (الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، جودة الأستاذ، جودة المناخ التعليمي وملائمته)، حيث تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من بعد المدراء، كما توصلت الدراسة أيضا إلا أنها إقتصرت على طور واحد من الأطوار التعليمية وهو طور التعليم المتوسط، وإقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة، ومن أهم المقترحات المقدمة في هذه الدراسة أن الأداء الإقتصادي والإجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي ومخرجاته، وهذا مادفع معظم الدول إلى العمل على تحسين وتطوير خدماتها التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

9-2- الدراسات السابقة الأجنبية: هناك عدة دراسات وتم اختيار منها مايلي:

9-2-1- دراسة (Saleh Abdulrahman Al Thunaian, 2013) بعنوان:

" Exploring The Use Of The Balanced Scorecard(BSC) In The Healthcare Sector Of The Kingdom Of Saudi Arabia : rhetoric and reality " .<sup>2</sup>

هدفت هذه الرسالة إلى تقييم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أساس دراسة الحالة في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث والدراسة عبارة عن تحقيق إستكشافي لفهم وجهات نظر (BSC)، والذي يعد أمرا مهما للفهم الأكاديمي وله دور حاسم في التنفيذ والناجح.

وكشفت الدراسة عن نقص مستمر في فهم (BSC) من قبل موظفي الإدارة، بسبب عدم إهتمامهم بمثل هذه المواضيع، وأظهرت النتائج أن إجراءات الأداء بعد تنفيذ (BSC) لم تسفر عن أي تحسن ملحوظ، كما يؤكد أنه حتى بعض كبار المديرين يواجهون صعوبات في فهم وجهات نظر (BSC)، وتشير النتائج المستندة إلى النوعية إلى أن مستوى فهم (BSC) للخدمات السريرية لا يختلف بشكل كبير عن ذلك بالنسبة للخدمات غير السريرية، كما أن موظفي يقاومون تنفيذ (BSC) في المراحل المبكرة، في ضوء هذه العيوب يقترح الباحث أن يتم دراسة مستشفيات أخرى في المملكة العربية السعودية في أبحاث مستقبلية، وهذا سيسمح بمزيد من القابلية للمقارنة وتحديد ما إذا كان الوضع في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث والدراسة حالة معزولة

<sup>1</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان - 2011-2012.

<sup>2</sup> Saleh Abdulrahman Al Thunaian : Exploring The Use Of The Balanced Scorecard(BSC) In The Healthcare Sector Of The Kingdom Of Saudi Arabia : rhetoric and reality , Submitted For The Drgree Of Doctor Of Philosophy , Unpublished Ph, School Of Managment University Of Bradford, UK, 2013.

أو نموذجاً لمشكلة أوسع، يجب أن يركز البحث المستقبلي على التحليل عبر المستشفيات مما يضمن تحقيق تعميم أفضل يجب أيضاً مقارنة تنفيذ (BSC) بين المؤسسات الربحية وغير الربحية في المملكة العربية السعودية.

9-2-2-دراسة (Erik G Hansen, and Stefan Schaltege, 2012) بعنوان:

**"Pursuing Sustainability With The Balanced Scorecard :Between Shareholder Value And Multiple Goal Optimisationr".<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى إعداد (SBSC) توازن فيه بين الأهداف المالية مع الأهداف البيئية والاجتماعية، ومع ذلك فإن مناهج (SBSC) المقترحة تختلف بشدة في الطريقة التي تتعامل بها مع إدارة الأهداف المتعددة، على هذه الخلفية، تقوم الدراسة بإجراء مراجعة منهجية لمجال البحث الذي تعمل فيه (SBSC) من أجل تطوير المعرفة حول إدارة أهداف المؤسسة المتعددة، كجزء من نتائجنا، حيث تقدم الدراسة وصفاً دقيقاً لبناء (SBSC) عامة تشمل جميع أنظمة القيمة التي تختار المؤسسة العمل به (مدفوعة بالربح، مدفوعة بالرعاية، مدفوعة بالتنظيم) وإستراتيجية الإستدامة للمؤسسات المختارة (الدفاع، الإقامة، التحفيز).

9-2-3-دراسة (Mellat & Jones, 2007) بعنوان:

**"An Empirical Study Of Quality Management Practices In The Petroleum Industry, Production Planning The Controls The management Of Operations."<sup>2</sup>**

تناولت هذه الدراسة تطبيقات إدارة الجودة على الصناعات النفطية في إيران، حيث شملت المسيرين في الصناعة النفطية، تكونت عينة الدراسة من 31 مستشاراً ومسير مشروع في مختلف المؤسسات التي لها مشاريع في الصناعة النفطية في إيران، إتمدت النتائج أن في تطويرها على معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة التي تضم (13) معياراً لإدارة الجودة، أظهرت النتائج أن تبني معايير إدارة الجودة الشاملة كانت مشجعة، كما أن نتائج تحليل الارتباط أشارت إلى أن تدريب العاملين له ارتباط وثيق بنتائج الجودة الداخلية، بينما رضا الزبون وجودة الموارد ليست لها ارتباط مع نتائج الجودة الخارجية (أداء الأعمال).

<sup>1</sup> Erik G Hansen, and Stefan Schaltege, Pursuing Sustainability With The Balanced Scorecard :Between Shareholder Value And Multiple Goal Optimisationr, Center For Sustainability Management (CSM), Leuphana Universitat, Germany, June 2012.

<sup>2</sup> Mellat & Jones ,An Empirical Study Of Quality Management Practices In The Petroleum Industry, Production Planning The Controls The management Of Operations, Vol 18 N 08 , December 2007, p 693-702 .

## 9-2-4-دراسة (Marker, 2005) بعنوان:

**"The Implementation, Of The Total Quality Management In Poland, Of Operation And Productions And Production Managment<sup>1</sup>".**

استعرضت هذه الدراسة النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة شاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكشفت الدراسة أن معظم المؤسسات البولندية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً تطبيق نموذج الإيزو 9001، وأن لجائزة بولندا للجودة الدور الإيجابي في تشجيع المؤسسات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 9-2-5-دراسة (Brevei and Milan,2004) بعنوان:

**" Total Quality System As A Product Of The Empowered Corporte Cululture<sup>2</sup>."**

قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على التغيير الحاصل في العالم والسعي إلى التأكيد على جودة المنتج، الذي يهدف إلى توجيه الأنظار إلى الدور الجديد للثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقد شملت هذه الدراسة ثلاثة مؤسسات كبرى في جمهورية سلوفينيا، وأظهرت النتائج أن مؤسسة واحدة فقط من بين هذه المؤسسات التي يمكن أن ينجح فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي المؤسسة التي يتم فيها تمكين العاملين بصفة فعلية، بالإضافة إلى تفعيل دور الثقافة التنظيمية الموجهة للأفراد، لذا وجب تطوير محددات الثقافة التنظيمية من أجل التأقلم مع التغيير العالمي السريع وإستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة في مؤسسات القطاع العام والخاص.

## 9-2-6-دراسة (Kaplan,R &amp; Norton,D, 1996) بعنوان:

**"Translating Strategy Into Action- The Balance Scorecard<sup>3</sup>."**

الدراسة ماهي إلا توضيح للطريقة النمطية التي تترجم بها الإستراتيجيات إلى أعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والمعبر عنها بمجموعة مترابطة من المقاييس التي توضح الأهداف الإستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف، وقد قام الباحثان من دراسة من مئة مؤسسة أمريكية من مختلف القطاعات الإقتصادية، حيث تم إستقصاء آراء الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة حول إستخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعية، وقد تمكن الباحثان من

<sup>1</sup> Marker, **The Implementation, Of The Total Quality Management In Poland**, Of Operation And Productions And Production Managment, Vol 17 N 07, 2005,P 686-691.

<sup>2</sup> Brevei And Milan, **Total Quality System As A Product Of The Empowered Corporte Cululture**, The Tqm Magazine : Vol 16, N 02, 2004, P93-104 .

<sup>3</sup> Kaplan,R & Norton,D, **Translating Strategy Into Action- The Balance Scorecard**,–Harvard University Press, Boston,1996.

التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع قدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، كما حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المؤسسات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية

وفي الأخير توصلت الدراسة أن البطاقة ماهي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الإستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والمترابطة فيما بينهم.

### 9-3- التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عدة جوانب في تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية ويلاحظ عليها جميعها تنوع الأدوات المستخدمة وذلك حسب الهدف المعد لهذه الدراسات، وكذلك اختلاف عينات الدراسة والإستثمارات الموزعة في حين استخدام الاستبانة، لكنها تتشابه في طريقة معالجة الموضوع التحليل الإحصائي للبيانات. ومن جهة أخرى ركزت الدراسات السابقة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية، وكيف يمكنها أن تؤثر على الموظفين، وعلى إدارة الجودة الشاملة لتعزيز أدائها وجعلها كميّة تنافسية. وكذلك فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال التحسين المستمر والتركيز على المستهلك وعلى العاملين بالمؤسسة.

وبالتالي فالدراسة الحالية لها قاسم مشترك مع الدراسات السابقة وهو أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وجميع متطلبات وأهداف إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومع ذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- أنها شملت دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية.
- إعتداد خمسة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن متمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم والبيئة والمجتمع).
- التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لفاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة وربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأهداف إدارة الجودة الشاملة.
- بالإضافة إلى أنه تم إعداد إستبانة تضمنت العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهداف إدارة الجودة الشاملة، والتي لم تشير إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر.

## 10- هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول كل فصل يتضمن ثلاث مباحث، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول للتعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأبعاده وأهم العناصر الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن المتبعة في المؤسسة الإقتصادية، أما الفصل الثاني والذي يعني بإعطاء نظرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها، وكذلك أساسياتها، وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن. وفي الأخير الفصل الثالث الذي يتضمن إستبانة تعالج محورين للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت - تبسة-.



**الفصل الأول:**  
**مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن**





## مقدمة الفصل

تعمل المؤسسات الإقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، في ظل وجود معايير متنوعة للتصنيف المحلي والعالمي، ورغبة قوية من المؤسسات الإقتصادية في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي تطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به المؤسسة الإقتصادية لتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتحديد مساهمتهم في العمل داخل المؤسسة، وتحديد الإستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لوضعها في المسار الصحيح لإرضاء الأطراف المعنية. لغرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق بالآليات وإستراتيجيات التي تكفل لها تحقيق الأرباح في المستقبل، عن طريق دراسة وتحليل كل المتغيرات البيئية والمؤثرة في عملياتها المختلفة.

وقد أثبت العلماء الإداريين على مدى التاريخ أنهم قادرون دائما على التطور والابتكار تلبية لتطور المتطلبات الإدارية . ومن هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي تحقق غاياتها وتدعم ميزتها التنافسية. غير أن مؤشرات الأداء المالية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات التغيرات في البيئة، وهذا ما أدى لوضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المؤشرات المالية في نماذج حديثة، ومن بين هذه النماذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يشمل خمسة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، و البعد البيئي والاجتماعي ، وعليه تم تقسيم الفصل إلى الثلاثة مباحث التالية :

❖ مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن؛

❖ العناصر الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

❖ أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن.

**المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.**

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم النماذج لتقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة وضعف ومن فرص وتهديدات، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

➤ نشأة بطاقة الأداء المتوازن؛

➤ ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛

➤ أبعاد تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن.

**المطلب الأول : نشأة بطاقة الأداء المتوازن**

منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية، عرفت عدة تغييرات في الخصائص والمفاهيم، بهدف التقييم الصحيح والشامل لكل هياكل المؤسسة على المديين القصير والطويل.

**أولا : ظهور بطاقة الأداء المتوازن**

بطاقة الأداء المتوازن كان أول ظهور لها عام 1986 و هذا عندما ظهر ( Arthur schneiderman\* ) على رأس إدارة مؤسسة (Analog Devices) وهي مؤسسة متخصصة بأعمال أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اتخذ مجموعة من الاجراءات تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة استراتيجية تمتد لفترة خمسة سنوات من 1987 إلى 1992، وأطلق عليها اسم (Improvement process quality) تحسين جودة العملية. وحفز (Schneiderman) وفريقه نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في اليابان، على تطوير وتشكيل خطة استراتيجية تضم جزء خاص بإجراءات تحسين الجودة بالإضافة إلى جزء المالي. واعتمد (schneiderman) في اعداده لنظام تحسين الجودة على خمسة محاور استراتيجية شاملة: الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون والأقسام التنفيذية، من رؤيا ادارية بحتة إلى أن تصل إلى صياغة الأهداف الإستراتيجية، مرورا بتكوين مجموعة من أفواج العمل واللجان الاستراتيجية لتشارك في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية. سمح نظام تحسين الجودة بتحديد مختلف الاجراءات والمبادرات التي يجب على المؤسسة عند تتبعها، والتي تضمنت توافق كل من الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون والأقسام التنفيذية .

\* Schneiderman : مستشار مستقل في إدارة العمليات، شارك آرثر في تمثيل وتمويل المؤسسات الناشئة في وادي السيليكون لأكثر

ركز نظام تحسين الجودة المطبق في مؤسسة (Analog Devices) تحسين خدمة الزبائن من خلال السرعة في تقديم الخدمة في الوقت القياسي المناسب، كما ركز على تدريب وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة، وخلق روح الإبداع وسرعة الانتاج وتنفيذ القرارات من خلال تشكيل نظام للمعلومات على مستوى المؤسسة يعمل على تحويل المعطيات والبيانات التي تكون على شكل خام إلى معطيات صالحة للتطبيق والمتابعة، وخلق جملة من المؤشرات تخص كل محور من المحاور الرئيسية لنظام تحسين الجودة، وتتابع تطورها خلال الخمس سنوات القادمة وسمحت أعمال (Schneiderman) بفتح باب الاهتمام والتطوير من بعض المراقبين في جامعة هارفارد (Havard business school) خاصة (R.Kaplan\*) الذي طلب من (Schneiderman) أن يشاركه في دراسة يقودها (D.Norton\*\*) مدير معهد (Nolan Norton)، تركز على سبل قياس أداء المؤسسات في المستقبل.

نتج عن هذه الدراسة التي دامت عاماً كاملاً من سنة 1990 إلى 1991 تحت ضل 12 مؤسسة من مختلف القطاعات والتي يعرف أداؤها بالضعف، على اكتشاف مؤشرات ومقاييس جديدة لقياس أداء المؤسسة تدعم وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية التي أصبحت تعطي إشارات مضللة لأداء المؤسسة الاقتصادية. وذلك من خلال عقد جملة من اللقاءات مع مسيري الأقسام المختلفة في المؤسسات محل الدراسة، للتعرف على آرائهم حول السير وتقييمهم لأداء مؤسساتهم، ولاحظ الباحثين أن لكل قسم وجهة نظر تختلف عن الأقسام الأخرى فيما يتعلق بأداء المؤسسة، ولدى تجميع كل وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين للباحثين أنها تنقسم إلى أربعة أقسام رئيسية تتعلق بكل من أقسام المالية والمحاسبة، أقسام الإدارة والتخطيط، أقسام الإنتاج، أقسام التسويق.

بناء على هذه الدراسة فقد تبين أن الاعتماد الوحيد على المؤشرات المالية التي أملت أقسام المالية والمحاسبة بغية قياس وتقييم أداء المؤسسات لا تكفي بل يجب دمجها مع المؤشرات التي تمدّها الأقسام الثلاثة الأخرى في إطار شامل ومتكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بطاقة واحدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن. وتم عرض الفكرة المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال نشر في العدد الأول من مجلة (Havard business review) عام 1992. يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال أربعة عناصر أساسية تتعلق بكل من الجانب المالي وجانب الزبائن وجانب العمليات الداخلية والتعلم والنمو، رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير المدى وبرؤية واستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى. في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن والتي يسميها البعض بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات

\* R.kaplan : (مواليد 1940) هو أكاديمي محاسبة أمريكي ، وأستاذ لتطوير القيادة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والمعروف باسم المشارك، مع ب. نورتون لبطاقة الأداء المتوازن.

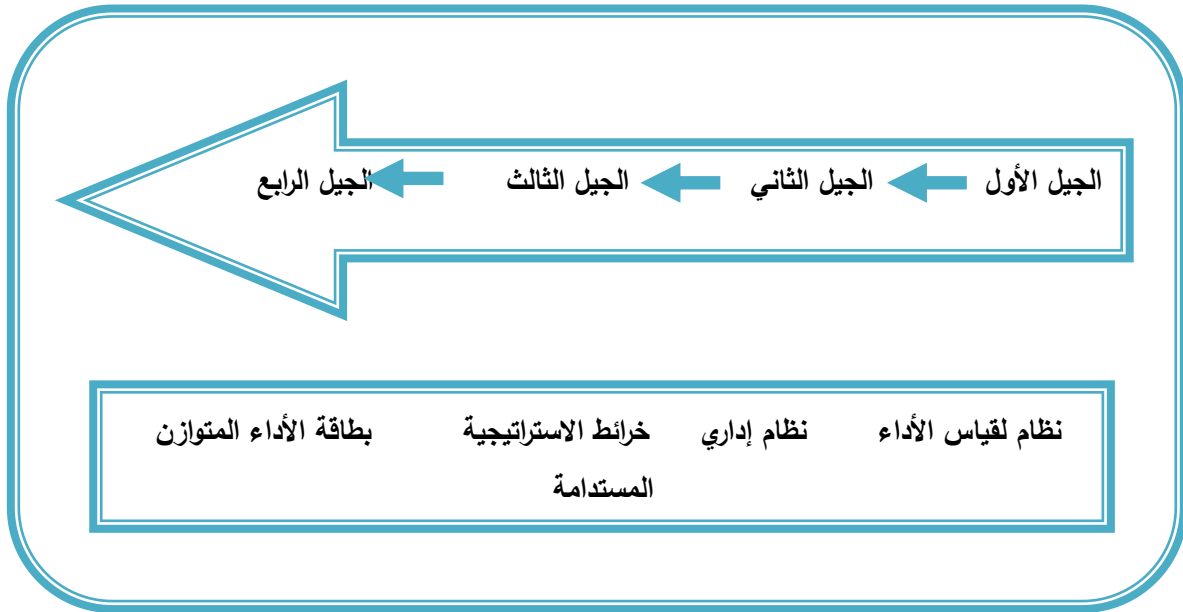
\*\* D.Norton : (مواليد 1941) هو نظري أعمال أمريكي ، ومستشار تنفيذي للأعمال ، ومستشار إداري ، والمعروف باسم المؤلف المشارك ، إلى جانب روبرت س. كابلان من بطاقة الأداء المتوازن.

المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال التمعن في عملياتها وأنشطتها ونظرتها المستقبلية.<sup>1</sup>

ثانيا : التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

يحتوي أي جيل يظهر جديد من الأجيال بطاقة الأداء المتوازن عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل السابق وصولا إلى الجيل الأخير. والشكل رقم (01) يوضح المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها.

الشكل رقم (01) : المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 30.

تطرفت بطاقة الأداء المتوازن عدة تطورات منذ تسعينات القرن الماضي من خلال أربعة أجيال كملت بعضها البعض، فبدأ (Kaplan & Norton) بإستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الإستراتيجية، ومع ربط الإدارة الإستراتيجية بغايات المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الإستراتيجي ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، ويسعى الباحثين أيضا إلى تطوير جيل رابع يعمل على دمج الأثر البيئي وإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن أن تحيط ببيئة المؤسسة.<sup>2</sup>

والملاحظ من الشكل أن الجيل الأول كان عبارة عن نظام لقياس الأداء، الجيل الثاني نظام إداري، الجيل الثالث عبارة عن خرائط استراتيجية والجيل الرابع بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 18-21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 29-30.

وفيما يلي أجيال بطاقة الأداء المتوازن:

**1- الجيل الأول: قياس الأداء (1992-1996) :** يمكن إبراز هذه المرحلة من بطاقة الأداء المتوازن في

ما يلي:<sup>1</sup>

ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير مالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

حيث يتشكل الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه كل (Kaplan & Norton) سنة 1992 من أربعة أبعاد منفصلة، كل بعد يحوي أهدافا لمجال واحد بحيث تحقق الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المالية والأهداف الخاصة بتطوير العمل داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك تتحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية :

- الإعتماد على أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

- تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير مالية، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية. وتشير المؤشرات التاريخية إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالي، في حين تشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات خلق القيمة في المدى الزمني الطويل الأجل.

- إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ونابعة من إستراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح، أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.

- وجود علاقة السبب والنتيجة، حيث تم عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة.

- إختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، وتعكس دور المعلومات الإستراتيجية .

في هذه المرحلة واجهت بطاقة الأداء المتوازن جملة من صعوبات ومشاكل أثناء عملية التطبيق في العديد من المؤسسات نتيجة للأسباب الآتية :

- التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل للنشر، الاردن، ط1، 2009،<sup>1</sup> ص 145.

- صعوبة إختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد الأربعة للبطاقة.

- إعتبرها أداة لقياس الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة

- إضافة إلى ذلك غموض العلاقة السببية، حيث تم عرض العلاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات واضحة.

**2- الجيل الثاني: نظام إداري (1997- 2000) :** يمكن إبراز هذه المرحلة من بطاقة الأداء المتوازن حيث ركز التعريف الذي أعطاه كل (Kaplan & Norton) لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 على إعتبرها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. على أن يتحقق ذلك الربط بمراعات النقاط التالية<sup>1</sup> :

**1-2 الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:** في كل بعد من الأبعاد السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:

- توزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

- المقاييس وهي بمثابة المحس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

- المقاييس المستهدفة وهي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابا عن الهدف المقرر تحقيقه).

- المبادرات وتكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

**2-2 العلاقة السببية:** يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه. ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرها على تحسين أداء العمليات الداخلية. هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا الخدمة والذي بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي.

حيث أن من جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، قام كل من

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص: 146-148 .

(Kaplan & Norton) بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة. من خلال هذا الطرح فإن ملامح الجيل الثاني تتحدد في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة الإنتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في:

- إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي كأساس لإختيار المقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

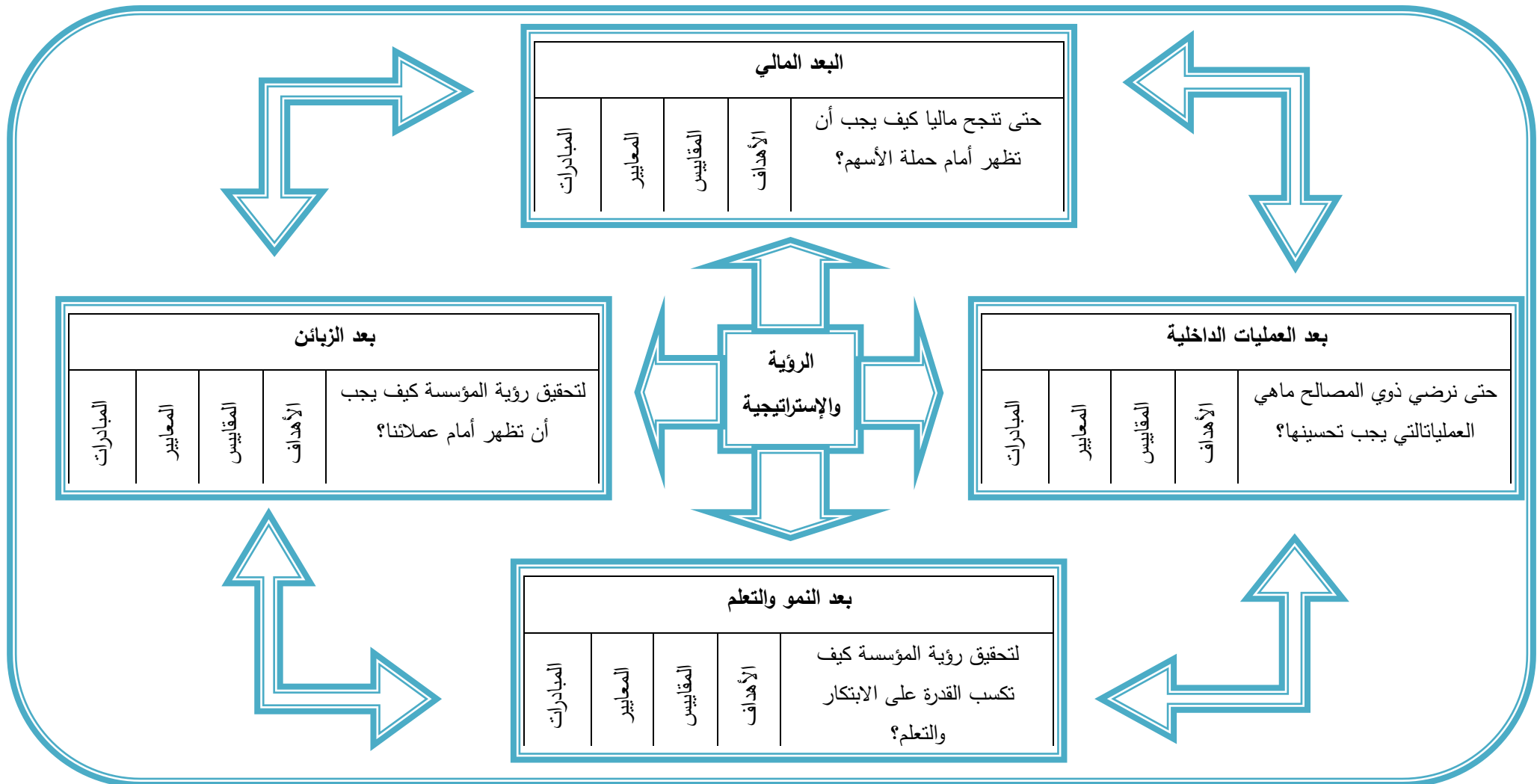
- إستخدام الخرائط الإستراتيجية العرض وتوضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة.

- تصميم نظم التقارير المبرمجة، حيث يتم صياغة وتشغيل هذه البطاقات إنطلاقا من بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.

والشكل رقم (02) يبين نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن :



الشكل رقم (02): نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص

## 3- الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية (2001-2006): يمكن إبراز هذه المرحلة من بطاقة الأداء المتوازن

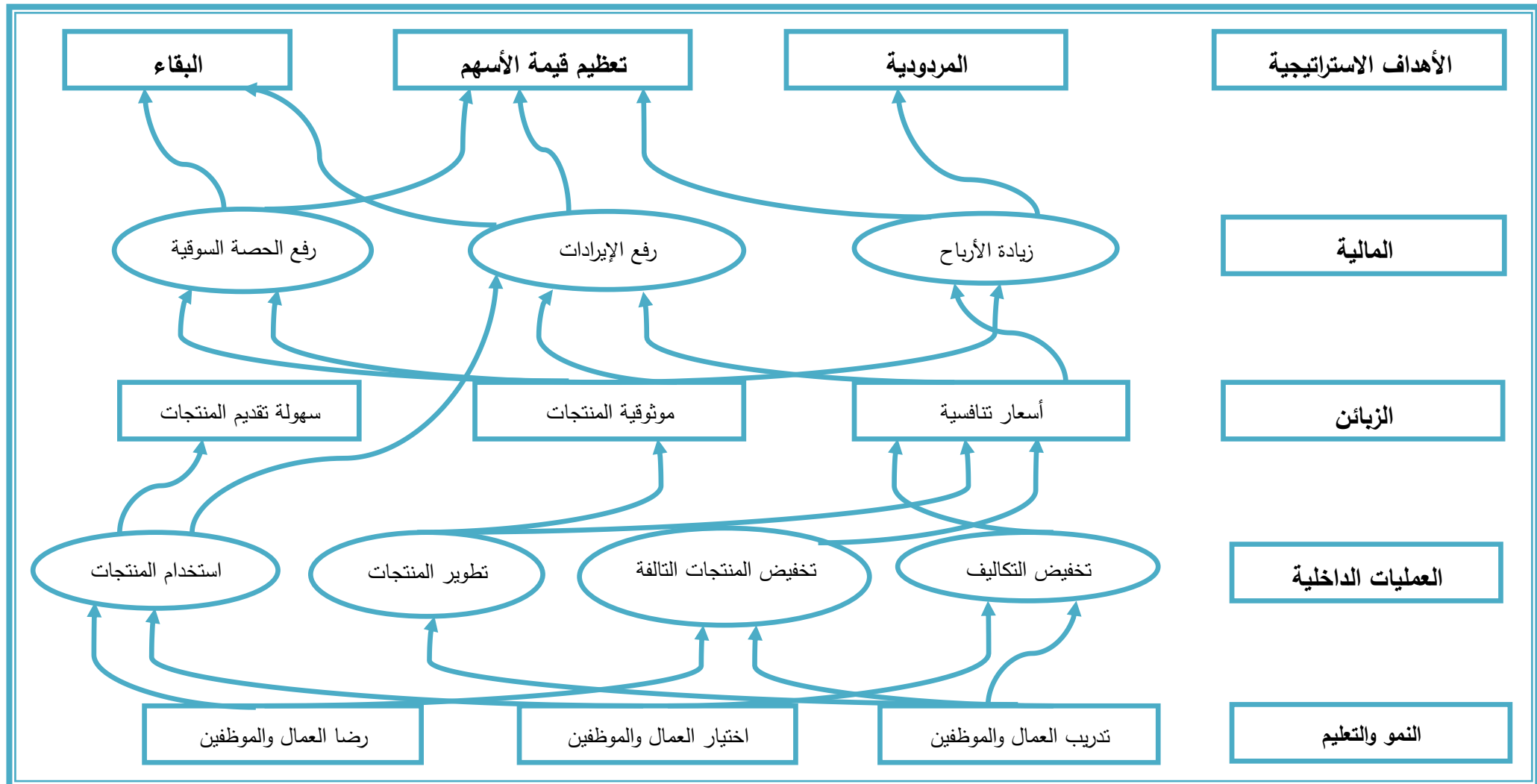
في ما يلي:<sup>1</sup>

تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت، ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات وإستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر. كما نشأ مفهوم الخرائط الإستراتيجية من خلال جملة التقارير المباشرة التي يعدها المدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين في المؤسسة، والتي شكلت في مضمونها ركيزة أساسية لإعداد الخطط التشغيلية والتكتيكية للمؤسسة. في صميم ذلك تعرف الخرائط الإستراتيجية على أنها العبارات التي تضمن التوازن بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تسمح الخرائط الإستراتيجية على ربط المشاهد بين الخطط التشغيلية والتكتيكية من جهة والمبادرات من جهة أخرى، على النحو الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. يعرفها كذلك (Kaplan & Norton) على أنها عبارة عن هندسة معمارية منطقية وشاملة لوصف الإستراتيجية، والأعمال التشغيلية داخل المؤسسة، وربطها من خلال قنوات تربط الجميع عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

والشكل رقم (03) يبين نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> لطرش وليد، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم (03): مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017،

جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن قام كل من (Kaplan & Norton) بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة من خلال هذا الطرح.

#### 4- الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

يمكن إبراز هذه المرحلة من بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:<sup>1</sup>

من أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظرا لإرتباطها المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، من خلال هذا النقد شكل موضوع المؤسسة المستدامة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمؤسسة، اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن وأثمرت جهودهم على المستوى النظري في تكييف جملة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. قبل التعريف باستدامة المؤسسة نشير إلى أن أول ما طرحت فكرة الاستدامة طرحت على المستوى الوطني والعالمي، وارتبطت مباشرة بالنمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للدول، ولقد عرفها تقرير بروتلاند سنة 1987 بأنها "طريقة عملية للتنمية التي تلبى حاجات الحاضر، دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم". وكما التنمية المستدامة ارتبطت كذلك استدامة المؤسسة بالحد الأدنى الثلاثي الذي يتضمن الأداء التنظيمي أو الاجتماعي، الأداء البيئي والأداء المالي، ويستند الحد الأدنى الثلاثي على فكرة مفادها أن قياس أداء المؤسسة يخدم أكثر ما أصحاب الحصص (الجانب المالي)، المستخدمون (الجانب الاجتماعي)، الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة الجانب البيئي).

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائم استدامة المؤسسة، واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، تعمل على دمج الإستراتيجيات المتعلقة باستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية الاجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الإجمالية ككل، لتعرف بذلك بإسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. كما اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مفهوم شامل للإدارة الإستراتيجية المستدامة على اعتبارها امتداد بطاقة الأداء المتوازن بشكلها التقليدي إلى الإدارة المستدامة، والتي تهدف إلى إيجاد التكامل بين المظاهر البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تضمن بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ما يلي:

- تمييز المظاهر البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بنجاح؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 36-38.

- تكامل الإدارة البيئية والاجتماعية في الإدارة الاقتصادية للمؤسسة؛
- خلق الصلة السببية بين المظاهر البيئية والاجتماعية ونتائج المؤسسة الاقتصادية؛
- النمو الدائم من خلال جمة من المبادرات والمؤشرات الملائمة؛
- تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بالتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على دمج مسائل الاستدامة وربطها بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، مما يوفر ذلك لإدارة المؤسسة القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ الدقيق بصحة وثروة المؤسسة.

### المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعكس بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات وبين معايير أبعاد الأداء الخارجية والداخلية، لما يعطيها أهمية بالغة في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس. وفي المطلب التالي نستعرض مفهومها، أهميتها ومميزاتها.

### أولاً: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال خمسة عناصر أساسية الجانب المالي، جانب العمل، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو جانب البيئة والمجتمع. وتؤثر إستراتيجية المؤسسة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات، وحتى يمكننا التعرف تفصيلاً لمفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن. يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>1</sup>

ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها:<sup>2</sup> أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، ولقد اقترح كل من (Kaplan & Norton) العديد من

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 59.

المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي وقد اوضحت أهمية الأصول غير الملموسة وذلك للأسباب التالية:

- تلعب الأصول غير الملموسة دورا في بناء وتنمية العلاقات بالعميل وتحافظ على ولاء العملاء الحاليين وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية
- تدعم الأصول غير الملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تمكن الأصول غير الملموسة المؤسسات من إنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية تلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت ممكن وإنتاجية متميزة.
- تساعد الأصول غير الملموسة على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر وتسمح بتقديم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والانظمة.

ويمكننا أيضا وصف بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة مختارة بعناية من أدوات القياس المؤكد المستمدة من إستراتيجية المؤسسة ، وهي أداة يستخدمها القادة في التواصل مع أصحاب العمل وأصحاب المصلحة الخارجيين لتعطي النتائج ومحركات الأداء والتي ستحقق المؤسسة مهمتها وأهدافها الإستراتيجية. ويمكن القول أن هذه الأداة هي: نظام القياس، نظام الإدارة الإستراتيجية ، وأداة الاتصالات.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛
- تعتبر نظام إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأجزاء والعملاء وتطوير وتنمية الأسواق؛
- تساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة؛
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة والعملاء والمجتمع؛
- تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمؤسسة؛
- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغييرات مسبقة في أماكن أخرى؛

<sup>1</sup> Paul Niven , **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002, P 26.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص68.

- تعد توضيحا وتجديدا للإستراتيجية بشكل مستمر؛
- تسهم في نشر الإستراتيجية بكافة أنحاء المؤسسة؛
- تجمع وحدات وأهداف الأفراد بالإستراتيجية؛
- تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية؛
- تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية؛
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
- بيان الرؤية والإستراتيجية ووضعها في بؤرة الاهتمام وليس المجالات المالية فقط؛
- التأكيد على التغذية المرتدة للإستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة؛
- تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي؛
- تؤكد أهمية كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين؛
- تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنتظر إلى كيفية إتمام النجاح المستقبلي للمؤسسة ككل.

### ثالثا: أسباب الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهم أسباب الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن في:<sup>1</sup>

- وسيلة لفهم حاجات ورغبات العملاء والإجراءات الداخلية والتعلم والنمو والبعد المالي وبعد البيئة والمجتمع؛
- تحليل إستراتيجية عمليات المؤسسة بواسطة بطاقة قياس الأداء المتوازن؛
- الموازنة بين النتائج ومقاييس الأداء؛
- لوحة التحكم لأداء المؤسسة؛
- تقوم بترجمة الإستراتيجية إلى برنامج عمل؛
- تساعد في اتصال وربط وتوظيف جميع عناصر المؤسسة؛
- وسيلة لتصميم برامج المكافآت المبنية على الأداء؛
- وسيلة للتدريب والتعليم؛
- وسيلة لقيادة عملية التغيير داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 69.

رابعاً: مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة قياس الأداء بعدة نقاط تتمثل في:<sup>1</sup>

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية، فهي تنسيق بين مختلف فروع المؤسسة والتعاون في تحقيق الأهداف المسطرة؛
  - تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المؤسسة وبالتالي توفر معلومات كافية للمسؤولين لاتخاذ القرارات المناسبة؛
  - تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية؛ تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة، فهي تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
  - تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة وبالتالي
  - تحديد المسؤوليات بصورة واضحة مما يسهل التدخل في حالة وجود الانحرافات؛
- كما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛ فهي تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المرجوة عن طريق الربط بين الخطط القصيرة الأجل والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### المطلب الثالث : تصميم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المؤسسة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن المحاور التي يحتوي عليها كل جانب والعلاقات السببية.

### أولاً : الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تتمثل الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في:<sup>2</sup>

#### 1. الجانب المالي: تتضمن قياسات تقيس ربحية المؤسسة .

<sup>1</sup> نجوم قمازي، مراد كواشي، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد الثالث، 2016، ص ص 51-52.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة مؤسسات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير دالي إبراهيم، العدد الثاني، ص 94.



2. **جانب العملاء:** يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستخدمها ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب التي يمكن ان تتضمن: خدمة العملاء، خدمه عملاء جدد ، حصر المؤسسة من السوق.

3. **العمليات الداخلية:** عدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوبة أجادتها والتي تمكن من: الوصول للأهداف المقدمة، ارضاء حمله الاسهم.

4. **القياسات التقليدية:** تراقب وتساعد على تطوير العمليات الحالية ولكن القياس المتوازن للأداء تحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمه وارضاء العملاء

5. **النمو والتعلم:** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات دائما ويأتي النمو والتطوير في الافراد، النظم، الاجراءات، وبذلك يجب الاستثمار في: اعادة تطوير الافراد، تطوير النظام.

**ثانيا : المحاور التي يحتوي عليها كل جانب**

لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المؤسسة المحاور التالية:<sup>1</sup>

- **الجانب:** وهو أحد الركائز التي يقوم عليها اسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم و جانب البيئة و المجتمع ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين والمؤشرات والمعايير والمبادرات.

- **الأهداف :** الأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس مقابل التحقيق ومعقولة ومحدده بوقت زمني لإتمامها.

- **القياسات والمؤشرات:** تمثل حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

- **المعيار:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه. مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك: 80% .

- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثلا فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

<sup>1</sup> منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البنطيجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة المؤسسات والمجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص ص: 46-47.

ثالثا : العلاقات السببية

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ولد يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن ادارتها والتأكد من صحتها. ويبين الجدول التالي الخمسة العناصر الرئيسية لتكوين نموذجا لقياس الأداء المتوازن:

الجدول رقم (01) : نموذج قياس الأداء المتوازن

معدل العائد على رأس المال		الجانب المالي
ولاء العملاء		العملاء
توقيت دورة العمليات	جودة العمليات	العمليات الداخلية
مهارات العاملين		التعلم والنمو
خدمة المجتمع	المحافظة على البيئة	البيئة والمجتمع

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، 2010 ، ص 90 . (بتصرف)

يعبر الجدول رقم (01) على الجوانب الخمسة وعلاقة السبب والنتيجة فيما بينهم، مثلا معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء وذلك يبين الولاء، اذ يتم ادراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء لتحسين وقت الخدمة للعملاء، ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العملاء من خلال العمليات الداخلية وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين ثم ادراجه في جانب التعلم والنمو دون اهمال المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع.

هذا بالإضافة إلى البعديين التاليين<sup>1</sup>:

- هل يمكن التجاهل القياسات المالية؟: نادي البعض باستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المؤسسات حيث انها لا تقدم دليلا قويا على النجاح في بيئة العمل الحالي بل يجب التركيز على ارضاء العملاء والجودة، حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب والتي تمكن المؤسسة من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية المدخلات.

- الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن: إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمة الاعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسله تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمه العملاء.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 90.

### المبحث الثاني: العناصر الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد بعض المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتنفيذ استراتيجيتها لخلق القيمة وتوضيح صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه وقد ترجم كل من (Kaplan & Norton) الرؤية الاستراتيجية إلى أبعاد أساسية تتفاعل فيما بينها لتحقيقها وفقا لخطوات ينفذ من خلالها نموذج بطاقة الأداء المتوازن. حسب المطالب التالية:

➤ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

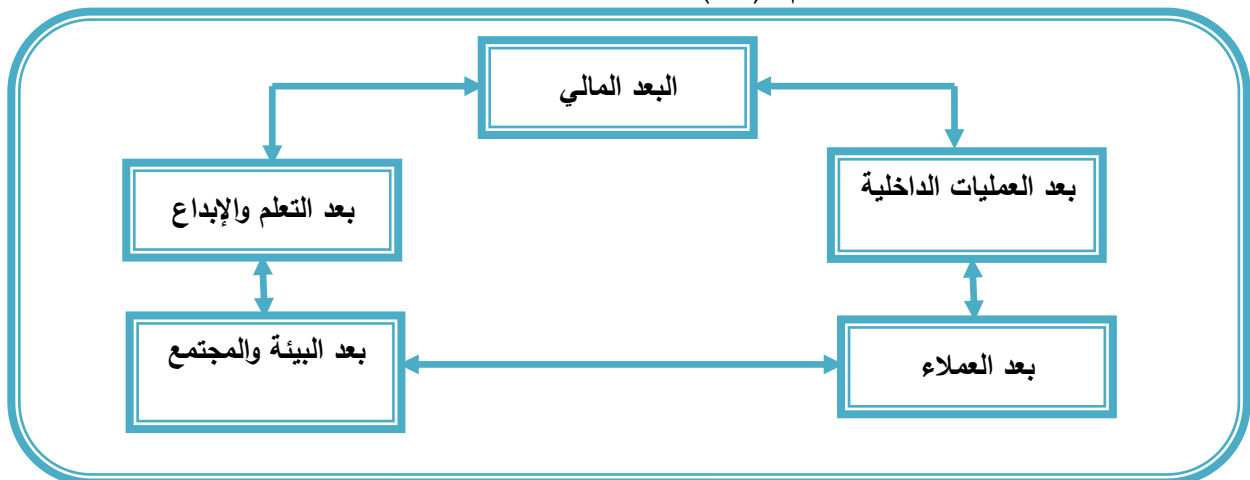
➤ أساسيات بطاقة الأداء المتوازن؛

➤ خطوات بطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تحت ضل بطاقة الأداء المتوازن يتم ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات تنظم في خمسة أبعاد مختلفة تشمل: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع. وقد استمر الباحثان (Kaplan & Norton) في تطوير النموذج، حيث قام بإضافة تصور المؤسسة والبرنامج التي تتبناها، نظرا لاهميه ترجمة تصور المؤسسة لمستقبلها وتحديد الأهداف التي تنوي المؤسسة تحقيقها من خلال تبنيها لبرنامج تغيير التنظيمي، وترجمتها إلى مبادرات وبرامج عمل مؤسسة تعتمد على بعضها بعضا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل رقم (04) المرحلة الثانية من نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم: (04) عناصر قياس الأداء المتوازن



المصدر: نعمة عباس الخفاجي و احسان محمد ضميرن ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف

التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، عمان، ص45. (بتصرف)

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي و احسان محمد ضميرن ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 44.

يوضح الشكل السابق رقم (04) الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث الملاحظ بأن هناك خمسة أبعاد جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و الابداع و بعد البيئة والمجتمع.

### أولاً : البعد المالي

يعتبر من شروط مالكي المؤسسات ويهدف على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء ضمن المحاور الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو وبعده البيئة والمجتمع، تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتاج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال الآتي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها ان تظهر أمام مساهميها؟، وقد أوضح (Kaplan & Norton) استراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة، والإجابة عن التساؤل أعلاه هما:

- برنامج نمو الإيرادات للمؤسسة، فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التسهيلات والودائع للعملاء الحاليين والجدد، ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة.

- برنامج الإنتاجية من خلال كافات استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية والغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث ان الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فيقياس بمدى كفاءة وفعالية أدائها بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما و تختلف الأهداف المالية باختلاف دور حياة المؤسسة ( النمو، البقاء، الاستمرارية)، فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على النمو الحصة السوقية في الأسواق الجديدة، وإلى الزبائن الجدد، أما الأهداف في مرحلة الاستمرار ( الإنتاج ) فهي تركز على التدفق النقدي ولأغراض الدراسة الحالية فان من أهم الأبعاد المستخدمة لا الحصر لتقييم أداء المالي في المصارف التجارية وهي النمو في نسبة الارباح، نمو موجودات، نمو العائد على الاستثمار، تحسين القيمة المضافة التي تحققها المصارف، توسع المصارف التجارية من خلال زيادة الانتشار الجغرافي المحلي والدولي من خلال زيادة عدد الفروع، وزيادة الحصة السوقية للمصارف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 45 .

## ثانيا : بعد العملاء

حيث في هذا البعد تحدد المؤسسات العميل وشرائح السوق التي اختاروا فيها المنافسة. هذه القطاعات تمثل المصادر التي ستوفر عناصر الإيرادات للأهداف المالية للمؤسسة. يمكن بعد العميل المؤسسات من محاذاة نتائج العملاء الأساسية والتدابير اللازمة لتحقيق الرضا والولاء والاحتفاظ والاستحواذ والربحية بالنسبة لأهداف العملاء وقطاعات السوق. يجب أن تحصل المؤسسات على المزايا التنافسية في القطاعات المستهدفة يجب عليهم تحقيق رضا العملاء، أن مجموعة التدابير الأساسية للعملاء في معظم المؤسسات تشمل: حصتها في السوق، والاحتفاظ العملاء، واكتساب العملاء، ورضا العملاء وربحية العميل. قد يبدو أن هذه التدابير هي جميع أنواع المؤسسات وفقاً لما تم تجميعه من قبل (Kaplan & Norton) في سلسلة من العلاقات السببية رضا العملاء يعني تقييم مستوى رضا العملاء على طول معايير الأداء المحددة مع اقتراح القيمة، حيث أنه يؤدي إلى ربحية العملاء مباشرة لأن ربحية العميل مرتبطة بقياسات شبكة ربح عميل، بعد السماح للنفقات المطلوبة لدعم هذا العميل. مقدار رضا العملاء يسبب اكتساب العملاء ومنه الاحتفاظ على العملاء، واكتساب العميل يعني وضع التدابير من حيث القيمة المطلقة أو النسبية المعدل التي تجذب وحدة الأعمال أو تفوز بعملاء جدد أو أعمال جديدة، أما زبون الاستبقاء يعني المسارات بالقيمة المطلقة أو النسبية، والمعدل الذي يكون عليه النشاط التجاري تحتفظ بالوحدة أو تحتفظ بعلاقات مستمرة مع عملائها. زبون الاستحواذ والاحتفاظ والربحية معا تعكس حصة السوق، وهو مما يعكس نسبة الأعمال في سوق معين تبيعه وحدة الأعمال.<sup>1</sup>

## ثالثا : بعد العمليات الداخلية

من خلاله يبين (Kaplan & Norton) ان هذا البعد يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب ان تتفوق بها المؤسسة على منافسيها والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسات من تقييم أدائها من البعد العمليات الداخلية، فأنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الاقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين. ويتم في هذا البعد الإجابة عن السؤال الاتي:<sup>2</sup>

ما هي العمليات اللازم ان تتميز بها المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين ورضا العملاء؟

<sup>1</sup> Andersson, Rolf Larsson, **How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map**, Master thesis, The department of business administration Lund University, 2009, P 53-54.

<sup>2</sup> براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -جامعة المدينة، العدد الثاني، 2014، ص 150-151.

يصف بعد العمليات الداخلية الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين، وينطوي على العمليات اللازمة التي تؤثر على رضا العملاء والمساهمين. ويتم تحسين الأنشطة القائمة من تطوير للمنتجات والإنتاج، التصنيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع، ضمن سلسلة القيمة الداخلية، حيث تمر سلسلة القيمة الداخلية بثلاثة مراحل وهي:

1. **دورة الإبداع:** تسمى مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير، حيث تبحث المؤسسات والبنوك في حاجات العملاء وتسعى إلى إيجاد منتجات وعمليات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويتم وفق هذه الدورة تحليل حجم السوق وطبيعة العملاء فيه، ثم إجراء دراسات السوق، وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، ووضع خطة المنتج الجديد ونوعيته والمدة الزمنية اللازمة للإنتاج؛
2. **دورة العمليات:** أو مرحلة الإنتاج، حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، وتحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج؛
3. **دورة ما بعد البيع:** وهي المرحلة الأخيرة، والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات، والترويج للمنتجات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها.

#### رابعا : بعد التعلم والنمو

لقد اوضح (Kaplan & Norton) بأن هذا البعد يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي مؤسسة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عملياتها الداخلية، في مستوى عالي بحيث تخلق قيمة العملاء والمساهمين، كما هو يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، اضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع سياسة المؤسسة، وإستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة بإقتدار من جهة اخرى . ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا البعد في:<sup>1</sup>

- قدرات الموظفين.
- قدرات نظام المعلومات.
- تحفيز وتمكين موظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ضمير ياغي، مرجع سابق، ص: 50.

## خامسا : بعد البيئة والمجتمع

أضيف للأبعاد الأربعة بعد خامس متعلق بالبيئة والمجتمع و ذلك أنه :<sup>1</sup>

يرى بعض الباحثين أنه لا بد من ضرورة إضافة بعد آخر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع. حيث تشكل المؤسسات الاقتصادية جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها تحقيق رفاة ذلك المجتمع حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤوليتها الاجتماعية وضمان كونها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها.

هناك نوعين من الترابط لبعده البيئة والمجتمع هما المفهوم الضيق لبعده البيئة والمجتمع، الذي يختصر مسؤولية إدارة المؤسسة تجاه المالكين فقط بعبارة أخرى يربط مسؤوليتها بهدف الربح والعوائد المادية المنبثقة من مصلحة مالكي رؤوس الاموال والمستثمرين. أما النوع الثاني فهو المفهوم الواسع لبعده البيئة والمجتمع، الذي يمثل وظيفة إدارة المؤسسة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة ومجتمع، بالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح.

وإذا ما سلمنا بضرورة إدخال بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن، فما هي أهدافه الأساسية وما هي

المبادرات والمقاييس الرئيسية التي تصف الكفاءة بالمؤسسة فيما يتعلق بالجوانب البيئية والاجتماعية؟

وكالأبعاد الأخرى فإن بعد البيئة والمجتمع يجيب على سؤال مهم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يتعلق بكيفية الاستفادة من السكان المحليون؟ وماذا يتوقع المجتمع منا؟ وكيف نحسن حالة بيئتنا الطبيعية؟ الذي يدعم هذا السؤال هو نظرة المدرسة التجارية الفرنسية (INSEAD) إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبرها إطار إداري يعمد إلى توجيه التفكير الإستراتيجي إلى كل القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة، وذلك في تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. من منطلق استحداث بعد خامس يختص بإظهار مدى إستدالة المؤسسات الاقتصادية، ضمن ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن خلال ترجمة رؤية إستراتيجية للمؤسسة إلى خطة عمل وعرضها في تقارير تكون أساس تقييم الشامل. إن مختلف الأدبيات الإدارية الحديثة تجمع على أهمية البيئة والمجتمع بالنسبة للمؤسسة، على اعتبارها المصدر الرئيسي لمزيج الموارد التي ستستخدمها وتتحكم في تركيبها النوعية المختلفة من هذه الموارد مثل رأس المال، العمل، المواد الأولية، الأنظمة والقوانين، المعرفة والثقافة. التي

<sup>1</sup> لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص: 55-58.

تعتبر كلها مدخلات من البيئة والمجتمع، إن المؤسسة تنتج سلعا وخدمات، لا تعمل على تقديمها إلى البيئة والمجتمع وهنا قد تتقبل البيئة والمجتمع بعض أو كل ما تنتجه المؤسسة. أي أن المؤسسة بحاجة ماسة للمجتمع والبيئة لتحقيق أهداف النمو والبقاء، كما أن المجتمع والبيئة بحاجة ماسة للمؤسسة لتلبية احتياجاته، وضرورة حمايته من كل أنواع مخاطر الاستقبال (الاستهلاك الضار والنفائات الضارة...)، في أي استقبال سلبي ينعكس على أداء المؤسسة في المستقبل. في خضم هذا التفكير الحديث لم يعد اهتمام المؤسسات الاقتصادية يقتصر على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بل أصبح لديها مجموعه من الأهداف والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية التي يجب أن تؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقائها واستمرارها في مزاوله نشاطها ضمن بيئة الأعمال التنافسية، ويمكن بيان اهتمام المؤسسة بذلك من خلال خمسة مجالات رئيسية تقتصر على: مجتمع، بيئة، مستثمرين. ويمكن تحديد الهدف الاستراتيجي لبعده البيئة والمجتمع في ثلاث نقاط أساسية تتعلق ب: التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع، التميز في حماية البيئة، التميز التنافسي للقطاع. ويشير التميز هنا إلى شكلين أساسيين هما:

- **الشكل الأول:** أن غاية المؤسسة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم.
- **الشكل الثاني:** أن كل ما يصدر من المؤسسة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجال الخطأ أو الانحراف.

### المطلب الثاني : مكونات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من الرؤية المستقبلية، الإستراتيجية، الأبعاد، الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات الإستراتيجية. فيما يرتبط تطبيقها بمجموعة من المقاييس تتمثل في : مقاييس مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العميات الداخلية، مجال رؤية التعلم والنمو، مقاييس الموارد البشرية والمقاييس البيئية.

### أولا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر تحقق من خلالها آلية عمل البطاقة وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الرؤية المستقبلية:** هي مسار المؤسسة المستقبلي وأين وتضع صورتها المستقبلية.
2. **الإستراتيجية:** وهي التي تشمل مجموعة الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص: 154-155.



3. **الأبعاد:** هي مكون يدفع إلى تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك خمسة مؤشرات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء(الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم والبعد البيئية والمجتمع هي عناصر رئيسية في الإستراتيجية.
4. **الأهداف:** هي الإستراتيجية الموضوعة قيد التنفيذ وتكون ذات مستويات محددة وقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. **المقاييس:** تعكس قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف وتكون ذات طابع كمي وهذا لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن اتخاذه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعمه تحققه.
6. **المستهدفات:** تمثل البيانات والتصورات الكمية المقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** تعبر عن علاقات الأهداف وارتباطها ببعض وتكون مشابهة لعبارات حيث تكون واضحة مفهومة.
8. **المبادرات الإستراتيجية:** هي منظومات عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### ثانيا : المقاييس وعلاقتها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك ستة مقاييس يتم دراستها وهي كالتالي :<sup>1</sup>

- 1- **مقاييس مجال الرؤية المالي:** استخدام مقاييس معتادة للربح والخسارة، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدي مثل مقاييس الايراد للعامل الواحد أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة، ضمن هذه الفئة المقاييس تمثل إمداد يمكن فهمه لمقاييس الربحيات الكلاسيكية والاثتان يقيسان شيئا حدث بالفعل إلا أنه يمكن إعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية وبذلك تكون مناسبة أيضا في مجالات التركيز الاخرى. والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائما من النظام المحاسبي للمؤسسة فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم المؤسسة مقياسا هاما للنجاح وذلك عندما تكون المؤسسة مقيدة في بورصة للأوراق المالية، وإذا استطعنا ان نحدد قيمة الرأس المال الفكري للمؤسسة أو وحدة العمل فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 146-164.

**2- مقاييس مجال رؤية العملاء:** تختار الكثير من المؤسسات المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، قد تتعاقد المؤسسة مع مؤسسة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبادرة تركيز على العملاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يراها بها العملاء وايضا للكيفية التي نرى بها عملائنا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلا من التدفقات والمخزون، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهي تقديراتنا الحالية، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الاهمية بالنسبة لنا. وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المؤسسات قد تتباين تبعا للسؤال الاصلي الذي طرحه (Kaplan & Norton): "كيف يرانا العملاء؟" (مجال رؤية، بعد العميل) او "كيف نرى عملائنا؟" (بؤرة التركيز على العملاء). أننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم مثل الشكاوى وتكرار عمليات الشراء، ومن خلال مسح الاتجاهات. وينبغي ان تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضا نصيبا في مشترياته الكلية، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... الخ

**3- مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية:** معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة ومشروعات مماثلة، ومن أمثلتها: زمن الانتاجية وجودة الانتاج والمردودات ونسبة المعيب. حيث هناك أنواع كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها. فالإنتاجية تقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. والجودة تقاس بالنسبة المئوية وحدات مقبولة أو رأي العميل وتحديد الاتجاهات والآراء والشكاوى. مستوى التكنولوجيا يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. استغلال الطاقة يقاس بالسعة الانتاجية. وقت التسليم يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. مدة الانتظار تقاس بزمن الانتظار. المواد تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعينة أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

**4- مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار:** عند قياس هذا البعد يجب الاعتماد على مقياس مثل كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلا من النتائج. في بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

**5- المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو:** وتهتم بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية عن طريق إدخال قياس الأداء المتوازن مثلا. ومن الأمثلة على ذلك: نسبة الموظفين الذين يستخدمون شبكة الانترنت بانتظام. نسبة الموظفين الذين تغيرت واجباتهم

أثناء السنة. عدد الاتفاقيات التعاونية المبرمة مع شركاء جدد. متوسط زمن تأخر مشروعات تطوير الانظمة الجارية عند المواعيد المقررة.

**6- المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية:** هناك مؤسسات مثل (ABB) وسكانديا تبنت بؤرة التركيز منفصلة للموارد البشرية، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية للموارد البشرية، تقول مؤسسة سكانديا أنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززون بعضهم بصورة متبادلة، ولكي يتحقق النجاح، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. وإن التفاعل بين مختلف المقاييس في كل مجال رؤية يعد أمراً ضرورياً يجب مراعاته، ولذا يجب أن يركز إدراك العميل والعمليات الداخلية والابتكار على كل من الأفراد والانظمة.

**7- المقاييس البيئية:** إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكون الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المؤسسة. في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المؤسسة وأعمالها على ما يحيط بها.

### المطلب الثالث : خطوات بطاقة الأداء المتوازن

ولكي يتم التطبيق الفعال لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لابد من المرور بمجموعة من الخطوات المترجمة إلى سبعة خطوات و هي كالتالي: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد الاستراتيجيات، تحديد العناصر الحرجة في النشاط، تحديد المقاسات، تحديد وتنمية خطة العمل، تطبيق الاستراتيجية، المتابعة والتقييم.

### أولاً : الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتفصيل لأنشطة ومنتجات و مصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية و الرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

يعمل نموذج قياس الأداء المتوازن على:<sup>2</sup>

رؤية شاملة مشتركة، حيث أنه من الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية مشتركة. نظراً لأن المقاييس سيتم بناءها وصيغتها في ضوء تلك الرؤيا، مما يساهم في تركيز بعض اهتمام المؤسسة بصورة أقوى

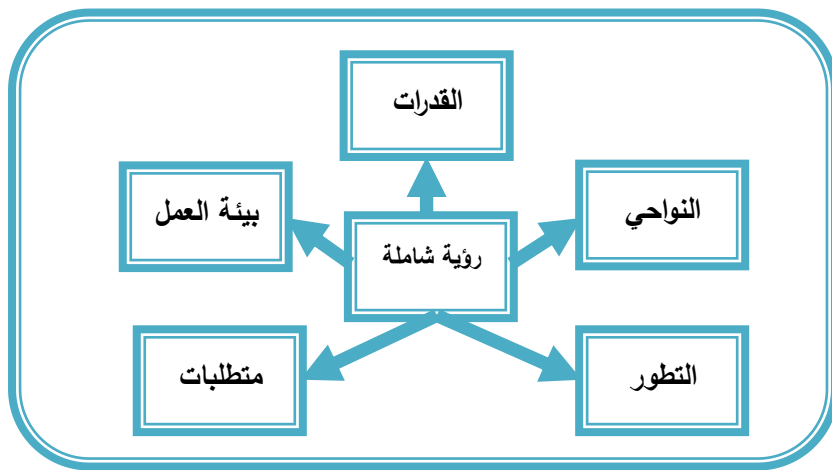
<sup>1</sup> منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البنطيحي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص : 104-105.

منذ قبل، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أو وجود رؤية مظلة وغير حقيقية. ويمكن طرح التعريفات التالية للمصطلحات الجوهرية على النحو التالي:

- 1- الرؤية: تصور يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، ينطوي على تحديات الدور والغايات المستقبلية لمؤسسة ما، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.
- 2- الرسالة: تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة أو ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيام وتوقعات الأطراف أصحاب المصلحة.
- 3- الاستراتيجية: التصور العام لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، ولذا فهي تمثل المسار الأساسي للمؤسسة والذي من خلاله يمكن المؤسسة ان تجيب على التساؤل: ما الذي يجب أن نكون عليه مستقبلا؟ ومن ثم تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من المبادئ التي توضح كيف سيجري تحقيق غايات المؤسسة أو أهدافها الرئيسية على مدى فترة زمنية ممتدة.
- 4- الغايات والأهداف: تمثل النتائج المنشود تحقيقها، وتتميز كل منها عن الأخرى من حيث المدى الزمني والتحديد في نطاق معين، وتبني الغايات والأهداف على هدى من رسالة المؤسسة.
- 5- يجب التأكد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المؤسسة، ولكي تتم صياغة الرؤية، هناك عدد من العوامل ليجب وضعها في الاعتبار، ويوضحها الشكل الاتي:

الشكل (05): عوامل أساس صياغة الرؤية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس أداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، 2010، ص 100.

ويتضح من الشكل رقم (05) أن لصياغة رؤية المؤسسة بدقة يتطلب دراسة وتحليل بعض العوامل من بينها:

- الطرق التي سيؤثر بها تطور التكنولوجيا المعلومات على المؤسسة والصناعة مستقبلا.
- اتجاهات حاجات العميل من السلع والخدمات المستقبلية. وبمراعاة التحالف أو الميل نحو التفكك في عدد من الصناعات، مما يخلق تهديدات وأيضاً فرص جديدة أمام المؤسسة.
- تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور، ويتم في ضوءه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.

إن إعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني السماح للتخطيط الاستراتيجي بتقييد المؤسسة لبرنامج عمل يتسم بالجمود، بل يجب أن تركز المؤسسة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة، بناءً على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة. هذه الرؤية ستمنح المؤسسة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة عمل متغيرة. بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل، يأتي دور دراسة إختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسب مقترح نموذج (Kaplan & Norton)، فإن هناك خمسة مجالات رؤية: مجال الرؤية المالية، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العمليات الداخلية، ومجال رؤية التعلم والنمو، و مجال البيئة و المجتمع.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

#### ثالثاً : الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يعنى بتحديد عوامل النجاح:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 108.

<sup>2</sup> مزياني نورالدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الأول، 2013، ص 254.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 254.

تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة، يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.

#### رابعا : الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كما، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموما رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة.<sup>1</sup>

#### خامسا : الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

يجب على إدارة المؤسسة تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة العمل. حيث يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة تمهيدا للموافقة النهائية من جانب الإدارة العليا، أما خطة العمل فيجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، ويجب أن تشمل الخطة الأفلاد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.<sup>2</sup>

#### سادسا : الخطوة السادسة تحديد الأفعال التنفيذية

يتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البنطيجي، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 127-128.

<sup>3</sup> مزياني نورالدين، بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص 156.

## سابعاً : الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.<sup>1</sup>

وبين الجدول رقم(02) الخطوات التفصيلية بطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

## الجدول رقم (02) : الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة	النشاط	التساؤلات
1	تحديد رؤية ورسالة المؤسسة	ماهي الرؤية العامة والخاصة بالصناعة؟
2	تحديد الاستراتيجيات	ماهي الاستراتيجيات يجب اتباعها ومبررات الاختيار الاستراتيجي؟
3	تحديد العناصر الحرجة في النشاط	ماهي الأشياء يجب التركيز عليها حتى تتجح المؤسسة؟
4	تحديد المقاسات	مالذي يجب قياسه؟
5	تحديد وتنمية خطة العمل	كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل؟
6	تطبيق الاستراتيجية	ماهي الأفعال يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف؟
7	المتابعة والتقييم	كيف سيتم اجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة

العصرية، مصر، 2010، ص 100.

يوضح الجدول رقم (02) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال طرح أسئلة تجيب عليها الخطوات السبعة، فمن خلال معرفة الرؤية العامة والخاصة بالصناعة أو بأي قطاع آخر يمكن تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، ومن خلال البحث عن الاستراتيجيات التي يجب إتباعها ومبررات الاختيار الاستراتيجي يمكن تحديد استراتيجيات المؤسسة، و كذلك عند تركيز المؤسسة على العناصر التي تحقق نجاحها يمكن تحديد العناصر الحرجة في نشاطها، ومعرفة ما يجب قياسه وتحديد مقاسات المؤسسة، وعند صياغة الأهداف ووضع خطة عمل تضمن لنا تحديد وتنمية هذه الخطة، ومعرفة الأفعال التي يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف وتحقيق تطبيق الاستراتيجية، هذا ضمن اجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى بطاقة الأداء المتوازن أي عملية المتابعة والتقييم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 156.

## المبحث الثالث: تقييم بطاقة الأداء المتوازن

تحقق بطاقة الأداء المتوازن المتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وفقا لأبعادها الخمسة ولكي نبني نظام فعال لبطاقة الأداء المتوازن لابد من وضع وظائف ومتطلبات لهذا النظام، في ظل معرفة الصعوبات والانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية :

➤ وظائف بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها؛

➤ متطلبات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن؛

➤ معوقات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها.

## المطلب الأول : وظائف بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة وتسهم في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسة، تستخدم في توضيح وترجمه رؤية استراتيجية المؤسسة، توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة والتخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية، وتسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن بالإضافة لمجموعة من الفوائد التي سيتم ذكرها.

## أولا : الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تتمثل الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في:

- 1- توضيح وترجمه رؤية استراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء، النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله من وجه التحديد.<sup>1</sup>
- 2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب اعلان جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة للتسليم السريع للعملاء الذي يمكن ترجمته إلى أهداف خفض الأوقات أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، مما تسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهما الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المؤسسات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الثاني، 2010، ص 163.



3- **التخطيط وضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن في جوانبها الخمسة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفرة في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو امكانيات عاملين أفضل.<sup>1</sup>

حيث تمكن عملية التخطيط ووضع الأهداف المؤسسة من:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير مالية؛
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتردة.

وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث تمكنهم بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك ويبين الشكل التالي الوظائف الخمسة الرئيسية المتكاملة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن. لماذا تحتاج مؤسسات الاعمال إلى بطاقات قياس الأداء المتوازن؟ والإجابة باختصار: حتى تتمكن من إدارة عملياتها بفعالية وكل ما يعرف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، بعض المؤسسات تعتمد فقط على المقاييس المالية وتحقق الأداء لأن بطاقة الأداء المتوازن تحتفظ بالقياسات المالية كمؤشرات تلخص موقف العمل ولكنها تركز على مجموعة متكاملة من المعايير التي تربط كل من العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبيئة والمجتمع بأداء النظام والنجاح المالي طويل المدى.

**ثانيا : فوائد بطاقة الأداء المتوازن**

تتضمن فوائد بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:<sup>2</sup>

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، لما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:

**1- تعد نظاما للإدارة :** يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ويوازن بين:

- المؤشرات الخارجية الخاصة بالمساهمين والعملاء والمؤشرات الداخلية الخاصة بالعمليات الأساسية والابداع وتطوير المؤهلات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 163.

<sup>2</sup> ابتسام عنان، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013، ص 93.

- مؤشرات النتائج الأداء السابق والمؤشرات التي تسمح بمتابعة الأداء المستقبلي.
- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
- وكل مؤشر في بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن حلقة في السلسلة السببية.

2- تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة الإدارة الاستراتيجية: إن النموذج الذي قدمه ( Kaplan & Norton) يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة الإدارة الاستراتيجية، هذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة تركز أساسا على النقاط التالية:

3- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عملية ومراكز: ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها؛

4- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء: من خلال استعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية، ومؤشرات تاريخية واستراتيجية.

5- تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين: على مستوى الاتصال والتعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة إدارة بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.

6- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية: في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

7- تعدد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم المؤشرات الأساسية: من أجل منع تشتت أذهان المديرين وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

### المطلب الثاني : متطلبات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

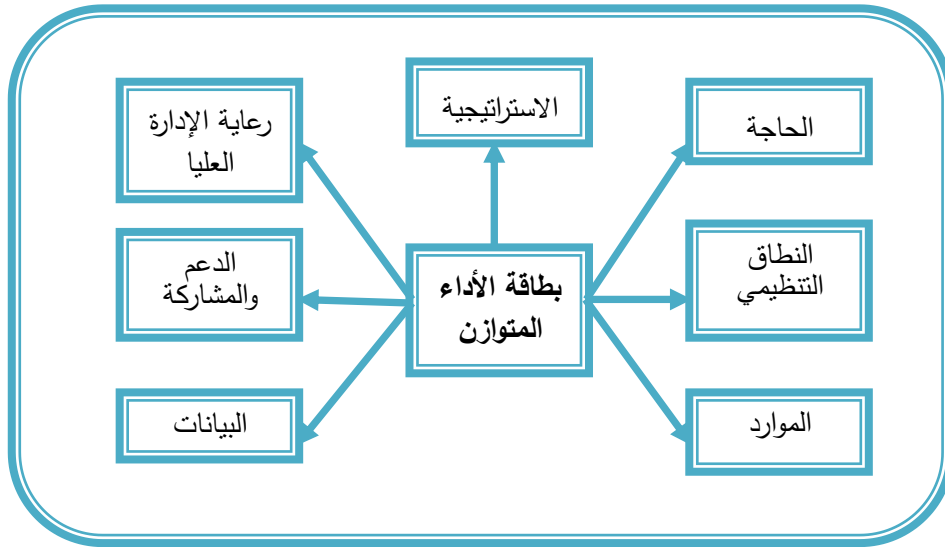
إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرط ضروري للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، فعليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للانطلاق والبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن، وهذا من أجل الوصول إلى الاستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ البطاقة فهذا القرار مهم جدا للمؤسسة خاصة أن هذه المتطلبات تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبنى والتنفيذ. في ظل مجموعة من العوامل تساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

### أولا : متطلبات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الشكل التالي رقم (06) البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن ضمن المتطلبات التنظيمية

اللازمة لبنائها:

الشكل رقم (06): البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ابتسام عنان، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013، ص: 93.

يتبين من الشكل رقم (06) بطاقة الأداء المتوازن من البعد الإستراتيجي وفقا لمعايير متمثلة في الاستراتيجية، رعاية الإدارة العليا، الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن، الدعم والمشاركة، النطاق التنظيمي، البيانات والموارد. وفيما يلي شرح لكل معيار:<sup>1</sup>

1- **الاستراتيجية:** إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن ترجمة منهجية للبعد الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية بأهداف مدروسة، حيث يستوجب التركيز على أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة المعاني ومدروسة بعناية، وبعد هذا سيصبح العمل عبارة عن تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمؤسسة، وهنا تلعب ارتباطات السبب والنتيجة دور الأساسي في وصف الجوانب الاستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

2- **رعاية الإدارة العليا:** من أجل تبني بطاقة الأداء المتوازن يجب على الإدارة أن تكون على قناعة كاملة وتعطي دعمها لها وهذا سيعطي لبرنامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح استخدامها.

3- **الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:** في هذه الحالة على المؤسسة أن تحدد الحاجة الرئيسية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اختيار المؤشرات الرئيسية في كل بعد من الأبعاد الخمسة.

4- **الدعم والمشاركة:** من أجل ضمان نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب الكثير من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل الالتزام ومجموعة تساهم في

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 93.

تفعيل عملية صناعة القرار، وهذا يزيد من المبادرات ويساهم في نجاح تشكيل فرق عمل فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة الجوهرية.

5- **النطاق التنظيمي:** من الواجب أن تعمل المؤسسة بجميع أنشطتها المختلفة لتدعم وجود سلاسل قيمة تساهم في الرقي بالأداء والاستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل، وتأخذ الإدارة في مجال واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

6- **البيانات:** من المصادر المتعدد الموثوق بها من أجل أن تخلق معنى محدد لقياسات الأداء.

7- **الموارد:** من إحدى الشروط الأساسية والضرورية لنجاح العمل والارتقاء بالأداء ووجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية.

### ثانيا : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل النجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى الاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية و إستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية و الإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
- تقليل الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- الإهتمام بالاصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المؤسسة؛

<sup>1</sup> مزياي نورالدين، بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص ص 256-257.

- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق؛
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج و التي تتمثل في المحاور الخمسة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل و المقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

بالرغم من تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في كثير من المؤسسات العالمية، إلا أنها واجهت العديد من المعوقات والصعوبات، ولاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور والتي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن.

### أولا : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك الكثير من المصاعب والمعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:<sup>1</sup>

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
- إختلاف ثقافة المؤسسة والصعوبة في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على إختلاف ثقافتهم وأرائهم نحو هدف مشترك؛

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 51.

- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
- كثرة المعايير وغموضها، في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير قياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كبعد البيئية والمجتمع الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المؤسسات؛
- عدم وضوح الأهداف، ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية و الإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة الرؤية و إستراتيجية المؤسسة. وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛
- عدم دقة المعلومات، يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات و محدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

### ثانياً : المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

- تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنه :<sup>1</sup>
- لا تفترض أن علاقات السبب والنتيجة مطبقة كأنها مجرد إفتراضات، هناك تحدي هام وهو تحديد قوة وسرعة الإرتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية، لذلك فإن المؤسسة يجب أن تضع الدليل لهذه الإرتباطات وبمرور الوقت ومع الخبرة يجب أن تبدل المؤسسة بطاقات قياس الأداء المقارن الخاصة بها لتحتوي على هذه المقاييس
  - لا تبحث عن تحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت، وقد لا يكون هذا المدخل مناسب لأن المبادرات قد تحتاج لأن تتم عبر عدة أهداف إستراتيجية وعلى سبيل المثال تأكيد الجودة والأداء في الوقت المحدد قد لا يكون مطلباً مستحقاً كما أن التحسين الأبعد في هذه الأهداف قد يكون غير مناسب مع تعظيم الأرباح.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي و احسان محمد ضمير ياغي، مرجع سابق، ص 60.

- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط، حيث تحتوي بطاقة قياس الأداء المتوازن في بعض المؤسسات كلا من المقاييس الموضوعية مثل الدخل التشغيلي والريادة، تكلفة حصة السوق، تكلفة التصنيع وأيضا المقاييس غير الموضوعية مثل معدل رضا العميل والموظف، وعند استخدام المقاييس غير الموضوعية يجب أن تكون الإدارة حذرة وتتحرى الدقة.
- لا تفشل في إعتبار كل من التكاليف والأرباح للمبادرات مثل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير قبل إحتواء هذه الأهداف في بطاقة قياس الأداء ولا يجب أن تركز الإدارة على المقاييس التي لم تنتج عن منافع مالية كلية طويلة الاجل.

### ثالثا : الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

بالرغم من تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في كثير من المؤسسات العالمية، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور جاءت من الأوساط الأكاديمية و إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي:<sup>1</sup>

التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث أن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحيانا كافة الأفراد في المؤسسة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهرا، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف المؤسسة ككل وهو من أهم أهداف استخدامها. تتمثل الانتقادات الموجهة لها في الآتي:

- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية غير المالية في بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن؛
- بطاقة الأداء المتوازن تهمل البعد الزمني والنقطة الحاسمة في بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من افتراض أن الربط بين النقاط المختلفة من الوقت يجب أن تكون مفهومة وأن بطاقة الأداء المتوازن لا تتضمن

<sup>1</sup> ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في اصناعية في محافظة الخليل، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال من جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 53-56.

البعد الزمني في العلاقات بين السبب والنتيجة، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني؛

- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل. وأن الصعوبة في فهم بطاقة الأداء المتوازن تكمن في التركيز على مجالات مختلفة، وفي نفس الوقت ليس هناك عدد محدود من المؤشرات يجب اعتمادها؛

- عدم وجود تكامل بين إجراءات المستويات العليا والمستويات التشغيلية. مما يشير إلى عدم فهم المستويات التشغيلية لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وعلاوة على ذلك فإن غياب التكامل يحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستويات العليا فقط، ونتيجة لذلك، قد تفشل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بسبب ضعف التماسك والتكامل بين مستويات المؤسسة؛

- التركيز داخليا، واحدة من الانتقادات على بطاقة الأداء المتوازن هو أن إطارها يشجع على التركيز على الجوانب الداخلية. وكذلك بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتحركات المنافسين؛

- بطاقة الأداء المتوازن التقليدية غير فعالة لاستدامة المؤسسات؛

- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع

- التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها؛

- العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن؛

- هرمية بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث أنها تعتبر نموذجا هرميا مما يعرضه أن لا يأخذ النموذج في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي قد تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو تجعلها غير سليمة؛

- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة عالية جدا، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث أنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس.



## خلاصة الفصل الأول

كان ينظر لبطاقة الأداء المتوازن أنها نظام تقييم الأداء والرقابة فقط، ولكن تبين أنها نظام تخطيط إستراتيجي وتشغيلي، على المدى الطويل والمدى القصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، وتحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار وتساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير، لذلك فالبطاقة أصبحت تعتبر الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية ورؤية المؤسسة في مؤشرات ملموسة.

وقد تأخذ بعض المؤسسات بمنهجية الإدارة الإستراتيجية في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء والاهتمام بالعديد من المجالات، والتي قد تحتوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، العميات الداخلية، التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) بدون اعتماد منهجية البطاقة كنظام الإدارة الإستراتيجية، إلا أن تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل يمكن من تظافر الجهود لتحقيق رؤية المؤسسة، وتحقيق مزايا وقيمة مضافة للمؤسسة أكثر من اعتماد المؤسسة على بعض الأساليب الإدارية الإستراتيجية، حيث تقوم البطاقة بتجميع الأهداف الأخرى، والقيم المستهدفة، والمبادرات التي تعمل على تحقيق الأهداف، والمقاييس المستخدمة، والقيم الفعلية، والنتيجة النهائية في صفحة واحدة، مما يسهل على إدارة المؤسسة متابعة تحقيق رؤية المؤسسة والأهداف الإستراتيجية، مروراً بخطوات تضمن التطبيق الفعال لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب (حيث تعتبر أداة للربط بين الخطط القصيرة الأجل والإستراتيجية العامة للمؤسسة رغم التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها)، ولها كذلك مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وما زالت تخضع لتطوير مستمر. وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، و بالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير الأداء.



## الفصل الثاني:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف  
إدارة الجودة الشاملة



## مقدمة الفصل الأول

في العقود الأخيرة أصبح لزاماً على المؤسسات والمؤسسات الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية وذلك في ظل التغيرات الهائلة التي تحدث، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المؤسسات، والتي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح ينظر له كأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة، ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. يكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان هذا المستهلك داخل المؤسسة أو خارجها. وذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، ومن ثم تلبيةها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها، لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود.

ومن أهم الأدوات المدرجة في إدارة الجودة الشاملة بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن اعتبارها كأداة قياس عامة مرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال عوامل النجاح الحاسمة. ويعتبر استخدامها متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

❖ مدخل لإدارة الجودة الشاملة؛

❖ أساسيات إدارة الجودة الشاملة؛

❖ العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير وتحسين نوعية وأداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاتها المحلية والأجنبية. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

➤ مدخل إلى الجودة ؛

➤ مدخل إلى الجودة الشاملة ؛

➤ مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

### المطلب الأول : مدخل إلى الجودة

مع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، وكذلك تطوير أداء جميع العاملين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الخصائص شاملة لأبعاد متمثلة في الأداء والموثوقية والجمالية وغيرها ..

أولاً: مفهوم الجودة

- ذكر الباحثون عدة تعاريف للجودة نذكر منها :<sup>1</sup>
- عرف (E.Deming\*) الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف".
- أما (J.Jauran\*\*) فيعرفها بأنها "الملائمة للاستخدام".
- وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الإحتياجات المعبر عنها أو الضمنية.
- أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة .
- كما عرف كل من المعهد الوطني الأمريكي للتقييس والجمعية الأمريكية للجودة الجودة بأنها: "المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة".
- أما المهندس الياباني (Taguchi\*) فقد أعطى تعريفاً أكثر شمولية مفاده أن الجودة: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها".
- من خلال العرض السابق لمختلف التعاريف الواردة بشأن الجودة يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى ثلاث مجموعات أساسية حسب نقاط تركيزها.
- **المجموعة الأولى:** ركزت في تعريفها للجودة على الزبون وعلى ضرورة إشباع حاجاته.
  - **المجموعة الثانية:** ركزت على الخصائص والصفات التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة والتي تشبع إحتياجات الزبون.
  - **المجموعة الثالثة:** ركزت على ثلاثة عناصر هي الصفات، الزبون والمجتمع.

<sup>1</sup> بن علي عائشة ونوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية الأسواق، ص: 312-314.

\* E.Deming : (1900-1993) مهندس تصنيع أمريكي حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، عالم إحصاء، مهندس، أستاذ جامعي واقتصادي، وقد أطلق عليه "أبو الجودة" وذلك لما ساهم به في عالم الجودة والإدارة.

\*\* J.Jauran (1904-2008) اقتصادي روماني، مهندس، عالم إحصاء، مستشار وشخصية أعمال، يعرف بأنه أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، فهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة.

\* Taguchi : (1924-2012) مهندس، عالم إحصاء ياباني وعميد الأكاديمية اليابانية للجودة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف التالي: الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

### ثانيا : خصائص الجودة

للجودة عدة خصائص تميزها ومن أهم هذه الخصائص<sup>1</sup>:

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.
  - قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودته.
  - قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.
  - قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة للمواصفات تصميم المنتج.
  - قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.
- ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا، ليس فقط بين المؤسسة وغيرها بل أيضا ضمن المؤسسة نفسها، ففي بعض المؤسسات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة من العمل. ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة. وهو يعتبر أحد إجراءات قياس الجودة.

### ثالثا : أهداف الجودة

تشمل الجودة عدة أهداف وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- 1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.
- 2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة.
- 3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية، تحت شعارها الدائم أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص: 39.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء، قسم إدارة اعمال، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، الاردن، ص30.

- 5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات).
- 6- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- 7- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تفادي السلبيات.

#### رابعا : أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد الجودة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الأداء: وتعني قدرة المنتج على أداء ما متوقع أن يؤديه.
- الخصائص: أي المميزات المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد.
- المطابقة: مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
- الموثوقية: استمرار الأداء عبر الزمن.
- مدة الصلاحية: مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج.
- الخدمة: الصيانة وحل المشاكل والشكاوي وسهولة التصليح.
- الاستجابة: التعامل الإنساني مثل لياقة البائع.
- الجماليات: حس الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية.
- السمعة: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

#### المطلب الثاني : مدخل إلى الجودة الشاملة

لقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج (E.Deming) والذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة الذي سعى من خلال نظامه ذو التأثير والأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة لزيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن والعمل على تحسين وتطوير أساليب العمل.

#### أولا : تطور لفكرة الجودة الشاملة

انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات. حيث أن مداخل وأساليب دراسة الجودة قد تعددت تعددا كبيرا، فمثلا استخدم مدخل "ديمينج" مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة، على حين وضع (E.Deming) "جوزيف

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص ص: 37-39.

جوران" (J.Juran) الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة، والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها.

ولقد ركز (P.Crosby\*) على أهمية الاهتمام بالمنتجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية ولقد نادى (K.Ishikawa\*\*) بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، الأخصائي الأمريكي "إدوارد ديمينج" (E.Deming) صاحب النظرية الجديدة في الإدارة أخذ أفكاره إلى اليابان. لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج هي ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه. والآن وبعد أكثر من ستة عقود من الزمن، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي.

لقد جعلت قصة النجاح الياباني من نظرية ديمينج في الإدارة التي يسميها البعض "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتفويض السلطات إلى الموظفين، لدرجة أن المديرين الأمريكيين بدأوا يهتمون بجودة المنتج، بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية حديثاً.

وفي عام 1991 تم عمل مسح شامل لآراء المستهلكين الأمريكيين من أجل التعرف على مدى فاعلية الجودة في أمريكا. وقد أظهرت النتائج تراجعاً تاماً في هذا النطاق مقارنة بدول أخرى مثل اليابان. ومن العلماء الذين أشاروا لذلك هما (E.Deming) و (J.Juran) الذي حضر إلى اليابان لاستقصاء معايير الجودة وجاء شعار صنع في اليابان "made in Japan"، مقترناً بجودة الإنتاج وانخفاض سعره.

وقد كان لذلك رد فعل قوي على أمريكا فيما بعد، حيث دعت إلى التنافس من أجل الجودة، ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة (Quality Managers) الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية (Statistical Quality Control Techniques).

فضلاً عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دور كبير في ذلك، ولا يقف الأمر على ذلك فقط بل تعدى إلى موارد المواد التي أدت إلى جودة المنتجات، وتعتبر عملية تحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية، وقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة (Programs Extensive Quality Circle) في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية، وقد أخذت اليابان من تدني مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم.<sup>1</sup>

هذا ويمكن تحديد أربعة مراحل لتطور مفهوم الجودة كالتالي:

\* P.Crosby : (1926-2001) استشاري جودة أمريكي، يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو أول من أسس كلية للجودة .  
\*\* K.Ishikawa (1915-1989): هو بروفيسور ياباني من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة، ويعتبر "الأب لحلقات الجودة"

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص: 57-61.

- 1- **المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص و التفتيش:** تميزت هذه المرحلة بالتركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، و كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل، كما يهتم هذا النظام بعزل المنتجات المعيبة، و يمنعها من الوصول إلى العملاء، و لكنه لا يمنع من وقوع الخطأ و ما على الفحص سوى فرز المنتجات المعيبة حيث يتم التخلص منها أو إعادة إصلاحها.<sup>1</sup>
- 2- **المرحلة الثانية: مراقبة الجودة:** كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة العيب في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة الأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج للمقاييس الجودة. يعد (E.Deming) من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية.<sup>2</sup>
- 3- **المرحلة الثالثة: ضمان الجودة:** تجاوزت هذه المرحلة جميع المراحل السابقة وذلك من خلال تحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلا عن العيوب و الأخطاء التي يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكدت الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، و الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات، ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتسخير جميع الجهود الإدارية والفنية لتجنب الوقوع في مشكلات.<sup>3</sup>
- 4- **المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:** شهدت هذه المرحلة الانتقال التدريجي من ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام جديد للإدارة، أين أصبحت الجودة قضية ومسؤولية الجميع، حيث أن كل فرد ومن موقعه يمكنه ويجب عليه المشاركة في تحسين السير الكلي للأنشطة. يتضمن هذا المصطلح الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، يهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.<sup>4</sup>

### ثانيا : أهمية الجودة الشاملة

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المؤسسة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 12.

<sup>2</sup> بن علي عائشة ونوري منير، مرجع سابق، ص 315.

<sup>3</sup> جباري فادية، مرجع سابق، ص 14.

<sup>4</sup> بن علي عائشة ونوري منير، مرجع سابق، ص 316.

<sup>5</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص:33.



- 1- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- 2- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة؛
- 3- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم؛
- 4- العمل على تحسين وتطوير طرق واساليب العمل؛
- 5- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛
- 6- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من اول مرة؛
- 7- زيادة الحصة السوقية، حيث أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة الإدارة التي تهدف إلى تحقيق مشاركة العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة، فيما تتميز بأنها نظام متكامل لإدارة الجودة يحقق مستوى الجودة المطلوب للمنتج أو الخدمة.

#### أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة، فقد لقي تعريفها اهتماماً من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها بالنسبة لمؤسسة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنه لتسيير المؤسسة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية" تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.<sup>1</sup>

يوجد العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:<sup>2</sup>

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

<sup>1</sup> جمال العيفة وليلى فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس المبادئ و آليات التطبيق، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة المعيار، العدد 42، 2017، ص: 161.

<sup>2</sup> جباري فادية، مرجع سابق، ص: 17-18.

ويعرف (P.Crosoby) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية في المؤسسة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا".

عرف وليم ادوارد ديمينج (E.Deming) إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة للمؤسسة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

يعرف جوزيف جوران (J.Juran) إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المؤسسة.

و عرف كويمان وهال (Chopman et Hall\*) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحت في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع وخدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمؤسسة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

و عرف جوزيف جانيلوسكي (\*\* Joseph Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

كما عرفت أيضا : " أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمؤسسة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ ايجابي للعلاقات بين العاملين والعملاء.

\* Chopman (1804-1880) et Hall (1800-1847): ناشران بريطانيان، أسسا معا Chopman et Hall للنشر.

\*\* Joseph Jablonski : (1927) هو متحدث امريكي، مدرب، ومستشار، ومتخصص في تصميم وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

يتضح من هذه التعاريف بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة، حيث تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء.<sup>1</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة باعتبارها الطريقة المنهجية الأنسب لسير عملية التخطيط وتقادي المشاكل وعملية الهدر من خلال التفوق في الأداء لتزويد المستهلكين بالجودة المطلوبة وكذلك تحسين العلاقة بين العاملين والعملاء.

### ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في:<sup>2</sup>

- زيادة الشعور بروح الفريق ووحدة المجموعة، والتنسيق بين الأفراد، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة؛
- التوفير في تكلفة المنتج عن طريق منع تكرار حدوث العيوب وبالتالي زيادة الربحية؛
- أصبحت الجودة مطلبا رئيسيا للعملاء، وأمر ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000؛
- يمكن الاعتماد على نظام الجودة الشاملة من دراسة احتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها؛
- المنافسة الشديدة تستوجب العمل بنظام الجودة، كما يمكن ويساهم في الحصول على ميزة تنافسية في السوق؛
- زيادة التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسرعة وبسهولة؛
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم، وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل؛
- خلق شعور الارتباط والانتماء للمؤسسة لدى العاملين وزيادة إقناعهم بأهدافها.

### ثالثا : خصائص إدارة الجودة الشاملة

حتى يمكن معالجة إدارة الجودة بشكل متكامل يجب أن يكون واضحا من البداية بعض الخصائص الأساسية لإدارة الجودة وهي:<sup>3</sup>

- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة أشمل من مجرد عملية الرقابة على الجودة، الذي يشمل كافة الأنشطة الخاصة باختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج وكافة أقسام المؤسسة الرئيسية

<sup>1</sup> جمال العيفة وليلى فقيري، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 164-165.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 32-34.

- والفرعية التي تتضمن تحقيق ذلك المستوى من الجودة (نظام تحقيق الجودة) وقد إتسع هذا المفهوم ليصبح (إدارة الجودة الشاملة) ويتضح من ذلك أن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة؛
- هندسة الجودة، وهو الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج والنظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة؛
  - بناء الجودة في المنتج بالدرجة الأولى: فإذا كانت الرقابة على الجودة تعني إكتشاف الأخطاء وتحليل أسبابها وطرق علاجها فإن فلسفة إدارة الجودة تتسع لتضمن عدم حدوث تلك الأخطاء أو التقليل منها؛
  - على الرغم من انتشار الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة، إلا أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار إستراتيجي يعتمد على دراسة للعائدة والتكلفة وأيضاً له مشاكله التنظيمية والسلوكية فهو يحتاج إلى تشكيل وظائفها ووضع إختصاصات محددة لها علاقات وأهداف واضحة ومحددة تحتاج إلى تنسيق الجهود لتحقيق الهدف، إضافة إلى أن العاملين لهم خصائصهم ودوافعهم والعلاقات غير الرسمية السائدة، ونمط القيادة السائد بينهم ومدى روح الفريق بينهم، كل هذا له تأثير على إدارة العاملين، ولا بد من الإشارة إلى مشكلة الاتصالات ونظم المعلومات اللازمة لفعالية نظام الرقابة على الجودة.
  - أن تحقيق مستوى الجودة المطلوب هي وظيفة كل فرد في المشروع، فعلى الرغم من وجود جهاز يتولى الفحص والمقارنة وعرض التقارير إلا أن هذا الجهاز لا يكفي لوحده لتحقيق الجودة المطلوبة، وقد أدى ذلك إلى ظهور فكرة حلقة الجودة (Quality Circle).

ولذلك فإن إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني أننا لا يمكن أن نتجاهل الجانب الاستراتيجي في الجودة كأحد عوامل نجاح المشروعات، بالإضافة إلى أهمية العنصر البشري في نجاح تلك المهمة.

### المبحث الثاني: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند فلسفتها إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ والوظائف. ولا بد للمؤسسات التي تنشئ تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم وأن تتبنى تلك المبادئ. فإدارة الجودة الشاملة مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر، هذا في ظل المتطلبات التي تفرضها. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

➤ مبادئ وأهداف ووظائف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها؛

➤ متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

➤ تقييم إدارة الجودة الشاملة؛

**المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة**

تعتمد المؤسسة ضمن استراتيجياتها على إدارة الجودة الشاملة لتمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتقبين بأقل تكلفة ممكنة في ظل الإعتماد على مجموعة من المبادئ.

**أولاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

**1-مبدأ التركيز:** يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة.

**2- مبدأ التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة المعلومات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى

**4-مبدأ القيادة الموجهة:** إن التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته.

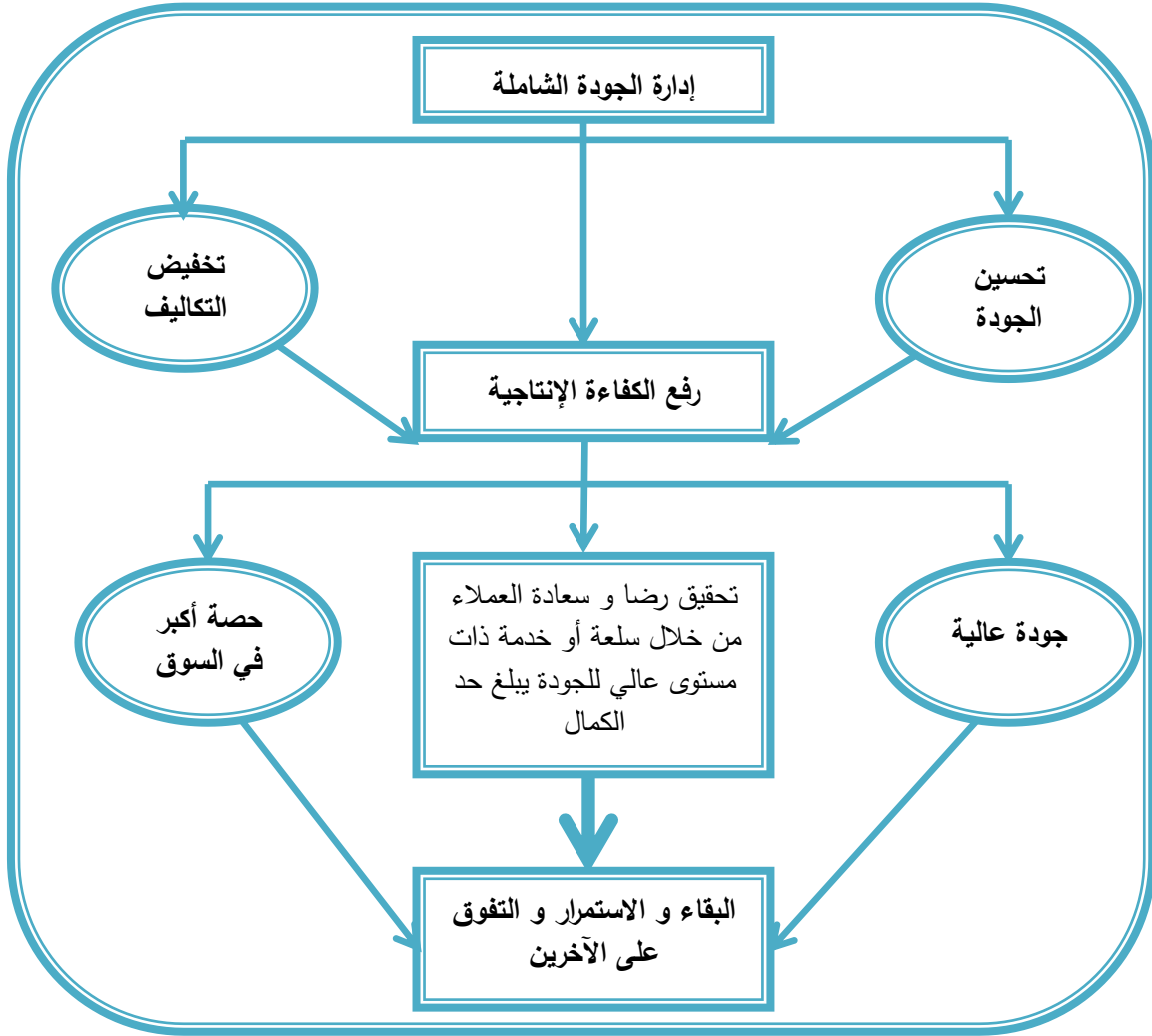
**6-مبدأ التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس أنشطة إدارة الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهدافها.

**7-مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:** لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية".

**ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة**

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07) :

الشكل رقم (07): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : رافدة عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 146.

من خلال الشكل رقم (07) تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف أهمها :<sup>1</sup>

- رفع الكفاءة الإنتاجية وتوفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية؛
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة؛
- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع التغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة؛

<sup>1</sup> ولد براهيم وهيبه، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)، السنة العاشرة، العدد 20 (جوان 2016)، ص 330.

- تحقيق مستوى عال من الجودة مما يضمن رضا وسعادة العملاء ومنه تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية؛
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزيون؛
- زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثا : وظائف إدارة الجودة الشاملة

يوجد هنالك اختلاف بين الكتاب والممارسين حول كيفية معالجتهم لوظيفة إدارة الجودة، فمنهم من يركز على الأساليب الاحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة (Quality Control) ومنهم من يركز على عمليات القياس العملية والفنية للأصناف محل الرقابة كما أن منهم من يركز على الجانب الاستراتيجي الخاص بعملية تحديد المستوى المرغوب من الجودة للمنتج أو الخدمة، وظهر أخيرا مجموعة أخرى تتولى التركيز على الجانب البشري في عملية إدارة الجودة من خلال مدخل دوائر الجودة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم متعددة تحتاج بشكل دائم إلى شرح وإيضاح، وقد سيطر الاحصائيون مع تقدم نظرية الاحتمالات على مجال الرقابة على الجودة احصائيا.<sup>1</sup>

### رابعا: فوائد إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة، وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها:<sup>2</sup>

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛
  - رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
  - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛
  - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
  - زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.
- كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك؛

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص : 31-32.

<sup>2</sup> سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص187.

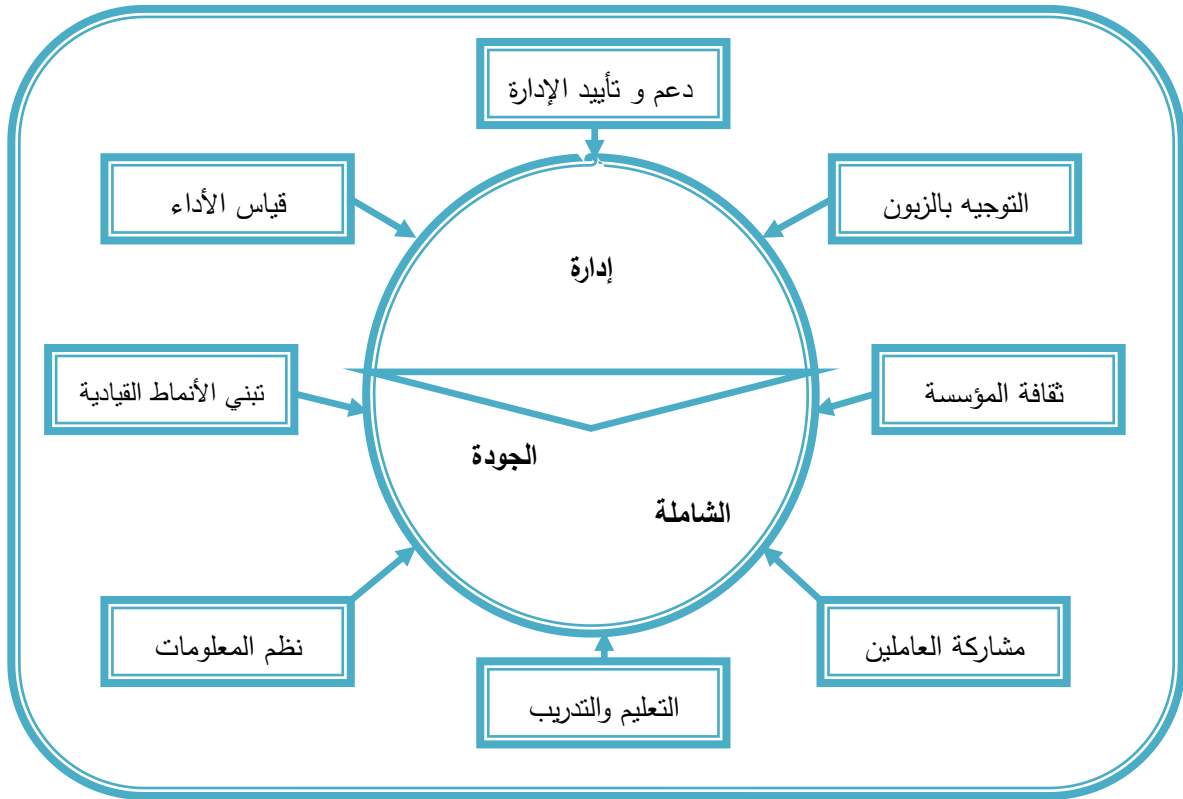
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين؛
- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

### المطلب الثاني : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة جودة شاملة يتطلب تغيير ثقافة وقيم المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي، و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلائم مع هذا المفهوم الجديد سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها مؤسسات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية.

وقد حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي ( Fedal TOM ) ثمانية عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمثل الشكل رقم (08) متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

### الشكل رقم (08): المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : من إعداد الطالبان بناء على معلومات الجانب النظري.

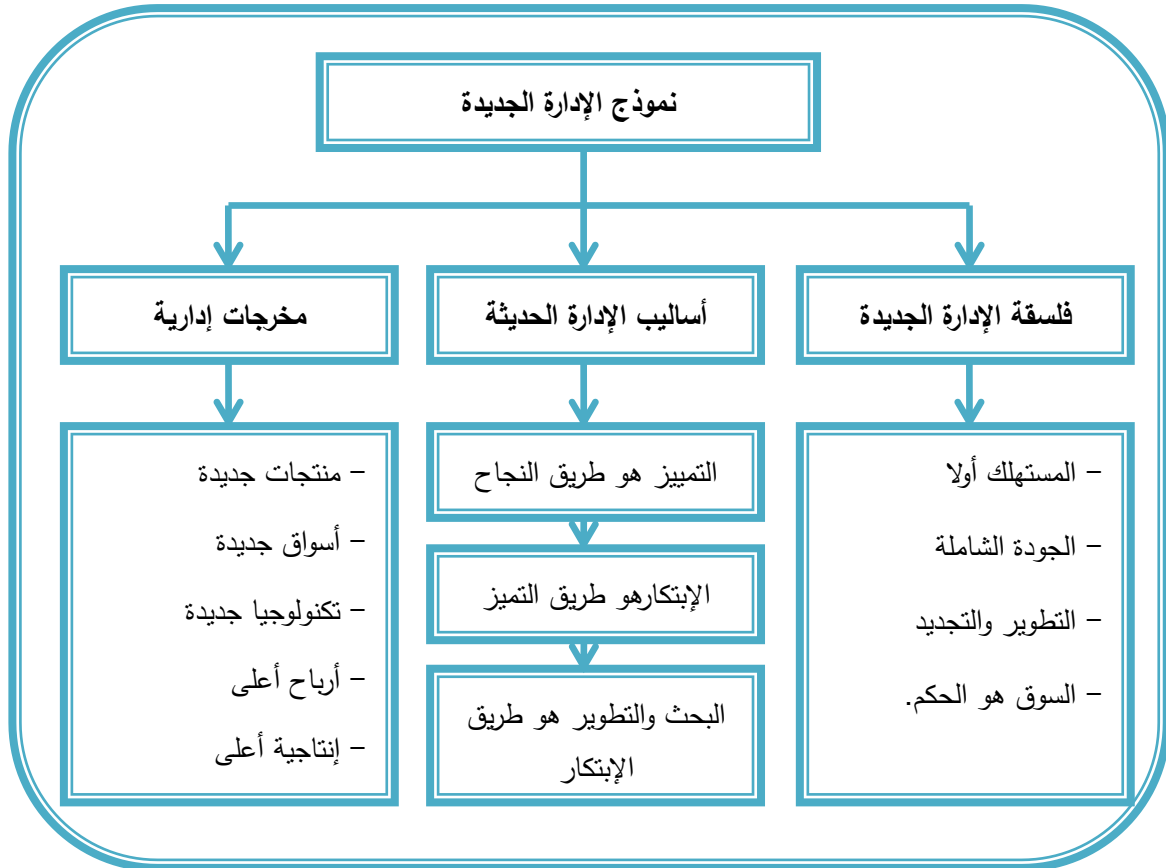
أولاً: دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المؤسسة بضرورتها والفوائد الكبيرة التي يقدمها هذا التغيير للإدارة والعمال وأصحاب المؤسسة (الملاك). هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية لفكرة التغيير وضرورته،



على اعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا يمتلك أية جهة صلاحية اتخاذ مثل هذا القرار سوى الإدارة العليا.<sup>1</sup>

أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. و الشكل رقم (09) يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المؤسسة :

الشكل رقم (09) : نموذج الإدارة الجديدة في المؤسسة كمتطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 30.

ثانيا: التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة: يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية. ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات واحتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. حيث أن تحقيق هذه الفكرة لن يتم إلا من خلال تأسيس نظام معلومات فعال داخل وخارج المؤسسة، يمكنها من جمع معلومات عن حاجات ورغبات

<sup>1</sup> بارك نعيمة، مداخل الجودة الشاملة لتأهيل مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018. ص110.

وتفضيلات زبائنها من جهة وعن موقعها التنافسي أمام منافسيها من جهة أخرى، كذلك فإن الإنصات للزبائن الداخليين يساعد في تحقيق التكامل والتنسيق بين وظائف المؤسسة من خلال تبادل المهام والخدمات.<sup>1</sup>

**ثالثاً: تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة:** يقصد بتهيئة مناخ العمل، اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق. ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة والتي تعرف على أنها: " ثقافة المؤسسة هي الإيديولوجيات، والمعتقدات، والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسودها، و كذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المؤسسة"، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دوراً هاماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نطلق عليها اسم "ثقافة إدارة الجودة الشاملة"، والتي تشمل على: المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد و بيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل، أسلوب ممارسة السلطة، تقييم الأداء وغيرها. فتميز المؤسسة يعتمد بالضرورة على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

**رابعاً: قياس الأداء الإنتاجية والجودة:** يعتبر وجود نظام لقياس الأداء الفردي أو أداء المؤسسة مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر، التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المؤسسة ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال الذي تزاوله و الهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للعاملين ومن أجل التطبيق الصحيح لهذا النظام، يجب تهيئة أفراد المؤسسة وتدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.<sup>3</sup>

**خامساً: التعليم و التدريب المستمر:** لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب القيام بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.<sup>4</sup>

**سادساً: تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة :** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أنماط قيادية مناسبة لهذه الفلسفة الإدارية، و ذلك بتحويل السلوكات التقليدية للمديرين إلى سلوكات ومفاهيم إدارة الجودة

<sup>1</sup> جباري فادية، نفس المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>4</sup> بارك نعيمة، نفس المرجع السابق، ص 111.

الشاملة، من خلال شعورهم بروح فريق عمل واحد يهدف إلى تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء.<sup>1</sup>

سابعاً: مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير: ويقصد بجميع العاملين هم جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، فالأفراد العاملون هم المنفذون وهم القائمون بمباشرة العمل، ويمكنهم تقديم المقترحات للتحسين والتطوير، ويعتبرون هم المتفاعلون مباشرة مع العملاء الداخليين والخارجيين. إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تعظيم دور مشاركة جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية، ولزيادة الرضا الوظيفي لأعضائها، فإن بعض المؤسسات تقدم المكافآت المادية والمعنوية (كالميداليات والشهادات الفخرية).<sup>2</sup> والجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة:

### الجدول رقم (03) : المقارنة بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة والتقليدية

المعيار	إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الفلسفة	فرق العمل والعمل المشترك	التركيز على الفردية، المكافأة بحسب العمل الفردي
أهداف الجودة	إدارة الجودة الشاملة تركز على كافة مساحات المؤسسة وأنشطتها المختلفة	تركيز السيطرة على الإنتاج
مشاركة العاملين	عالية لأن الثقافة هنا التركيز على الأفراد	واطئة لأن الثقافة تركز على النظام المؤسسي
التعليم والتدريب	التركيز على المهارات المتعددة	تطوير المهارات لأداء أعمال محددة
الهيكل الإداري	لا مركزية	مركزية

المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 32.

من خلال الجدول رقم (03) يتبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة وإدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث تنتهج الإدارة المعتمدة على الجودة فلسفة العمل الجماعي وفرق العمل أما الإدارة التقليدية تنتهج فلسفة التركيز على الفرد والمكافئة حسب العمل الفردي، في حين تهدف المعتمدة على الجودة على التركيز على كافة مساحات المؤسسة وأنشطتها المختلفة أما الإدارة التقليدية تركز على قطاع واحد وهو قطاع الإنتاج، وكذلك تشجع الإدارة المعتمدة على الجودة على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة بينما تركز

<sup>1</sup> جباري فادية، نفس المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد الرابع، 2014، ص 43.

الإدارة التقليدية على النظام المؤسسي، هذا وتعتمد الأولى على تعدد المهارات المكتسبة من طرف العاملين اثناء عملية التعليم والتدريب أما الإدارة التقليدية تعمل على تطوير المهارات لأداء أعمال محددة.

**ثامنا: بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** يعطي تبني منهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات أولوية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على إتخاذ القرار في ضوء المعرفة الحقيقية. فنظام المعلومات المحوسب، يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة. وإن تحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها، تتوقف على نوع وطبيعة المصدر وذلك وفق مصادر: البيئة، الزبائن، الموردون، العاملون في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى. حيث توضع قاعدة معلوماتية خاصة بعملاء وزبائن المؤسسة، يخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم من حيث: مطالبهم، توقعاتهم، مستوى دخلهم، عناوينهم.. الخ تحت شعار: إعرف زبونك بعمق من خلال جمع معلومات عن كل شيء يتعلق به، هذه القاعدة المعلوماتية تساعد المؤسسة إلى حد كبير في رسم سياسة تعاملها مع زبائنها، وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم، وإيجاد الرضا والسعادة لديهم، وفق معلومات وحقائق موضوعية تم جمعها عنهم، وهذه المعلومات يجب تحديثها كل فترة زمنية، من خلال مساحات ميدانية، تحت مظلة المتابعة المستمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالبا ما يصاحبه عدد من المزايا المترتبة عنه تكون فيها بعض المعوقات مما يحدث أخطاء وجب أخذها في الحسبان وتفاديها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ.

#### أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف بأقل؛
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 44-45.

<sup>2</sup> ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص ص: 29-30.

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص الشكاوي المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية حيث أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية ؛
- تقليل الأخطاء والوقاية منه أي إدارة العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا الزبون؛
- حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة ليشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا يساهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد، ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والتكلفة؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتثمين ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرها على مواجهة التغيير والتعاون؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة لوضوح القيادة وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجيع الإبتكار والإبداع من جهة أخرى.

#### ثانياً: الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالباً ما يصاحبه عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة التي يجب أخذها في الحسبان وتفاديها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ، وهنا نؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يعترضه بعض الصعوبات، وقد يرجع هذه لوقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحلها، وتتمثل هذه الأخطاء في:
- تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريع؛
  - التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى؛
  - أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها؛
  - عدم التقدير الكافي بأهمية الفرد البشري؛
  - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم؛
  - اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا توافق مع مدخل الجودة الشاملة؛
  - التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة؛
  - عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين؛

- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها؛
- القول الكثير والفعل القليل؛
- نقص متطلبات التطبيق؛
- النقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ودون مراعاة لظروفها البيئية الداخلية والخارجية؛
- عدم تحديد حاجات العملاء تحديدا جيدا؛
- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات العملاء؛
- التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل؛
- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير؛
- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري؛
- استعجال النتائج؛

وكذلك شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية وإنكارها بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على مختلف المستويات.<sup>1</sup>

### ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطمح المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة التحديات، ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها:

- غموض أهداف التحسين؛
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق؛
- التركيز على الأرباح في الآجل القصيرة فقط؛

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص ص: 80-82.

- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق؛
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً؛
- التغييرات الكثيرة في الإدارة؛
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم؛
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات لتحقيق التمايز وذلك بتحقيق عوامل النجاح: الجودة، الكلفة، رضا الزبون، في ظل الإستخدام الجيد للتقنيات الإدارية ومن بينها إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التكامل بينهما، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن؛
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن؛
- التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول: مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن نوعين من المقاييس هما: المقاييس المالية وهي تنصب على تكاليف الجودة، والمقاييس غير المالية وتتحدد في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع.

#### أولاً: المقاييس المالية (تكاليف الجودة)

تصنف كلف الجودة بأشكال متعددة وفق أسس معينة حيث تصنف إلى مجموعتين هي تكاليف رقابة الجودة (ضمان النوعية)، وتكاليف عدم رقابة الجودة (تكاليف الفشل).

#### 1-1-1 تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية : وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

1-1-1 كلف المنع: وهي الكلف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وصيانة نظم النوعية، وتتضمن الرواتب وكلف تطوير وتصميم المنتج وتصميم العملية الانتاجية والمعدات، وأساليب السيطرة النوعية، وتصميم نظم المعلومات

<sup>1</sup> أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدماتية، الحامد للنشر و التوزيع ، ص ص:141-142.

<sup>2</sup> كمال عودة فاضل، تحليل كلفة المنع والتقييم ودورها في ادارة الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخامس والأربعون، 2015، ص ص: 367-368.

وكل الكلف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها الكلف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد المشاركين واجراءات السيطرة النوعية، ومن الكلف الأخرى التي تندرج في كلف المنع هي كلف إزالة أسباب حصول الانتاج المعاب وكلف تدقيق النوعية وكلف تحسين النوعية.

**1-2- كلف التقييم:** وهي الكلف المترتبة على قياس أو تقويم أو تدقيق المنتجات أو المكونات أو المواد المشتراة لتحديد درجة مطابقتها للمعايير، مثل هذه الكلف تتضمن الفحص، والاختبار للمواد الداخلة بالإضافة إلى كلف الفحص والاختبار للمنتوج، كما تتضمن كلف صيانة المعدات وأدوات القياس وكلف المواد والمنتجات التي تستعمل في عمليات الاختبار، ويحدث هذا النوع من الكلف خلال أو بعد عملية الانتاج ولكن قبل بلوغ المنتج للمستهلك .

**2- كلف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل:** وتتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

**1-2- كلف الفشل الداخلي:** ويحدث هذا النوع من الكلف عندما تفشل المنتجات أو المواد أو الخدمات في تلبية المواصفات النوعية المحددة قبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه الكلف عندما لا توجد منتجات غير مطابقة وإنجاز برنامج التلف الصفري وتتضمن هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل وكلف تصحيح الوحدات المعابة وكلف تحديد أسباب فشل المنتج وكلف إعادة اختبار المنتج المعاد اصلاحه.

**2-2- كلف الفشل الخارجي:** وتحدث هذه الكلف عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته إلى المستهلك، وتتضمن هذه الكلف الكلف الناتجة عن شكوى وتذمر المستهلك التي تتضمن كلف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والاصلاح والاستبدال لوحدات المعاينة وكلف الضمانات ضمن المدة المقررة، وهذه الكلف تتناقص مع مرور الزمن وتطوير نظم التوعية في المؤسسة، ونلاحظ أن كلف الجودة لا تخص عملية الانتاج فقط بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في المؤسسة بدأ من البحوث والتطوير وحتى خدمة المستهلك.

### ثانيا: المقاييس غير المالية

و تنقسم إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1- بعد العملاء:** وتتضمن ما يلي:

**1-1- درجة رضا العملاء على جودة التصميم (المواصفات):** أي المواصفات المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والتي تحدد جودة التصميم ومدى توافقها مع متطلبات العميل.

**1-2- درجة رضا العملاء على جودة الأداء (المطابقة لتوقعات العملاء):** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالإعتمادية وإمكانية الصيانة.

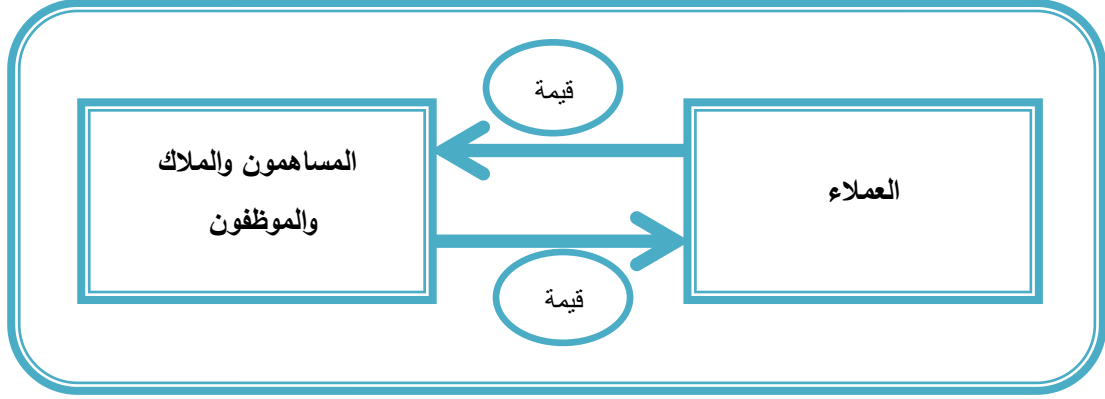
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 368.

<sup>2</sup> ثورة عزات ابو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في محافظة الخليل، قدمت إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018، ص ص: 82-83.



تمثل إدارة الأداء كل ما يدور عن التحسين في المؤسسة والمقصود هو التحسين المتزامن لخلق قيمة من وإلى العملاء وتكون النتيجة هي خلق قيمة إقتصادية للملاك والمساهمين الذين يقومون بدورهم بدفع مرتبات ومكافآت وحوافز مرضية للموظفين.<sup>1</sup> كما يوضح الشكل رقم (11):

الشكل (10): التحسين المتزامن من وإلى العملاء



المصدر : أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص 92.

هكذا فإن إدارة الأداء مفهوم يمثل مظلة يقوم بالتكامل المحكم لمنهجيات تحسين العمل وأدوات التحليل التي يؤلفها الموظفون والمديرون، كما يقوم هذا المفهوم بتكامل المعلومات المالية والتشغيلية في إطار عام نظري واحد لتدعيم القرارات والتخطيط والرقابة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، أساليب التكاليف الإدارية، أدوات التنبؤ... هكذا فإن إدارة الأداء سوف تزيد من قوة وتكامل وتوحيد هذه المنهجيات الإدارية.<sup>2</sup>

ومن أمثلة مقاييس درجة رضا العميل: حصة السوق (أي نسبة مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة في فترة معينة)، عدد شكاوي العملاء (أي التقارير المقدمة من طرف العميل التي تتضمن وثائق بشأن مشكلة متعلقة بمنتج أو بخدمة ما)، نسبة المنتجات التي تفشل في الأداء بعد شحنها للعملاء، مدى تأخير الشحن (الفرق بين تاريخ الشحن المجدول والتاريخ المطلوب بواسطة العميل).<sup>3</sup>

أما بالنسبة للأبعاد الأخرى :<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 92.

<sup>3</sup> ثورة عزات ابو مارية، مرجع سابق، ص 82.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 82-83.

2- بعد العمليات الداخلية: ومن أمثلة المقاييس غير المالية لجودة عمليات المؤسسة الداخلية :

2-1- نسبة الإنتاج المعيب: الإنتاج الذي لا يتطابق مع مستوى الجودة المطلوب في منتج معين.

2-2- الوقت المتوسط المبذول لإصلاح الإنتاج المعيب: هي المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة في تحسين المنتجات غير مطابقة للجودة المطلوبة.

2-3- نسبة الإنتاج المعاد تشغيله: نسبة العمليات الانتاجية المكررة.

2-4- أنواع العيوب في المنتجات: العيب الواضح (تم تحديده بصريا من خلال الفحص الخارجي)، العيب الخفي (لا يوفر معايير السيطرة، عادة ما يتم الكشف عنها بعد إرسال البضائع إلى المستهلك).

2-5- مدى تكرار تلك العيوب: عدد العيوب المكررة على مجموعة من المنتجات.

2-6- عدد مرات تغيير التصميمات والعمليات: عدد العمليات التي تسمح بتدارك أو بتصليح المنتجات المعيبة.

3- بعد النمو والتعلم: ومن أمثلة المقاييس غير المالية لقياس جودة منظومة النمو والتعلم: درجة التفويض المتاحة للموظفين باتخاذ القرارات، ودرجة رضا الموظفين من خلال رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة، ومدى توافر منظومة لتدريب وتطوير الموظفين وزيادة كفاءتهم.

4- بعد البيئة والمجتمع: ويتضمن ما يلي:

4-1- مقاييس زيادة المنافع: إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة ومجتمع مثل زيادة نسبة الصادرات من المنتجات، تعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط، بدء بتحسين أداء العاملين وسد جميع احتياجاتهم، تدريب الطلاب لدى المؤسسة، وتعيين نسبة من المعاقين لديها، استفادة السكان المحليين من مناصب العمل وامتيازات أخرى، ومساهماتها في تحسين البيئة الطبيعية.

4-2- مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف: حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها مثل الحد من انبعاثات التلوث، الاستهلاك الضار والنفايات الضارة بالبيئة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن

إن الوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يحتم على المؤسسات إشباع حاجات ورغبات العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة وتحسين العلاقات معهم حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التوجه للعميل (Customer Orientation) وبطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص بعد للعميل. حيث أن زيادة فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد بشكل جوهري على مستوى التكامل بين مدخلي إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التقييم الشامل، والرؤية متعددة الأبعاد للمؤسسة إذ أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام للقياس فقط بل نظام للتطوير الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، مرجع سابق، ص ص: 93-94.

حيث هناك ارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وجلب التحسينات الكبيرة في الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية والعائد المالي، ومن بين أسباب ضعف نتائج إدارة الجودة الشاملة هو ضعف ارتباط الجودة بالأدوات الإستراتيجية الأخرى، وأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في السياق التنظيمي يمكن أن يعزز بشكل كبير عند دمجها بالإطار الاستراتيجي وإدارة الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي إلى نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما ينظر إليها كمبادرة إستراتيجية، فهي نظام يوفر المعلومات الدعم واتخاذ القرارات وتقييم الإستراتيجية. وكذلك نظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي يمكن أن تزود المديرين بإشارات مستمرة عن عملهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تتفد بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مؤشرات أداء متعددة الأبعاد، مثل مكافأة وتحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، وكذلك لتوفير التغذية الراجعة للتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين للمساهمة فيه. وتشارك بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاتصالات في المؤسسة، بحيث تصل رسالة المؤسسة وأهدافها إلى الموظفين والعملاء لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة والذي يتمثل في " أفضل منتج، بأقل تكلفة، في الوقت المناسب . وتشارك أيضا في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المؤسسة، لأنها تعتمد على بيانات كمية للتحسين وتخفيض التكاليف، فالإدارة تركز على أهمية إدارة النظام وليس الناس، فهي بحاجة إلى تحليل للعمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف وهو ما تشترك فيه بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة، وهما بحاجة لدعم الإدارة العليا لأنها عملية ترتبط بالأجل الطويل.<sup>1</sup>

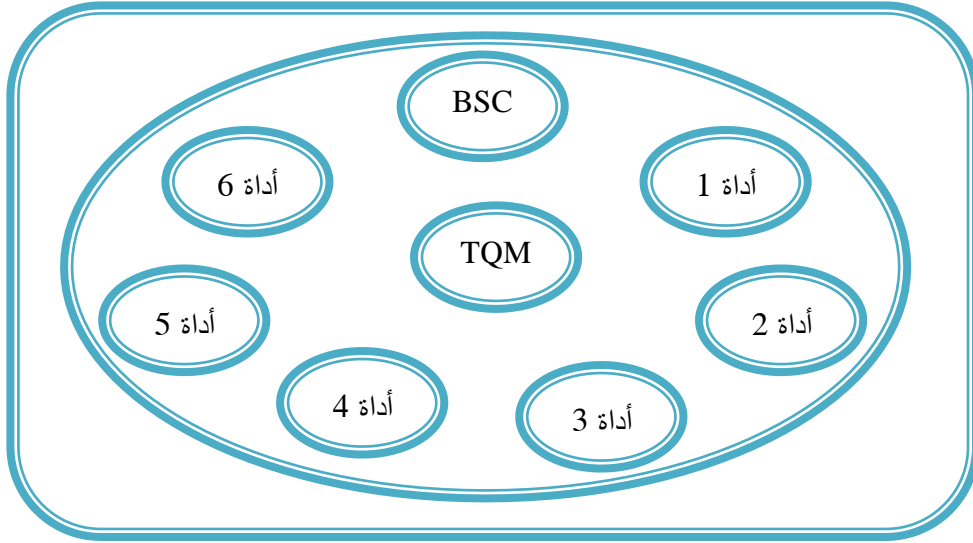
ويشار للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إدارة الجودة الشاملة هي في الأساس فلسفة شاملة في حين ينظر البطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، وتعتبر ضمن الأدوات الإستراتيجية المضمنة لإدارة الجودة الشاملة كما في الشكل رقم (12) :

<sup>1</sup> ثورة عزات ابو مارية، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> Hannula, mika; Kulmala ,Harri I; Suomala, petri, "Total Quality management and balanced Scorecard - A comparative analysis, Tampere Finland, P :10-12.

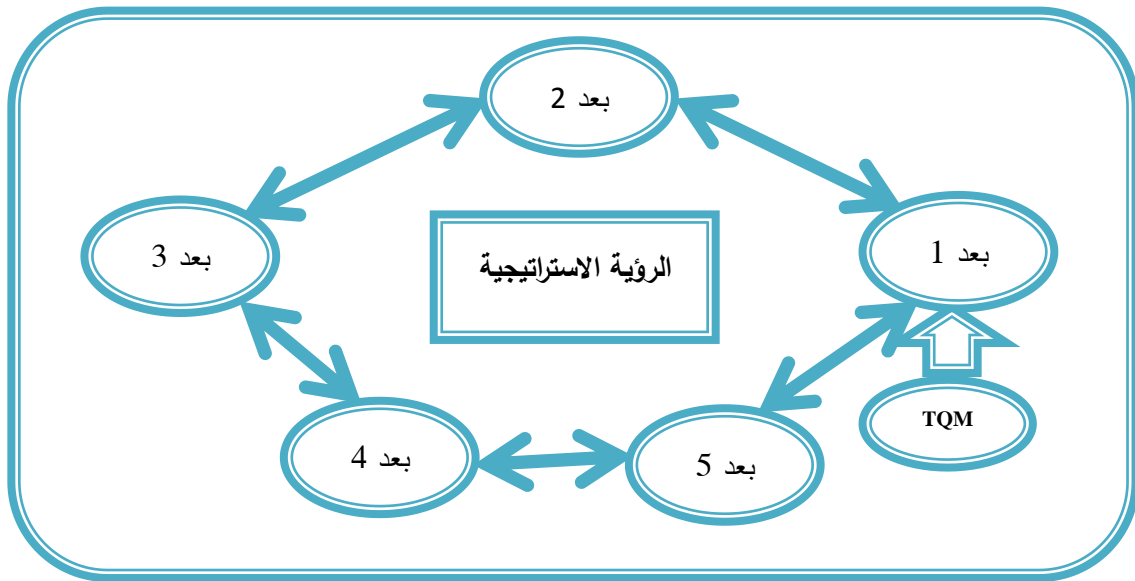
الشكل رقم (11): بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة



Source : Hannula, mika; Kulmala ,Harri I; Suomala, petri, "Total Quality management and balanced Scorecard - A comparative analysis, Tampere Finland, P :11.

يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس عامة مرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال عوامل النجاح الحاسمة. تعتبر من بين العديد من الأدوات الأخرى المدرجة في إدارة الجودة الشاملة. للقياس دور في عملية الإدارة: إذا كنت تريد الإدارة، فيجب عليك القياس. حيث تعطي إدارة الجودة الشاملة الاتجاه أو تحدده بينما تضمن بطاقة الأداء المتوازن (القياس) بقاء الاتجاه ويمكن تعديله إذا لزم الأمر. - ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية ولكنها كفلسفة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة تهدف إلى تحسين الأداء خصوصا مع العملاء والعمليات الداخلية من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن كما في الشكل رقم (12) :

الشكل رقم (12): بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء



Source : Hannula, mika; Kulmala ,Harri I; Suomala, petri, "Total Quality management and balanced Scorecard - A comparative analysis, Tampere Finland, P :12

حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارة استراتيجية تحدد من خلالها المؤسسة رؤيتها وأهدافها وغاياتها. وهذا يعني أنه يجب توزيع الأهداف على كل مستوى من مستويات المؤسسة. قد تكون أدوات الإدارة الأخرى ضرورية لمختلف الوظائف أو الأنشطة في المؤسسة للوصول إلى أهدافها. يتم رصد الوضع وتطوره من خلال التدابير المختارة المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن. لاختيار الأداة التي تحقق الأهداف التي تم تعيينها فيما يتعلق بالبعد، وتراقب إدارة المؤسسة التحسينات المكتسبة باستخدام هذه الأساليب. ويمكن إحداث تحقيق الترابط العضوي بين المدخلين، من خلال ابتكار مصفوفة للربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (04):<sup>1</sup>

**الجدول رقم (04) مصفوفة الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة**

التكيف مع متطلبات بطاقة الأداء المتوازن		التكيف مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة
لا	نعم	
(02)	(01)	نعم
(04)	(03)	لا

المصدر : أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص 94.

- لتحقيق النجاح في تطبيق المدخلين على المؤسسة أن تحقق التكيف مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق ذلك، فعندئذ سوف تقع في الخلية رقم (1)

- إذا توافر لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكنها تستطيع تطبيق متطلبات مدخل بطاقة الأداء المتوازن في مرحلة تالية، فعندما تتمكن من ذلك سوف تنتقل من الخلية (2) إلى الخلية رقم (1) مباشرة.

- إذا توافر لدى المؤسسة الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن ولكنها تسعى إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مرحلة تالية، فإنها عندما تتمكن من ذلك سوف تنتقل من الخلية (3) إلى الخلية رقم (1) مباشرة.

- إذا كانت المؤسسة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، ولكنها في طريقها إلى تحقيق ذلك، حيث تتوفر الرغبة والقدرة على الوفاء بتلك المتطلبات، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (1) مباشرة

<sup>1</sup> أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

- إذا كانت المؤسسة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن بشكل تدريجي، ثم متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بعد ذلك، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (3) ثم إلى الخلية (1)، وتتوقف السرعة في هذا التحول على رغبة وقدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات التطبيق.

- إذا كانت المؤسسة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل تدريجي، ثم متطلبات مدخل بطاقة الأداء المتوازن بعد ذلك، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (2) ثم إلى الخلية (1) وتتوقف السرعة في هذا التحول على رغبة وقدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات التطبيق.

### المطلب الثالث: التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة امتدادا لتطور الفكر الإداري فلا بد من وجود تكامل بينهما، يمكن توضيح التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة ضمن بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجدول رقم (05) :

الجدول رقم (05): تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة ضمن بطاقة الأداء

#### المتوازن:

الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن	مقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	الأنشطة الرئيسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد مالي</li> <li>- بعد العمليات الداخلية</li> <li>- بعد التعلم والنمو</li> <li>- بعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. استقصاء رضا العاملين</li> <li>2. إدخال تقنيات حديثة لتطوير الجودة الإدارية</li> <li>3. حجم الميزانية المخصصة لدعم إدارة الجودة الشاملة</li> <li>4. حجم الميزانية المخصصة لدعم البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البعد المالي</li> <li>- بعد العملاء</li> <li>- بعد العمليات الداخلية</li> <li>- بعد التعلم والنمو</li> <li>- بعد البيئة والمجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. عدد العيوب الإنتاجية</li> <li>2. البرامج المتبعة لتحقيق التحسين المستمر</li> <li>3. الاستثمار في تقنيات عالية</li> <li>4. درجة التفاوت بين توقعات الجودة والجودة الفعلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية</li> </ul>

	<p>5. عدد الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية</p> <p>6. المعايير المستخدمة لاختيار الموردين</p> <p>7. زمن تقديم الخدمة للعملاء</p> <p>8. نمو المبيعات</p> <p>9. إدخال تقنيات حديثة لتقليل المخلفات</p> <p>10. معدل عمليات إعادة التدوير</p>	
<p>- بعد العمليات الداخلية</p> <p>- بعد التعلم والنمو</p> <p>- بعد البيئة والمجتمع</p>	<p>1. استقصاء رضا العاملين</p> <p>2. معدل الإنفاق على تطوير وتدريب العاملين</p> <p>3. درجة اللامركزية في الإدارة</p> <p>4. درجة الابتكار والإبداع</p> <p>5. معدل المكافآت للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية</p> <p>6. معدل الاتفاق على برامج التعليم البيئي</p> <p>7. استقصاء رضا العاملين عن الخدمات الصحية</p> <p>8. عدد المعاقين العاملين في المؤسسة</p>	<p>التركيز على العاملين</p>
<p>- البعد المالي</p> <p>- بعد العملاء</p> <p>- بعد التعلم والنمو</p> <p>- بعد البيئة والمجتمع</p>	<p>1. استقصاء رضا المستهلك على جودة التصميم (المواصفات)</p> <p>2. استقصاء رضا المستهلك على جودة الأداء (المطابقة لتوقعات المستهلك)</p> <p>3. استقصاء آراء المستهلك</p> <p>4. نمو المبيعات</p> <p>5. الحصة السوقية</p> <p>6. معدل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين</p> <p>7. النمو في عدد الزبائن</p> <p>8. نسبة المساهمة في تقليل البطالة</p> <p>9. استقصاء رضا الموردين</p> <p>10. عدد المشاريع الأساسية السنوية مثل المستشفيات والمدارس</p>	<p>التركيز على المستهلك</p>

<p>- بعد العملاء</p> <p>- بعد التعلم والنمو</p> <p>- بعد البيئة والمجتمع</p>	<p>1. توفر خطط للجودة</p> <p>2. الحصة السوقية</p> <p>3. استقصاء آراء العاملين بخصوص خطط الجودة</p> <p>4. استقصاء آراء المستهلك للتخطيط للجودة</p> <p>5. توفر خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية</p> <p>6. مقاييس الأداء البيئي</p> <p>7. حجم الميزانية المخصصة لدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي للجودة</p>
--	---	-----------------------------------

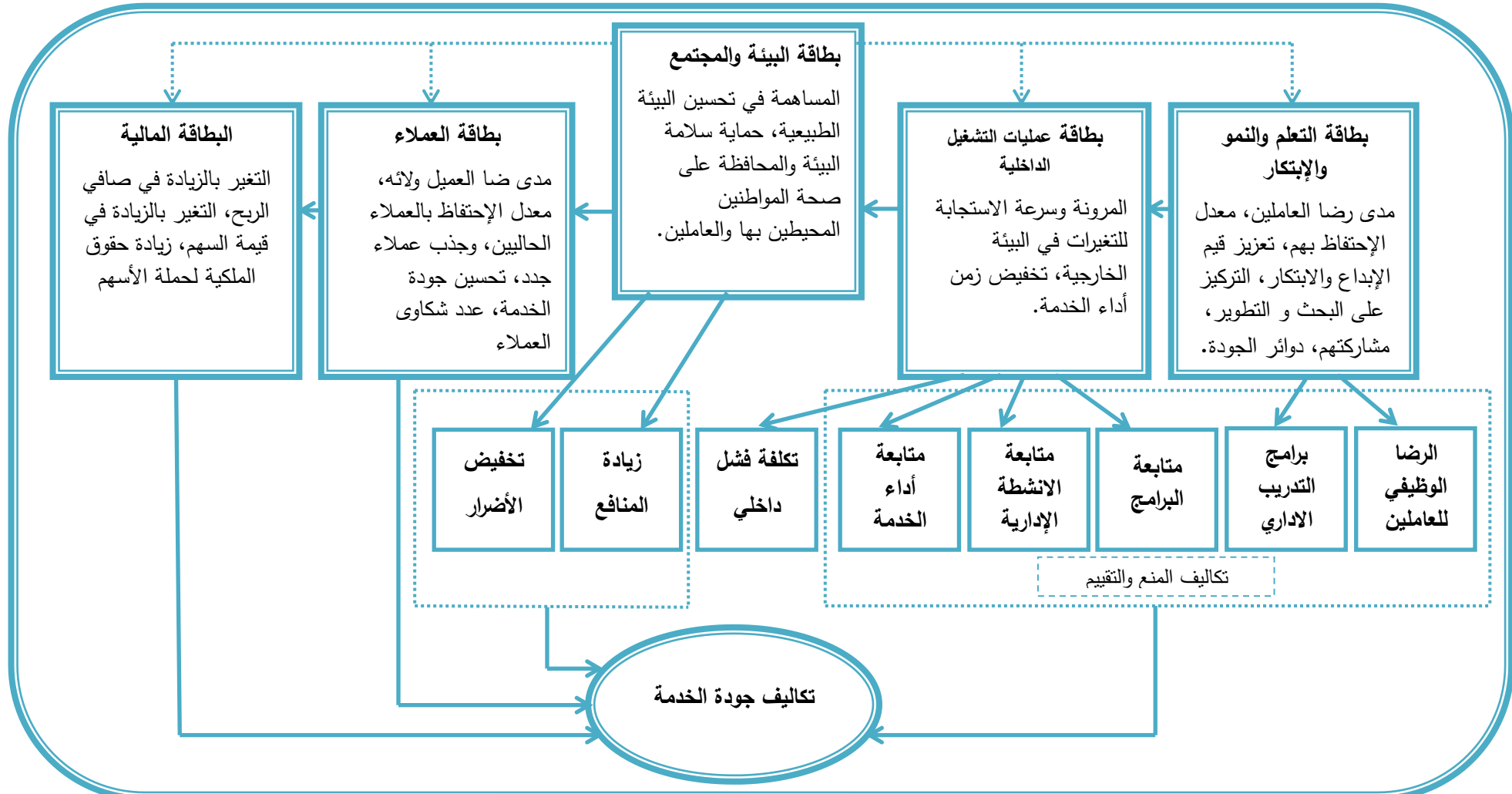
المصدر : ثورة عزات ابو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في محافظة الخليل، قدمت إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018، ص ص: 87-88.

من خلال الجدول رقم (05) يمكن أن نستنتج أن مقاييس الأداء غير المالية ترتبط بعوامل النجاح في المدى الطويل بينما المقاييس المالية ترتبط بعوامل النجاح في المدى القصير كما أنها تعتبر الأساس في تحقيق التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق مساعدتها في الرقابة على تكاليف الجودة وبالتالي تدعيم ميزة تنافسية للمؤسسة.

والشكل رقم (14) يوضح التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لفاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة:



الشكل رقم (13): التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لفاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة :



المصدر : أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص 119، بتصرف.

يوضح الشكل رقم (13) تصميم بطاقات بعد تحديد الأهداف والمقاييس بدقة وموضوعية وتحديد التكاليف التي تتدرج تحتها. حيث أن مقاييس النمو والإبتكار هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بعمليات التشغيل الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالعملاء والتي تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية مع مراعاة جانب البيئة والمجتمع، وهذا ما يفسر علاقة السبب والنتيجة، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:<sup>1</sup>

#### أولاً: البعد المالي

إن ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر يؤدي إلى زيادة ثروة الملاك مما يدفعهم إلى الإستثمار في التكنولوجيا الجديدة وكذلك في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف والتحسين المستمر في الرقابة على الجودة وسرعة الإستجابة لطلبات العملاء مما يؤدي إلى الإحتفاظ بهم وجنب عدد أكبر منهم وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات وارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل.

#### ثانياً: بعد العملاء

إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ المؤسسة بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد، وهذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر وبالتالي زيادة حقوق الملكية لحملة الأسهم.

#### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرقابة الفعالة عليها إلى تخفيض زمن الخدمة وبالتالي زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل ، وهذا يؤدي إلى وصول الخدمة إلى العميل في الوقت المناسب وبجودة عالية، وهذا يؤدي إلى رضا العميل وولائه مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر وبالتالي زيادة حقوق الملكية لحملة الأسهم.

#### رابعاً: بعد التعلم والنمو

يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين على القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة وتنمية مهاراتهم والإحتفاظ بهم وتعزيز قيم الإبداع والإبتكار والتركيز على البحث والتطوير، والعمل على زيادة جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى زيادة رضا وولاء العملاء ويؤدي هذا إلى جني المزيد من الإيرادات والأرباح وزيادة العائد على رأس المال المستثمر وبالتالي زيادة حقوق الملكية لحملة الأسهم.

<sup>1</sup> أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، مرجع سابق، ص ص: 122-124.

## خامسا: بعد البيئة والمجتمع

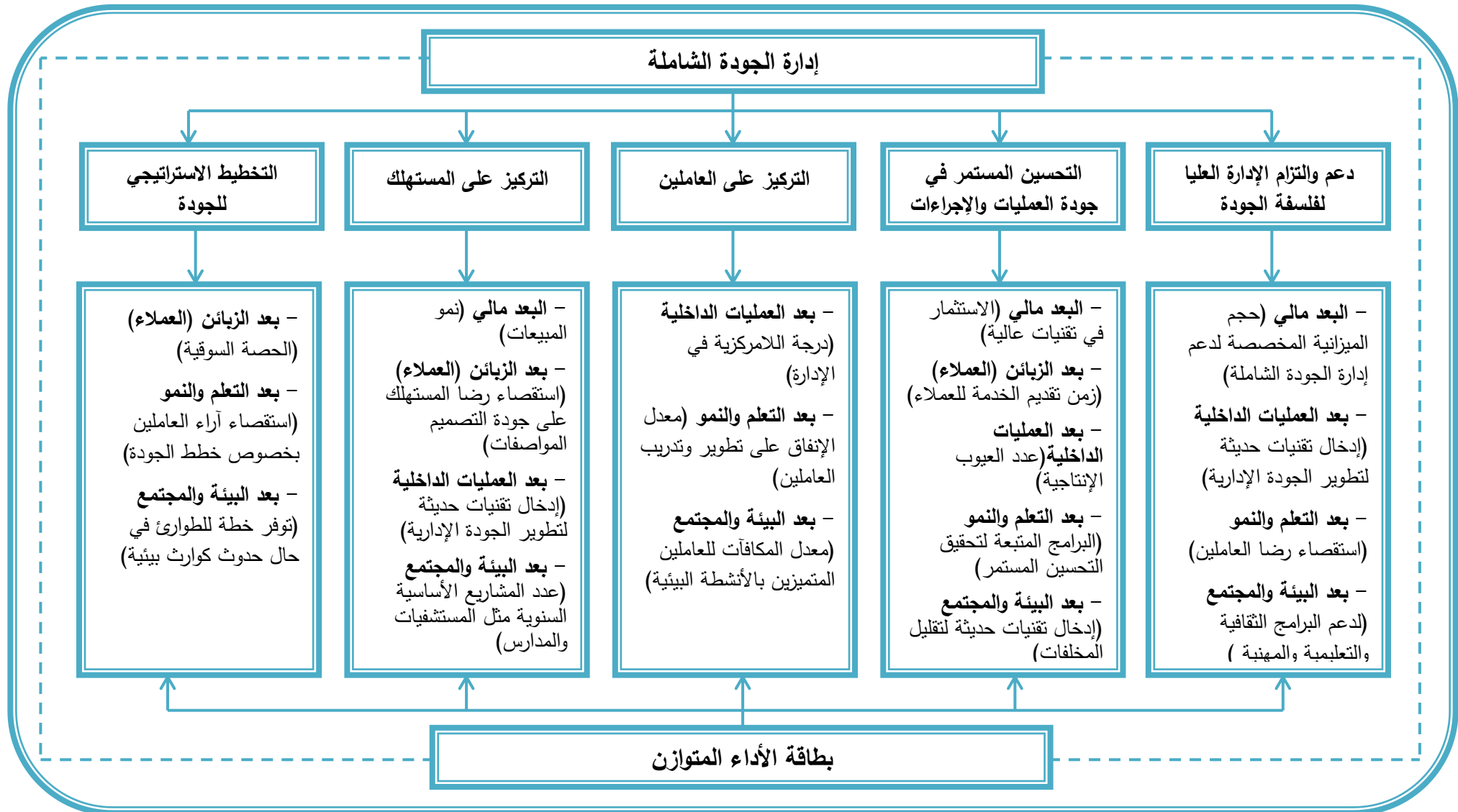
هذا مع مراعاة مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة.. وتعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط، وكذلك مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها.

ومنه يتبين أن:

- الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة علاقتها مباشرة ببعدي التعلم والنمو وعمليات التشغيل الداخلية وهذا يحقق بصورة غير مباشرة أهداف الملاك والعملاء في الأجل الطويل، ما يحقق بعد المجتمع في زيادة المنافع.
- يمنح الموظف المكافآت والحوافز المرضية بما يتناسب مع جهده ومهاراته وقدراته في السعي نحو تحقيق التحسين المستمر في مجال تكاليف الجودة الشاملة وكذلك ينشأ الرضا الوظيفي من توفير ظروف ومزايا عينية جديدة في بيئة العمل داخل المؤسسة.
- الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة تتعلق بما يتم داخل المؤسسة لذلك ستدخل تكلفة الفشل الداخلي بصورة صريحة داخل النموذج المقترح أما تكلفة الفشل الخارجي فيرى الباحث أن علاقتها عكسية بمدى النجاح في تحقيق تكاليف الجودة الشاملة فكلما زاد النجاح في تحقيق تكاليف الجودة الشاملة كلما انخفضت تكلفة الفشل الخارجي.

ويمكن ادراج نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم(14) الموالي:

الشكل رقم (14): نموذج بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات الجزء النظري.

من الشكل رقم (14) يمكن القول أن المؤسسة يمكنها اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالتكامل مع إدارة الجودة الشاملة، لزيادة فعاليتها، وكذلك لإثراء نموذج قياس الأداء المتوازن من خلال زيادة عمق تطبيقه، وتقديمه البيانات ومعلومات أكثر تأثيراً في توجيه إدارة المؤسسة، من خلال الضغوط المستمرة نحو تحسين الجودة، وزيادة ولاء العملاء، ومواجهة إستراتيجيات المنافسين، والرغبة في إدارة ورقابة التكاليف. والتكامل يكمن في مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، من خلال دمج مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تساعد المديرين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تشترك بطاقة الأداء المتوازن مع نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاتصالات في المؤسسة، وأيضاً في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المؤسسة، وكذلك الاشتراك في تحليل العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون.

## خلاصة الفصل الثاني

مرت فكرة إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل بدءاً بمرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة ثم ضمان الجودة وصولاً لإدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر الطريقة المنهجية الأنسب لسير عملية التخطيط وتفاذي المشاكل وعملية الهدر من خلال التفوق في الأداء وتحقيق رغبات ومتطلبات العاملين لتزويد المستهلكين بالجودة المطلوبة.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ (مبدأ التركيز، التحسين المستمر، القيادة الموجهة، التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار). هادفة في ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتوفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية وكذلك تخفيض تكاليف الجودة هذا من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق مرونة أكبر للتكيف مع التغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة، هذا بالإضافة إلى زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة والتدريب والتطوير للوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما ينظر إليها كمبادرة إستراتيجية، فهي نظام يوفر المعلومات لدعم واتخاذ القرارات وتقييم الإستراتيجية. حيث أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساهم في فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، فنظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي يمكن أن تزود المديرين بإشارات مستمرة عن عملهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تنفذ بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مؤشرات أداء متعددة الأبعاد، مثل مكافأة وتحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، وكذلك لتوفير التغذية الراجعة للتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين للمساهمة فيه.



## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية حول دور بطاقة الأداء  
المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة  
الشاملة مؤسسة الاسمنت - تبسة -



## مقدمة الفصل الثالث

سيتم في هذا الفصل تخصيص دراسة تطبيقية لمؤسسة اسمنت -تبسة- حيث ترمي أهداف الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تجسيد ما تمت دراسته نظريا من خلال التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة من نشأتها وتطورها ومعرفة أهم وظائفها ومصالحها من خلال الهيكل التنظيمي ومراحل الانتاج.

كما سيتم في المبحث الثاني توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختبار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات والاجابات التي قام أفراد الدراسة بالرد عليها، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، وسيتم تناول المباحث التالية في هذا الفصل:

❖ تقديم عام لمؤسسة الإسمنت؛

❖ إجراءات الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الضرورية خاصة في الدول النامية وذلك باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل الأساس لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعات الأخرى وتعد مؤسسة الإسمنت -تبسة- (SCT) من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بمادة الإسمنت نظرا لاحتياجات السوق المتزايد، فهي تعد من أهم المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية، والمطابقة للمواصفات القياسية (ISO 9001)، إذ تتوفر على موارد عدة تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى توفر الكفاءات البشرية، موقعها الإستراتيجي المميز...، ولهذا الأسباب تم اختيار المؤسسة لتكون محل الدراسة الميدانية بغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة، فقد تم التعرض إلى العناصر التالية:

➤ تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة-؛

➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

➤ مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة.



المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت

أولاً: نشأة المؤسسة

مؤسسة الإسمنت -تبسة- (SCT) مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة برنامج المخطط الرباعي للتنمية (1976- 1980)، تم وضع حجر الأساس سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتزويد مواد البناء (EDIMC)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع المؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة. تأسست مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT) كمؤسسة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال إجمالي قدره 800 مليون دينار جزائري مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج وقدرت المساهمات في رأس المال الابتدائي ب: 200 مليون دج على النحو التالي:

الجدول رقم (06) : المساهمات في رأس المال الابتدائي

المؤسسات المساهمة	عدد الاسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)	1200	60%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO)	400	20%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف (ERDE)	400	20%

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشرطة الدانمركية (FLS)، بإسبانيا حيث تكلفت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها و تركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للمؤسسات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: أوكلت لمؤسسة البناءات المعدنية الجزائرية.
- الأشغال الهندسة والمعمارية من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديدي والصلب (COSIDER).
- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركتي (ETTERKIB) و (ENCC).
- التموين بالمياه: بقوة ضخ 16 لتر أوكلت لمقاومة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية.
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لمؤسسة (SONELGAZ)، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر، إيطاليا) بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة، جبل العنق) بضغط عالي 90 كيلو فولت.

## الجدول رقم (07): المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع

الأشغال	المؤسسات المنجزة
لدراسة الهندسة والمراقبة وتوفير التجهيزات	FREDERIC LOURSON
التركيب الكهربائي	MERLINGETIN
صناعة العوارض المعدنية الهيكل المعدني	BATEMETAL
التركيب الميكانيكي	ENCC et ETTERKIB
التمويل بالماء بقوة 16 لتر في الثانية	ETUART
إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه	COSIDER

المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت -تبسة-

## ثانيا: تعريف مصنع مؤسسة الإسمنت -تبسة-

يقع مصنع إسمنت - تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، تطلب إنجاز المصنع 86 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والمؤسسة الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 2963 مليون دينار منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD)، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة و معدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

ويتوفر المصنع على ما يلي:

## 1- مقالع المصنع : يتوفر المصنع على المقالع التالية:

أ- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

ب- **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلو متر، مساحته 21 هكتار، ويحتوي

على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت .

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيحصل على الجبس من وحدة منجم العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لمؤسسة الحديد والفوسفات حيث يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين

ج- **المقلع الطيني**: يقع مال الدائرة على بعد 10 كيلو متر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتيار يقدر ب 33200 طن من الطين.

2- **تجهيزات المصنع**: يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو المالي:

أ- **مراكز التكسير والتنقيب**: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث:

- الكسارة الأولى: 500 طن / س.

- الكسارة الثانية: 350 طن / س.

- الكسارة الثالثة: 150 طن / س.

ب- **الفرن** بطاقة متاحة قدرها 1600 طن / سا.

ج- **مخطط ساحق**: بطاقة متاحة قدرها 50 طن/سا.

د- **مخطط الكلتكار**: بطاقة متاحة قدرها 120 طن/سا.

هـ- **مركز التوزيع**: يحتوي على ثلاثة حاويات التعبئة الإسمنت على خط مخصص لشحن المنتج غير الملف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65% أما الساكب 35%.

### ثالثا: الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وترجع هذه الزيادة إلى أكبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها 1980 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% و 55% مستورد وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي وبقيت 10% فقط كإنتاج مستورد، وعليه نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة. ومما جاء في الوثائق القانونية إن مؤسسة الإسمنت- تبسة تهدف إلى إنتاج، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة

الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المادية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بمادة الإسمنت.

رابعا: أهداف مؤسسة الإسمنت -تبسة-

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الإسمنت تبسة تهدف إلى:

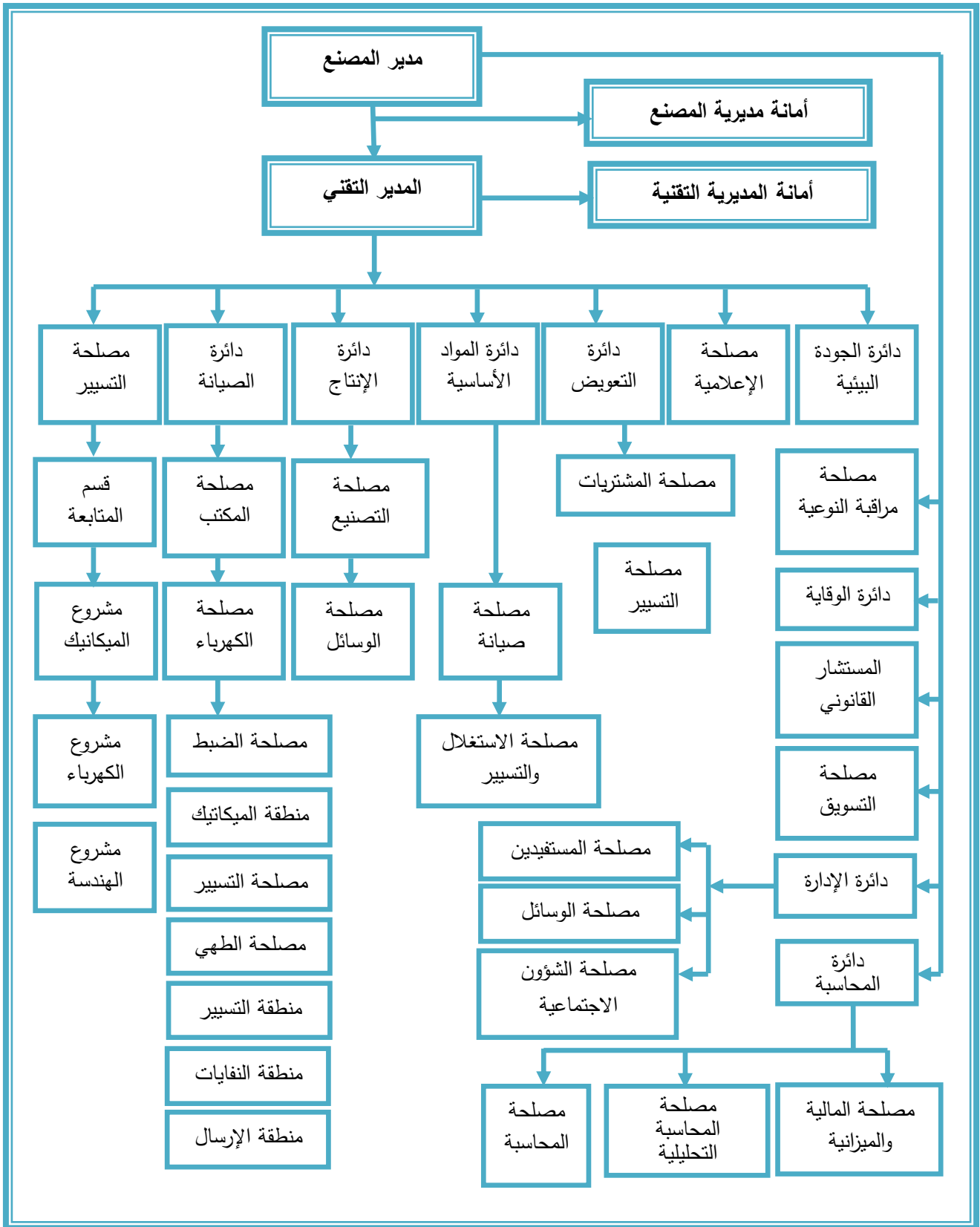
- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- توسيع نشاط المؤسسة وانشاء خط إنتاج جديد؛ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.

ومما جاء في الوثائق القانونية أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بمادة الإسمنت.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

لضمان سير الأشغال بمؤسسة الإسمنت استوجب إعداد هيكل تنظيمي يبرز فيه جميع الأقسام والمراكز تربطهم علاقات وأنشطة متعددة فيما بينهم، كل ذلك من أجل تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرار النشاط، حيث يتكون الهيكل التنظيمي بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض من:

الشكل رقم (15): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-



المصدر : معلومات مقدمة من مصلة المستخدمين بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تنقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

### 1- المديرية العامة

يقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

- مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على تنقلات المشرفين التجاريين والعمال الموجهين للتكوين وعملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.
- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.
- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.
- مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الاسمنت.

### 1-2- مديرية المصنع

تقع بالماء البيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع الموالية:

- الإدارة التقنية: تهتم بعمليات التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك ؛
- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة
- دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى اسمنت وارساله إلى قسم التوزيع. - دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات؛
- دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات ثلاثة مصالح؛
- مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت؛ مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية؛
- مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث. دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛
- دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

### 1-3- مديرية البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة وتساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والإنجاز.

يتضح مما سبق أن مؤسسة الإسمنت -تيسة- عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الزيادة في السوق على الرغم من ذلك لابد لها من تطوير إمكانياتها لتتحصل على ما تريد (حصة سوقية كبيرة).

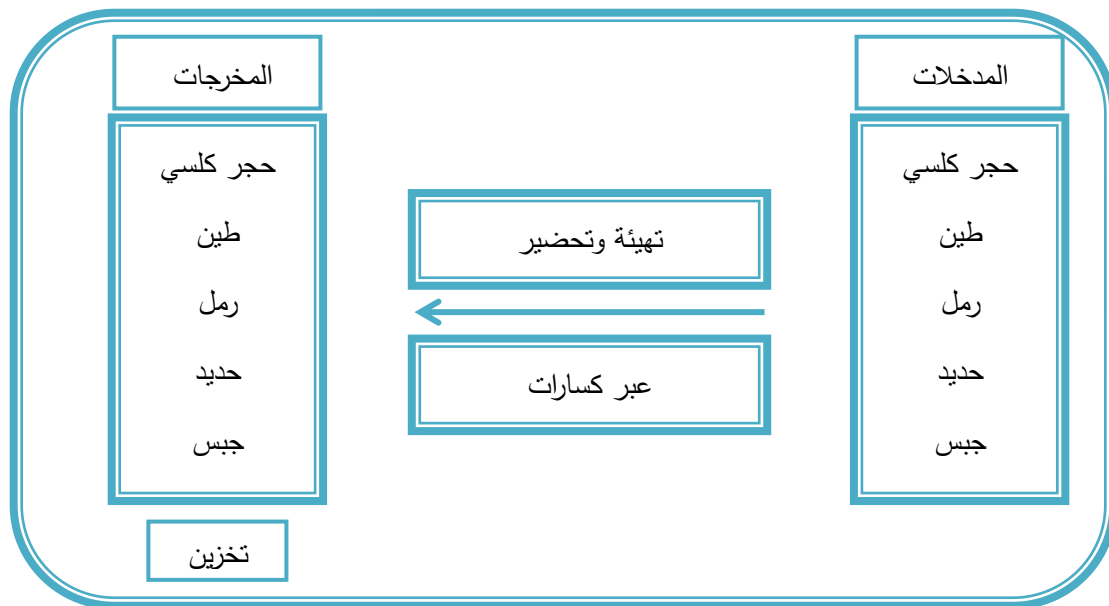
### المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

إن العناصر الأساسية المكونة للبيئة الكيميائية للإسمنت هي أكسيد الكالسيوم، أكسيد السليسيوم، أكسيد الألمنيوم وأكسيد الحديد، إن هذه العناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بالنسبة المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غني بما يلي: الحجر الكلسي، الطين، الحديد الخام وكذلك الرمل. حيث تعتبر هذه المكونات فكرة عامة لمكونات مادة الإسمنت، وفيما يلي سير العملية الإنتاجية في مؤسسة الاسمنت:

#### أولاً: المرحلة الإنتاجية الأولى: التهيئة والتحضير للمواد الأولية

إن الاسمنت المنتج في المؤسسة يسمى (البورتالندي) الاصطناعي من نوع (CPJ45) وفق الطريقة التي تتم على أساس خلط الحجر الكلسي بنسبة (75%)، الطين بنسبة (23%)، الرمل (0.5%) والحديد بنسبة (15%)، وذلك بعد أن تتم عليها عملية التحضير والتي تتمثل في مرورها عبر كسارات لتحويلها من وضعها الطبيعي الكبير الحجم إلى أحجام صغيرة تتراوح بين 0 إلى 25 ملم، يتم جلب هذه المواد بواسطة شاحنات وآلات مخصصة لذلك، كل مادة على حدى ثم يتم نقلها نحو التخزين عبر أشرطة مطاطية مخصصة لذلك كمرحلة إنتاجية أولى، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

#### الشكل رقم (16): سير العملية الإنتاجية

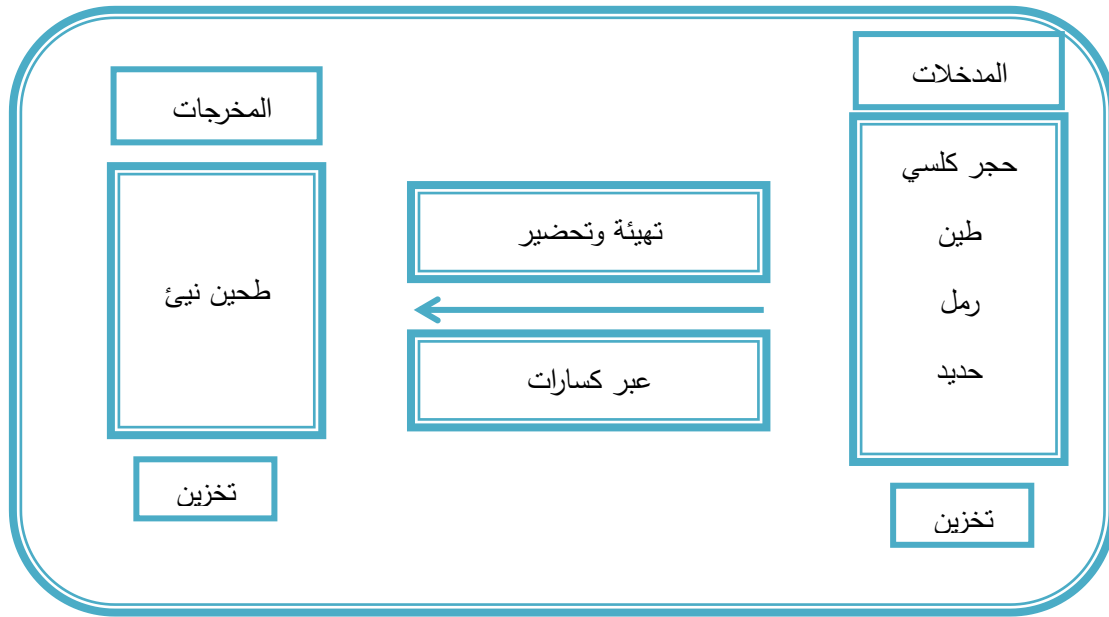


المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تيسة-

## ثانيا: المرحلة الإنتاجية الثانية: الطحن والمجاسة الأولية

بعد عملية التخزين تنقل المواد السابقة الذكر ما عدا الجبس إلى المخطط الساحق الذي توجد به غرفتان، تحوي كل واحدة بداخلها مجموعة الأجسام الطاحنة (كرات حديدية)، الأولى تحوي كرات من الطحين والثانية على كرات أقل، تعمل على تحويل هذه المواد الخشنة إلى مواد ناعمة يطلق عليها اسم الطحين. ويتكون كم النسب المذكورة سابقا المحققة لمعايير الكيمائية الواجب توافرها في مادة الإسمنت، وهذه النسب يمكن التحكم فيها عن طريق نظام آلي وذلك عن طريق عملية التحليل للعينات من الطحين عند مخرج المخطط، وتراقب نعومته عند مخرج المخطط السابق بواسطة حارق هوائي والذي يقوم بفرز المواد المطروحة من المخطط إلى مواد ناعمة وأخرى خشنة، حيث تعود الخشنة مع مواد التغذية إعادة طحنها ويتم تجفيف خليط المواد عند مدخل المخطط بواسطة حارق خاص وبمساعدة الهواء الساخن القادم من الفرن، يتم متابعة هذه العملية بالنقل عبر أشربة مطاطية إلى المخزونات التخزين والمجانسة والتي تتم عبرها عملية الخلط الجيد للطحين، وذلك عن طريق بث الهواء بضغط عال من أسفل المخرجات بحيث تجري هذه العملية بدرجة تحكم آلي كمرحلة إنتاجية ثانية. وتبلغ طاقة مخرجات المحاسبة 16000 طن إجماليا، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

## الشكل رقم (17): سير العملية الإنتاجية الثانية



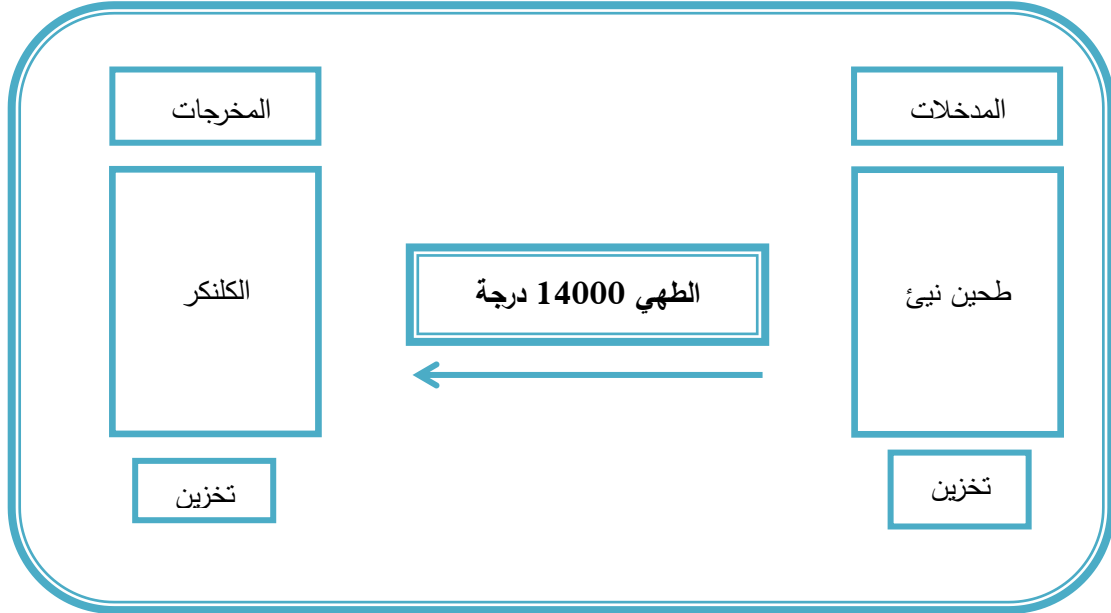
المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

يعتبر الطحين المتحصل عليه في المرحلة الثانية المادة الأساسية بالنسبة للفرن باعتباره يخضع لعملية تحويل إنتاجي، حيث يتلقى الفرن الطحين بعد عملية التجانس لطهيه والذي ينقل إلى المسخن الأولي ليتم تحضير مادة الكلنكر تدريجيا إلى عدة مراحل. إن الفرن المزود بحارق يشتغل بالغاز الطبيعي ويمكن التحكم في اللهب الناتج عنه، حيث إن التسخين يعاكس اتجاه التغذية ولذا يسخن الطحين تدريجيا بدرجات متفاوتة لتصل إلى 1400 درجة مئوية، ويتم تبريد ناتج عملية الطهي وهو مادة الكلنكر عند مخرج الفرن بواسطة المواد



الخارجية داخل مبرد ثم يخزن في مخزونات مخصصة لذلك لطحنه فيما بعد، علما بأن طاقة التخزين الإجمالية لها تقدر ب 18000 طن. والمخطط التالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم (18): سير العملية الإنتاجية الثالثة

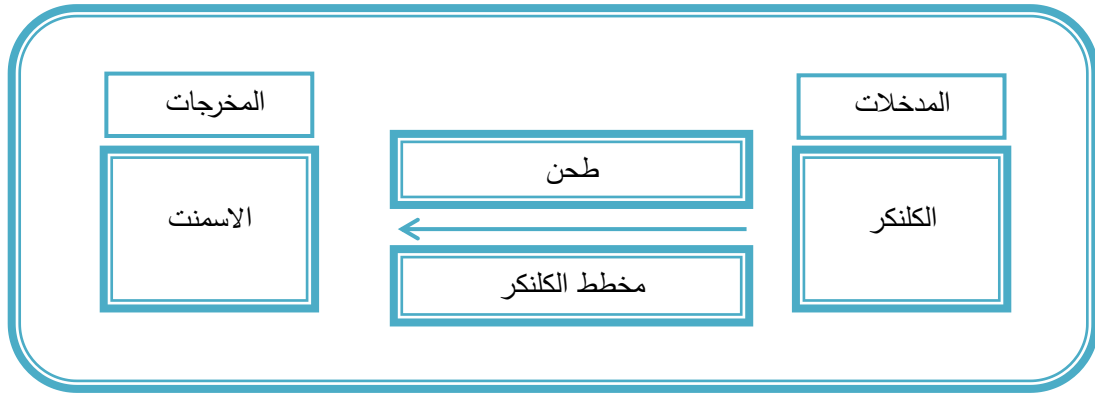


المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

### رابعا: المرحلة الإنتاجية الرابعة: الطحن والمجانبة النهائية

يمر الكلنكر من عملية الطهي إلى مخط الكلنكر المخصص لذلك بعد إضافة مادة الكلس المحضرة في المرحلة الأولى والجبس، إن عملية طحن الكلنكر لا تختلف كثيرا عن طحن المواد الخام من حيث تركيب الدارة، إذ يوجد في مدخله مرش لرذاذ الماء حتى يمنع أمامه الجبس داخل الخليط، كما يوجد آخر عند مخرجة التبريد مادة الاسمنت أي المنتج التام للمرحلة الإنتاجية الرابعة. يرسل المنتج التام إلى المخازن أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلات تعبئة وخط التوزيع المنتج غير المعبأ، والطاقة الإجمالية للمخازن تقدر ب 18000 طن وطاقة توزيع 2000 طن في اليوم، بهذه الأخيرة تتغير حسب طلبات الزبائن. وفيما يلي مخطط مرحلة العملية الإنتاجية الرابعة.

الشكل رقم (19): سير العملية الإنتاجية الرابعة



المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت -تبسة- لها مكانة هامة في ولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد الأسواق بهذه المادة، وذلك نظرا للموقع الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض نتيجة القرب من المادة الأولية وهذا يكسبها فرصة للتوسع في السوق، وعلى الرغم من ذلك لا بد من تطوير إمكانياتها لرفع حصتها السوقية والتميز في المنافسة أمام المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس حيث أنه في هذا البحث تتم معرفة ما بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، ويعتمد هذا البحث بشكل أساسي على استبيان معد بدقة ويهدف للوصول إلى نتائج واقعية، وسيتم من خلال هذا المبحث توضيح عينة الدراسة التي شملها الاستبيان وآلية التحليل واستخلاص النتائج من أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المقترحة في الاستبيان، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحقيق الأهداف المستهدفة منها. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الموالية:

➤ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ المعالجة الإحصائية للبيانات؛

➤ نتائج اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل إتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

#### أولاً: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، ويعرف على أنه منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى لتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ولمعرفة ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، فقد تم اختيار مؤسسة إسمنت - تبسة- لتكون محل الدراسة، لكونها مؤسسة كبيرة تحتوي على 177 إطار.

#### عينة الدراسة

وهي عبارة عن انتقاء مجموعة من العناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات، للعمل على تحقيق ما سنتوصل إليه الدراسة من أهداف. حيث تم توزيع 40 استبيان على الايطارات الموجودين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الجدول رقم (08): عينة الدراسة

النسبة %	العدد	عدد الاستبيانات
100	40	الموزعة
12.5	5	غير المسترجعة
7.5	3	غير الصالحة للتحليل
80	32	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على استمارة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 40 استبيان، حيث تم استرجاع 32 استبيان أي بنسبة 80 % وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها.

## أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الوثائق والسجلات والملاحظة والمقابلة، والاستمارة وهي كالآتي:

## 1- الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة؛
- البيانات الخاصة بأهداف المؤسسة ووظائفها؛
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، والبيانات المسيرة للمجمع.

## 2- الملاحظة

تم الاعتماد على الملاحظة لأنها أقرب طريقة لوصف وسط مجتمع الدراسة الذي غالباً ما يكون صعب الفهم.

## 3- المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

## 4- الاستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من العبارات المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثها ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- احتوت الاستمارة على جزئين، جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، جزء خاص بمحاور الدراسة، تحتوي على عبارات مقدر ب 33 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمحور الثاني إدارة الجودة الشاملة والمحور الأخير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

- موافق بشدة: 5 درجات (من 4.20 إلى 5)؛
- موافق: 4 درجات (من 3.40 إلى 4.19)؛
- محايد: 3 درجات (من 2.60 إلى 3.39)؛
- غير موافق: 2 درجة (من 1.80 إلى 2.59)؛

- غير موافق 1 درجة (من 1 إلى 1.79).

**الجزء الأول:**

ويشتمل علي البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:**

- **المحور الأول:** والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي تمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)
- **المحور الثاني:** والذي تمحور حول المتغير التابع، والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة.
- **المحور الثالث:** والذي تمحور حول العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم (09): توزيع عبارات محاور الإستمارة**

عدد العبارات	محاور الدراسة
	<b>المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :</b>
03	- البعد المالي
03	- بعد العملاء
03	- بعد العمليات الداخلية
03	- بعد التعلم والنمو
03	- بعد البيئة والمجتمع
	<b>المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن:</b>
05	- إدارة الجودة الشاملة
	- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة
03	▪ البعد المالي
01	▪ بعد العملاء
02	▪ بعد العمليات الداخلية
03	▪ بعد التعلم والنمو
03	▪ بعد البيئة والمجتمع
33	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إستمارة الإستبيان

**المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات**

على اعتبار أن هذه الدراسة تبحث عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وجب وضع استبيان وسيتم اختبار صدق وثبات هذه الدراسة من خلال معاملي الصدق والثبات بالإضافة إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كما سيتم معرفة اتجاهات واجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

**أولاً: أدوات التحليل**

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذا التحليل الميداني بعد توزيع الاستبيان والحصول على إجابات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

**1- التكرارات والنسب المئوية**

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

**2- معامل ألفا كرونباخ**

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

**A:** يمثل ألفا كرونباخ.

**N:** يمثل عدد الأسئلة.

**Vt:** يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**Vi:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

**3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

#### 4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية

سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول.

#### 1- المحور الأول: البيانات الشخصية

##### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

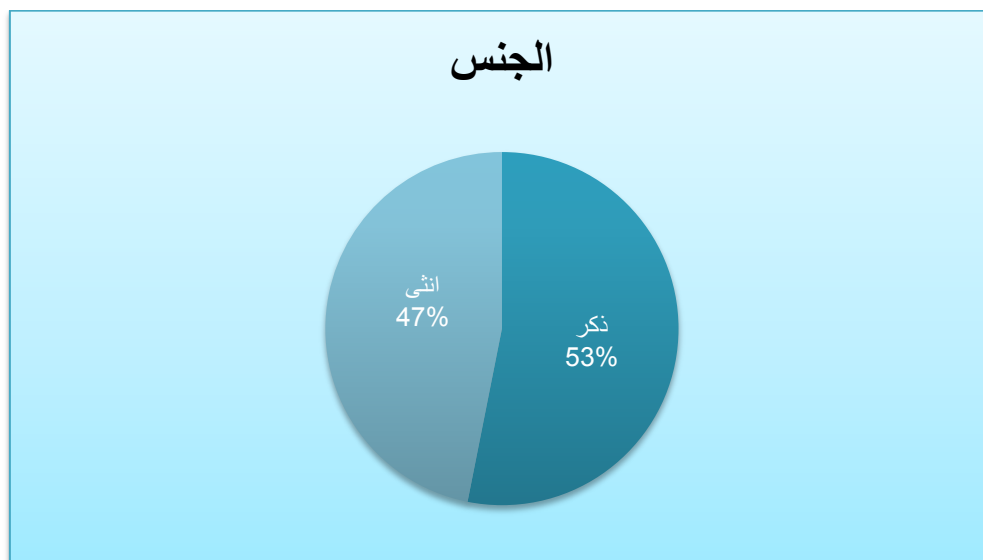
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
53,1	17	ذكر
46,9	15	أنثى
100,0	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) بأن أعلى نسبة والمتمثلة في 53,1% كانت الذكور، بينما الإناث كانت نسبة 46,9%، ومن خلال ما سبق يمكن إرجاع علو نسب الذكور على نسبة الإناث بوجود أعمال ومهام في المؤسسة تناسب الذكور.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

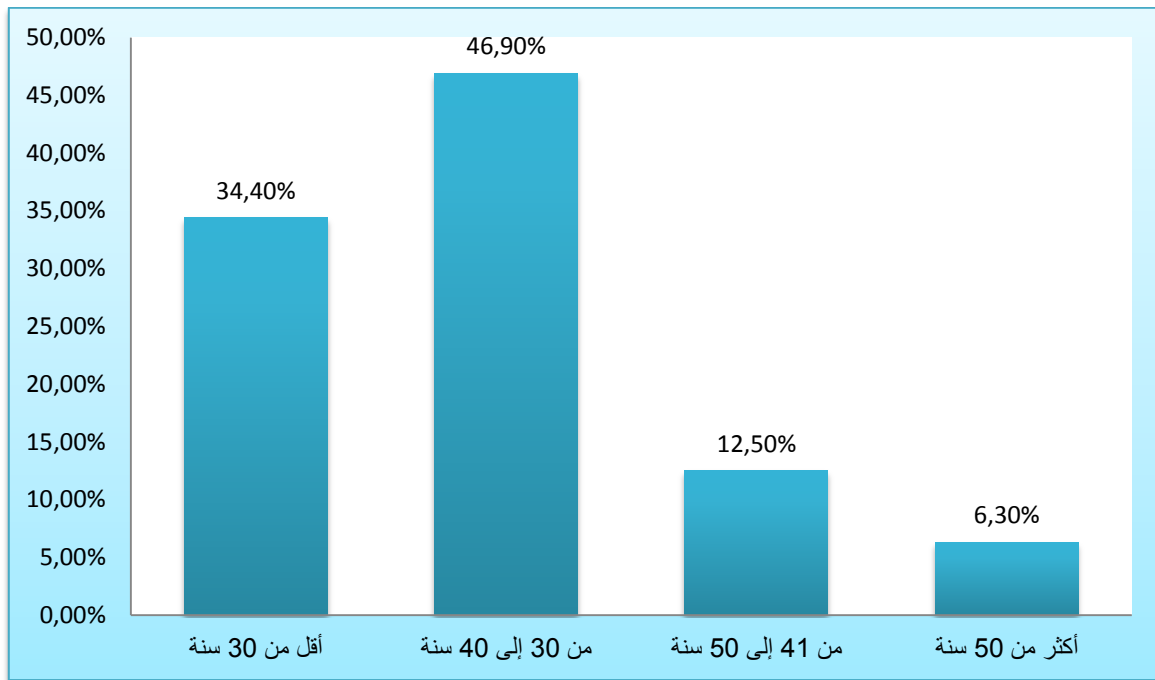
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
34,4	11	أقل من 30 سنة
46,9	15	من 30 إلى 40 سنة
12,5	4	من 41 إلى 50 سنة
6,3	2	أكثر من 50 سنة
100,0	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) بأن أعلى نسبة والمتمثلة في 38.9% كانت لفئة من 30 إلى 40 سنة، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 22.2%، ثم فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 11.1%، وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5.6%، و من خلال ما سبق يمكن إرجاع علو نسبة العاملين أقل من 40 سنة في المؤسسة إلى اعتماد المؤسسة على طاقة الشباب مع بعض من ذوي الخبرة.



الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

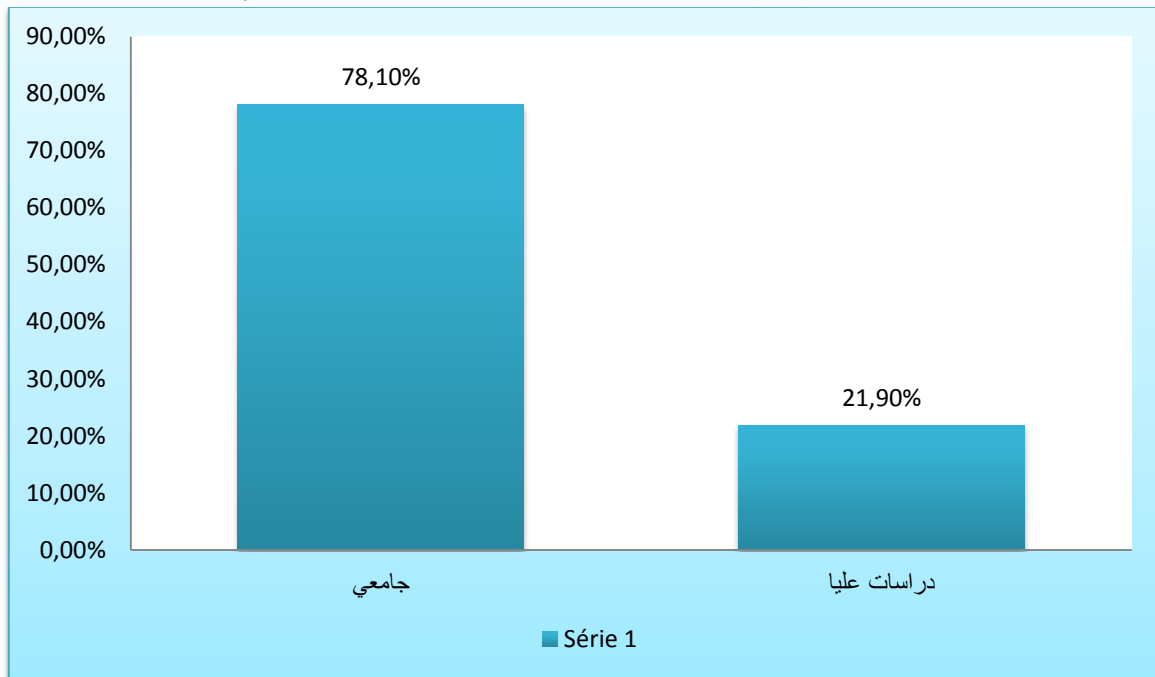
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
78,1	25	جامعي
21,9	7	دراسات عليا
100,0	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يشير الجدول رقم(11) إلى أن النسبة المرتفعة كانت لجامعيين بنسبة 78,1%، ثم أخيرا دراسات عليا بنسبة 21,9%، ويمكننا القول أن المؤسسة تعتمد على حاملي الشهادات بشكل كبير في أداء المهام الموكلة اليهم.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

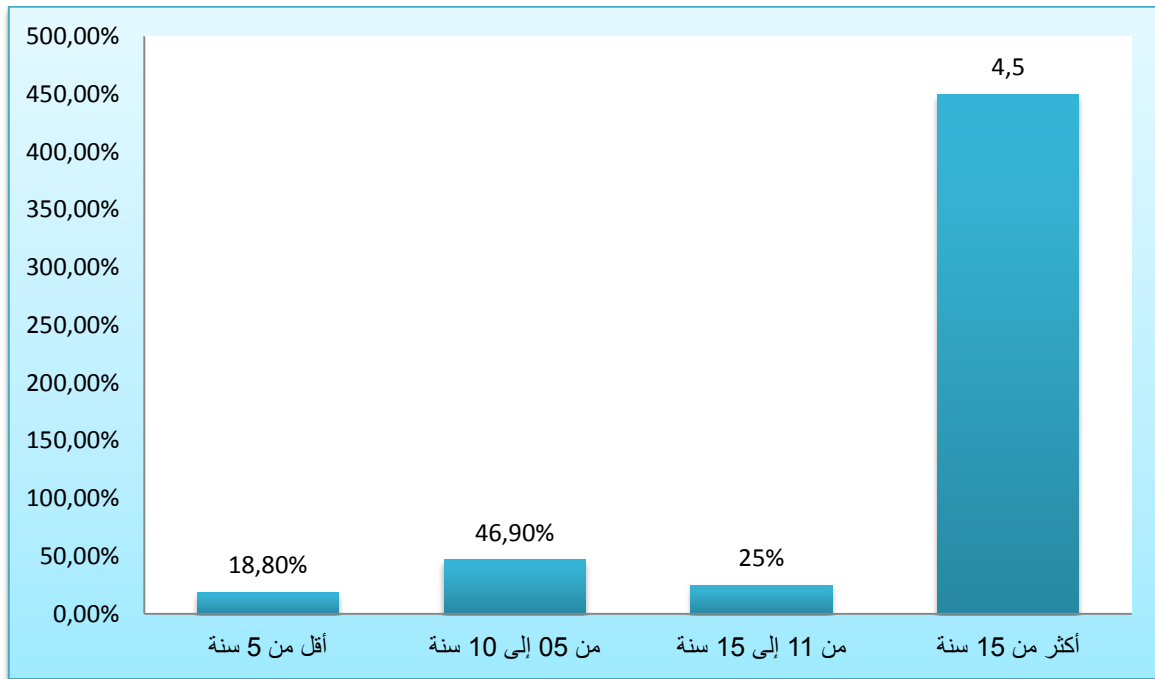
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	العمر
18,8	6	أقل من 5 سنة
46,9	15	من 05 إلى 10 سنوات
25,0	8	من 11 إلى 15 سنوات
9,4	3	أكثر من 15 سنوات
100,0	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (12) بأن أعلى نسبة والمتمثلة في 46,9% كانت لفئة من 05 إلى 10 سنوات، تليها فئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 25,0%، ثم فئة أقل من 5 سنة بنسبة 18,8%، وأخيرا أكثر من 15 سنوات بنسبة 9,4%، و من خلال ما سبق يمكن إرجاع ذلك إلى سياسة المؤسسة في الاعتماد على ذوي الخبرة والشباب في أداء مختلف المهام.

## المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن

## - البعد المالي

## الجدول رقم (14): نتائج البعد المالي من برنامج spss

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
32	/	1	/	28	3	التكرار	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستهم
100	/	3,1	/	87,5	9,4	النسبة	
32	/	/	3	26	3	التكرار	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل
100	/	/	9,4	81,3	9,4	النسبة	
32	/	/	/	5	27	التكرار	تعتبر اسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة في مؤسستكم
100	/	/	/	15,6	84,4	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

## الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستكم	4,03	0,47
2	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	4,00	0,44
3	تعتبر اسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة في مؤسستكم	4,84	0,37
	المجموع	4,29	0,43

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,29 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,43.

حيث نجد في العبارة رقم (01) ان الافراد الموافقون على أن الإيرادات الذاتية تعتبر كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستهم وقدرت نسبتهم ب 87,5%، حيث تعتبر هذه النسبة الأكبر ثم تليها الذي هم موافقون بشدة بنسبة

3%، فقط 3% من الغير موافقين كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.47، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,03 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على ان الإيرادات الذاتية تعتبر كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستهم.

وفي العبارة رقم (02) نجد أيضا ان الافراد الموافقون على أن يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستهم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل وقدرت نسبتهم ب 81,3%، حيث تعتبر هذه النسبة الأكبر ثم تليها الذين هم موافقون بشدة بنسبة 9,4%، فقط 3% من المحايدين، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.44، مما يعني انه يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.

أما في العبارة رقم (03) نجد أن كل أفراد العينة أقروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن اسعار المنتجات المقدمة للزبون تعتبر واضحة ومحددة في مؤسستهم حيث وافق بشدة ما نسبتهم 84,4%، ووافق 15,6%، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.82 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.84 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون تعتبر واضحة ومحددة في مؤسستهم.

- بعد العملاء (الزبائن)

الجدول رقم (16):نتائج بعد العملاء من برنامج spss

الجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
32	/	1	/	22	9	التكرار	4
100	/	3,1	/	68,8	28,1	النسبة	
32	/	/	2	6	24	التكرار	5
100	/	/	6,3	18,8	75,0	النسبة	
32	/	/	4	18	10	التكرار	6
100	/	/	12,5	56,3	31,3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

## الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة	4,22	0,61
5	تعمل مؤسساتكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	4,69	0,59
6	يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	4,19	0,64
	المجموع	4,36	0,61

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,36 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,61.

وفي العبارة رقم (04) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون وموافقون بشدة على أن الزبون يستطيع مقابلة المسؤولين بسهولة هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 68,8% و 28,1% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 3,1% هم المحايدون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,61، مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.22 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن أن الزبون يستطيع مقابلة المسؤولين بسهولة.

وفي العبارة رقم (05) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون وموافقون بشدة على أن مؤسساتهم تعمل على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها حيث قدرت نسبتهم ب 75% و 18,8% على التوالي، أما بالنسبة إلى للمحايدون فنسبتهم قدرت ب 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,59، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,69 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها.

أما في العبارة رقم (06) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأنه في مؤسساتهم يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم، حيث وافق بشدة ما نسبتهم 84,4%، ووافق 15,6%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,64 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,19 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أنه يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم في المؤسسة.

- بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (18): نتائج بعد العمليات الداخلية من برنامج spss

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
32	/	/	1	17	14	التكرار	7
100	/	/	3,1	53,1	43,8	النسبة	
32	/	/	1	18	13	التكرار	8
100	/	/	3,1	56,3	40,6	النسبة	
32	/	/	/	16	16	التكرار	9
100	/	/	/	50,0	50,0	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,56	4,41	تملك مؤسستكم دليل عمليات واضح ومتعدد	7
0,55	4,38	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستكم بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	8
0,51	4,50	تقوم مؤسستكم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام	9
0,54	4,43	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,43 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي و بانحراف معياري قدره 0,54.

في العبارة رقم (07) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون وموافقون بشدة على أن مؤسستهم تملك دليل عمليات واضح ومتعدد هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 53,1% و 43,8% على التوالي، ونجد النسبة

الأقل 3,1% هم المحايدون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,64، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,19 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن المؤسسة تملك دليل عمليات واضح ومتعدد.

وفي العبارة رقم (08) نلاحظ أن أغلب نسبة أفراد العينة موافقون وموافقون بشدة على أنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستهم بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها حيث قدرت نسبتهم بـ 56,4% و 40,6% على التوالي، أما بالنسبة إلى للمحايدون فنسبتهم شبه مهملة حيث قدرت بـ 3,1%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,55، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,38 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيه.

أما في العبارة رقم (09) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن مؤسستهم تقوم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام حيث وافق بشدة ما نسبتهم 50,0%، ووافق 50,0%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,51 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,50 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام.

- بعد التعلم والنمو

الجدول رقم (20): نتائج بعد التعلم والنمو من برنامج spss

الجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
32	/	2	/	10	20	التكرار	10
100	/	6,3	/	31,3	62,5	النسبة	
32	/	5	5	13	9	التكرار	11
100	/	15,6	15,6	40,6	28,1	النسبة	
32	/	/	/	10	22	التكرار	12
100	/	/	/	31,2	68,8	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

## الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تهتم إدارة مؤسستكم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	4,50	0,80
11	تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار والابداع	3,81	1,03
12	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب عاملها	4,69	0,47
	المجموع	4,33	0,77

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,33 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,77.

في العبارة رقم (10) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون بشدة وموافقون على أن مؤسستكم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 62,5% و 31,3% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 6,3% هم الغير الموافقون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,80، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,50 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن مؤسستهم تقوم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب.

وفي العبارة رقم (11) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقون 40,6% والموافقون بشدة 28,1% على أن إدارة مؤسستهم تهتم بعمليات الابتكار والابداع، أما بالنسبة إلى للمحايدين والغير موافقين فنسبتهم قدرت ب 15,6% لكل منهما، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 1,03، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,81 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بعمليات الابتكار والابداع.

أما في العبارة رقم (12) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن مؤسستهم تخصص ميزانية سنوية لتدريب عاملها حيث وافق بشدة ما نسبتهم 68,8%، ووافق 31,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,47 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,69 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تخصص ميزانية سنوية لتدريب عاملها.



## - بعد البيئة والمجتمع

الجدول رقم (22): نتائج البعد البيئة والمجتمع من برنامج spss

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
32	/	/	1	5	26	التكرار	13
100	/	/	3,1	15,6	81,3	النسبة	
32	/	/	2	7	23	التكرار	14
100	/	/	6,3	21,9	71,9	النسبة	
32	2	/	/	8	22	التكرار	15
100	6,3	/	/	25,0	68,8	النسبة	
32	2	/	3	19	8	التكرار	16
100	6,3	/	9,4	59,4	25,0	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد البيئة والمجتمع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,49	4,78	تستخدم مؤسساتكم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.	13
0,60	4,66	لدى مؤسساتكم خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية	14
1,02	4,50	تحرص مؤسساتكم على تقديم الخدمات الصحية للعاملين	15
0,97	3,97	تساهم مؤسساتكم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.	16
0,77	4,48	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,48 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,77.

في العبارة رقم (13) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون بشدة وموافقون على أن مؤسستهم تستخدم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 81,3% و 15,6% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 3,1% هم المحايدون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,49، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,78 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.

وفي العبارة رقم (14) نلاحظ أن أكثر نسبة أفراد العينة هم الموافقون بشدة 81,3% والموافقون 15,6% على أن لدى مؤسستهم خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية، أما بالنسبة إلى للمحايدون فنسبتهم قدرت ب 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,60، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,66 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية.

أما في العبارة رقم (15) نجد أن أكثر نسبة أفراد العينة هم الموافقون بشدة 68,8% والموافقون 25,0% على أن مؤسستهم تحرص على تقديم الخدمات الصحية للعاملين، أما بالنسبة إلى غير الموافقين بشدة فنسبتهم قدرت ب 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 1,02، مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,50 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تقديم الخدمات الصحية للعاملين.

وفي العبارة رقم (16) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقون 59,4% والموافقون بشدة 25,0% على أن مؤسستهم تساهم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع، أما بالنسبة إلى للمحايدون قدرت نسبتهم ب 9,4% والغير موافقين بشدة 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,97، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,97 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.

## المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (24): نتائج إدارة الجودة الشاملة من برنامج spss

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
دارة الجودة الشاملة							
32	/	1	2	22	7	التكرار	17 تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة نشاطات مؤسستكم
100	/	3,1	6,3	68,8	21,9	النسبة	
32	/	/	1	22	9	التكرار	18 تنتهج مؤسستكم سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل
100	/	/	3,1	68,8	28,1	النسبة	
32	/	1	4	21	6	التكرار	19 عملاء مؤسستكم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا
100	/	3,1	12,5	65,6	18,8	النسبة	
32	/	2	/	10	20	التكرار	20 تلتزم مؤسستكم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها
100	/	6,3	/	31,3	62,5	النسبة	
32	/	/	/	14	18	التكرار	21 يتم تدريب العاملين بمؤسستكم على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري
100	/	/	/	43,8	56,3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

## الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة نشاطات مؤسستكم	4,09	0,64
18	تنتهج مؤسستكم سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل	4,25	0,51
19	عملاء مؤسستكم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا	4,00	0,67
20	تلتزم مؤسستكم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها	4,50	0,80
21	يتم تدريب العاملين بمؤسستكم على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	4,56	0,50
	المجموع	4.28	0.62

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,28 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,62.

في العبارة رقم (17) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون وموافقون بشدة على أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة نشاطات مؤسستهم هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 68,8% و 21,9% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 6,3% محايدون و 3,1% غير موافقون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,64، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,09 وهو ما يوافق درجة موافق، على أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة نشاطات المؤسسة.

وفي العبارة رقم (18) نلاحظ أن أكثر نسبة أفراد العينة هم الموافقون بشدة 83% والموافقون 28,1% على أن مؤسستهم تنتهج سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل، أما بالنسبة إلى للمحايدون فنسبتهم قدرت ب 3,1%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,50، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,25 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة الجودة ولديها رؤية واضحة للمستقبل.

أما في العبارة رقم (19) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقون 65,6% والموافقون بشدة 18,8% على أن عملاء مؤسستهم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا ، أما بالنسبة إلى للمحايدون قدرت نسبتهم ب 12,5% والغير موافقين بشدة 3,1% ، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,67، مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,00 وهو ما يوافق درجة موافق ، وهذا يدل على أن العملاء راضون عن مستوى جودة المنتجات في المؤسسة.

وفي العبارة رقم (20) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافون بشدة 62,5 % والموافون 31,3% على أن مؤسستهم تلتزم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.80، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,50 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها.

أما في العبارة رقم (21) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن يتم تدريب العاملين بمؤسستهم على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري، حيث وافق بشدة ما نسبتهم 56,3%، ووافق 43,8%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.50 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,56 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري.

### المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن

#### الجدول رقم (26): نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن من برنامج spss

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة		
<b>العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن</b>								
<b>البعد المالي (تكاليف الجودة)</b>								
32	/	/	3	24	5	التكرار	22	تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم في مؤسستكم
100	/	/	9,4	75,0	15,6	النسبة		
32	/	1	5	22	4	التكرار	23	تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسستكم
100	/	3,1	15,6	68,8	12,5	النسبة		
32	/	/	/	21	11	التكرار	24	تسعى مؤسستكم إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل
100	/	/	/	65,6	34,4	النسبة		
<b>بعد العملاء (الزبائن)</b>								
32	/	/	2	11	19	التكرار	25	رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي

100	/	/	6,3	34,4	59,4	النسبة	إلى احتفاظ مؤسستكم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد	
<b>بعد العمليات الداخلية</b>								
32	/	/	1	17	14	التكرار	يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لديكم	26
100	/	/	3,1	53,1	43,8	النسبة		
32	/	/	/	26	6	التكرار	رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر	27
100	/	/	/	81,3	18,8	النسبة		
<b>بعد التعلم والنمو</b>								
32	/	2	3	19	8	التكرار	يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة	28
100	/	6,3	9,4	59,4	25,0	النسبة		
32	2	/	3	25	2	التكرار	تعمل مؤسستكم على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم وتعزيز قيم الإبداع والإبتكار والتركيز على البحث و التطوير	29
100	6,3	/	9,4	78,1	6,3	النسبة		
32	2	/	3	20	7	التكرار	تعزز مؤسستكم قيم الإبداع والإبتكار لدى عامليها وترتكز على عملية البحث و التطوير	30
100	6,3	/	9,4	62,5	21,9	النسبة		
<b>بعد البيئة والمجتمع</b>								
32	/	1	2	21	8	التكرار	تعزز مؤسستكم دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها	31
100	/	3,1	6,3	65,6	25,0	النسبة		
32	/	/	/	15	17	التكرار	تستخدم مؤسستكم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها	32
100	/	/	/	46,9	53,1	النسبة		
32	/	1	2	23	6	التكرار	تستخدم مؤسستكم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة..	33
100	/	3,1	6,3	71,9	18,8	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم(27): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم في مؤسستكم	4,06	0,50
23	تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسستكم	3,91	0,64
24	تسعى مؤسستكم إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل	4,34	0,48
25	رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسستكم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد	4,53	0,62
26	يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لديكم	4,41	0,56
27	رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر	4,19	0,40
28	يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة	4,03	0,78
29	تعمل مؤسستكم على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم	3,78	0,83
30	تعزز مؤسستكم قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملها وترتكز على عملية البحث و التطوير	3,94	0,95
31	تعزز مؤسستكم دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها	4,13	0,66
32	تستخدم مؤسستكم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها	4,53	0,51
33	تستخدم مؤسستكم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة..	4,06	0,62
	المجموع	4.16	0.68

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,16 والذي ينتمي إلى الفئة (3,40-4,19) حسب مقياس الرباعي وبتحرف معياري قدره 0,68.

وفي العبارة رقم (22) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقة بشدة 75,0% والموافقون 15,6% على أن تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم في مؤسستهم، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 9,4%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,50، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,06 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم.

أما في العبارة رقم (23) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقة 68,8% والموافقون بشدة 12,5% على أن تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسستهم، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 15,6% والغير موافقين 3,1%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,64، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,91 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في المؤسسة.

أما في العبارة رقم (24) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن مؤسستهم تسعى إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل حيث وافق ما نسبتهم 65,6%، ووافق بشدة 34,4%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,48 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,34 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على المؤسسة تسعى إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل.

وفي العبارة رقم (25) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقة بشدة 59,4% والموافقون 34,4% على أن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسستهم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,53 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ المؤسسة بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد.

وفي العبارة رقم (26) نلاحظ أن أكثر نسبة أفراد العينة هم الموافقون 53,1% والموافقون بشدة 43,8% على أن تحسين عمليات التشغيل الداخلية يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لديهم، أما بالنسبة إلى للمحايدين فنسبتهم قدرت بـ 3,1%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,55، مما يعني ان هناك تجانس



في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,41 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن عمليات تحسين التشغيل الداخلية تؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لدى المؤسسة.

أما في العبارة رقم (27) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر حيث وافق ما نسبتهم 81,2%، ووافق بشدة 18,8%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.39 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,19 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على ان رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر.

أما في العبارة رقم (28) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقين 59,4% والموافقون بشدة 25,0% على أن الإستثمار في تدريب العاملين يؤدي إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 9,4% والغير موافقين 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.78، مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,03 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن الإستثمار في تدريب العاملين يؤدي إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة.

أما في العبارة رقم (29) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقين 78,1% والموافقون بشدة 6,3% على أن مؤسستهم تعمل على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 9,4% والغير موافقين بشدة 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.83، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,78 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن مؤسستهم تعمل على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم.

أما في العبارة رقم (30) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الموافقين 62,5% والموافقون بشدة 21,9% على أن مؤسستهم تعزز قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملها وترتكز على عملية البحث والتطوير، أما بالنسبة إلى للمحايدين قدرت نسبتهم بـ 9,4% والغير موافقين بشدة 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.94، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,94 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعزز قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملها وترتكز على عملية البحث والتطوير.

وفي العبارة رقم (31) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون ووافقون بشدة على أن مؤسستهم تعزز دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم بـ 65,6% و 25,6% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 6,3% محايدون و 3,1% غير موافقون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.65، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي

4,13 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعزز دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها.

أما في العبارة رقم (32) نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بالموافقة والموافقة بشدة بأن مؤسستهم تستخدم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها، حيث وافق بشدة ما نسبتهم 53,1%، ووافق 46,9%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.39 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,53 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن مؤسستهم تستخدم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها.

وفي العبارة رقم (33) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون وموافقون بشدة على أن مؤسستهم تستخدم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة...، هم الأكثر حيث قدرت نسبتهم ب 71,9% و 18,8% على التوالي، ونجد النسبة الأقل 6,3% محايدون و 3,1% غير موافقون، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.65، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4,06 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا ما يدل على أن مؤسستهم تستخدم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة...

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسة الاسمنت -تبسة-، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### 1-الفرضية الصفرية $H_0$ :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

#### 2-الفرضية البديلة $H_1$ :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة مؤسسة الاسمنت -تبسة-، وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة  $a=0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية لهذه

الدراسة التي تفيد بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تيسة.

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية	0.219	0.003	هناك ارتباط

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين المحور الأول (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود تأثير بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (29): انحدار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مؤسسة الاسمنت -تيسة.

قيمة المعلمة	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	101,806	,000				
لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	79,258	,000	7,629	0.000	0.450	0.230

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام spss

يلاحظ من الجدول أعلاه:

**المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):**

نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة محور العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لدى اطارات مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

**المعنوية الكلية (معنوية النموذج):**

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 7.629 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

**القدرة التفسيرية:**

نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.450، أي أن أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بنسبة قدرها 45.0%، وهي نسبة قريبة من المتوسط وهذا دلالة على أن هناك عوامل أخرى غير مدرجة لها أثر على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وقدرت نسبتها ب 55.5%. وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك تأثير ودور إيجابي ذي دلالة تأثير لبطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

**ثانيا: الفرضيات الفرعية**

تنقسم الفرضيات الفرعية إلى خمسة فرضيات ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بين العناصر الأساسية بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

الأبعاد	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القرار
تأثير البعد المالي على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	0.723	0.000	ارتباط قوي
تأثير بعد العملاء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	0.803	0.000	ارتباط قوي
تأثير بعد العمليات الداخلية على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	0.767	0.000	ارتباط قوي
تأثير بعد التعلم والنمو على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	0.731	0.000	ارتباط قوي
تأثير بعد البيئة والمجتمع على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-	0.718	0.000	ارتباط قوي

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)، لها ارتباط قوي ومعنوي مع المحور الثاني المتمثل في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية، حيث نجد أعلى قيمة ارتباط بلغت 0.803 في تأثير بعد العملاء على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، في حين نجد أقل قيمة ارتباط تأثير بعد البيئة والمجتمع على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بلغت 0.718، وبلغ تأثير البعد المالي على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية 0.723، و بالنسبة إلى تأثير تأثير بعد العمليات الداخلية على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بلغ 0.767، وفي الأخير بلغت تأثير بعد التعلم والنمو على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ارتباط قدره 0.731. وهذا يدل على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(31): انحدار العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0,609	0,781	0.00	2,328	,000	7,114	2,328	الثابت
				,018	14,644	1,991	تأثير البعد المالي على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-
				,005	13,100	1,938	تأثير بعد الزبائن على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-
				,007	11,827	2,138	تأثير بعد العمليات الداخلية على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-
				,007	13,165	2,259	تأثير بعد التعلم والنمو على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-
				,002	11,117	2,138	تأثير بعد البيئة والمجتمع على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه:

### 1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد أن قيمة الثابت معنوية حيث بلغت 1.146، كما نجد قيمة المعنوية للأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) بلغت (0.01،0.005،0.007،0.007،0.002) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على ان هذه الأبعاد لها تأثير معنوي على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.

### 2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 14.883، وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي بمعنى انه مقبول من الناحية الإحصائية.

**3- القدرة التفسيرية:**

وجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.334، وهذا يدل على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية بنسبة قدرها 78.1%، وهي جيد وتدل على وجود عوامل أخرى غير مدرجة لها دور في التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وقدرت نسبتها ب 21.9%.

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال الفصل الثالث وبعد اجراء الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة اسمنت -تبسة-، وتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول التعريف بمؤسسة اسمنت -تبسة-، والتي مرت بمراحل منذ نشأتها وتكوينها والتغيرات التي طرأت عليها والمؤسسات المساهمة فيها، وموقعها الملائم لما تقوم به من نشاط، كموقع مناسب بالنسبة للمنتج الذي تنتجه، وضم أيضا هذا المبحث التطرق إلى أهداف المؤسسة والتي كانت تجربتها ناجحة بالأساس في التنمية التي ساهمت في النهوض بجانب من الاقتصاد الوطني خاصة في الشرق، وتوفير المادة الأولية الأهم في المشاريع التنموية وهي مادة الاسمنت، كما أن وجود مثل هذه المؤسسة يسمح بتوفير مناصب عمل لأبأس بها في الولاية والتي تساهم في القيام بمهامها ووظائفها، والتي تم التعرّيج عليها من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وجاء المبحث الثاني ليتعرض إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال تسليط الضوء على مجتمع الدراسة والتعرف على عينة الدراسة، وبعد ذلك يتم استخدام الأدوات المساعدة على عملية الدراسة والتي يتمثل أهمها في المعلومات والبيانات والوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التريص بالمؤسسة، واستمارة الاستبيان، ومن ثم تنفيذ خطوات الدراسة والتي تركز أساسا على الاستبيان الذي يسمح بتطبيق جملة من الأساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط... الخ، وبعد عملية الحساب تأتي مرحلة تحليل النتائج والبيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، ويأتي تحليل بيانات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، حيث أنه تم التوصل إلى أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. كذلك المعلومات





خاتمة



تم التطرق في موضوع البحث والذي تتمحور اشكاليته بمدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية اخذا بعين الاعتبار واقع ذلك في مؤسسة الاسمنت -تبسة-. وفي هذا الإطار يبرز نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، وذلك لأنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة، كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبها نموذج بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الخمسة محل إهتمام بطاقة الأداء المتوازن: (الجانب المالي، جانب العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، البيئة والمجتمع).

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والإستمرارية حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد إزداد عملاتها وارتفعت ربحيتها وإستحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل وإعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه وتلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين والتطوير على أنه عملية مستمرة لاتنتهي، إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين وتمكينهم وبالتالي غرس روح الإنتماء فيهم للمؤسسة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية والمعنوية.

هناك ارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وجلب التحسينات الكبيرة في الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية والعائد المالي، ومن بين أسباب نجاح أهداف إدارة الجودة الشاملة هو قوة ارتباط الجودة بالأدوات الإستراتيجية الأخرى، ودمج إدارة الجودة الشاملة بإدارة الأداء أي بطاقة الأداء المتوازن، من خلال دمجها لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية مع تحليل العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف وهو ما تشترك فيه بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة، تحت دعم الإدارة العليا.

حيث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول للإلمام بكامل جوانب الموضوع، فصلين نظريين شمل الفصل الأول بطاقة الأداء المتوازن والفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن، أما الجزء التطبيقي فقد شمل دراسة تطبيقية في مؤسسة الاسمنت -تبسة-، وأخيرا عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك قصد إظهار واقع دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية (داخل مؤسسة الاسمنت -تبسة-).

## أولاً: نتائج الدراسة النظرية

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من أدوات القياس المستمدة من استراتيجيات المؤسسة والتي تستخدم أيضاً كأداة اتصال بين القادة وأصحاب العمل، إذا فهي نظام للقياس و نظام للإدارة الاستراتيجية وأداة الاتصالات في آن واحد.
- يعتبر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من متطلبات مالكي من خلال التركيز على تعظيم الربحية حيث يعتبر المؤسسات المحصلة النهائية لنتاج اجمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، حيث تتفاعل الأبعاد الأربعة الأخرى جميعها وتصب في البعد المالي.
- يمثل بعد العملاء او الزبائن المصادر التي ستوفر عناصر الإيرادات للأهداف المالية للمؤسسة. تتفوق المؤسسة على منافسيها من خلال العمليات الداخلية والتشغيلية والتي تؤثر بصفة مباشرة في رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
- يمثل بعد التعلم والنمو القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي مؤسسة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنميها المؤسسة من اجل تحقيق عملياتها الداخلية.
- تشكل المؤسسات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها، ويمكن تحديد الهدف الاستراتيجي لبعد البيئة والمجتمع في ثلاث نقاط أساسية تتعلق بتحقيق التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع، التميز في حماية البيئة، التميز التنافسي للقطاع.
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة وهي الطريقة المنهجية الانسب لسير عملية التخطيط وتفاذي المشاكل وعملية الهدر.
- من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر، رفع الكفاءة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تحقيق جودة عالية ومنه تحقيق رضا وسعادة العملاء من خلال سلعة أو خدمة ذات مستوى عالي للجودة، حصة أكبر في السوق، هذا ما يضمن البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.
- دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك والتخطيط الاستراتيجي للجودة تعتبر من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- ويعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما ينظر إليها كمبادرة إستراتيجية
- تعطي إدارة الجودة الشاملة اتجاه المؤسسة أو تحدده بينما تضمن بطاقة الأداء المتوازن (القياس) بقاء الاتجاه ويمكن تعديله إذا لزم الأمر
- إن ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر يؤدي إلى زيادة ثروة الملاك مما يدفعهم إلى الإستثمار في التكنولوجيا الجديدة وكذلك في تدريب العاملين ومنه وسرعة الإستجابة لطلبات العملاء.
- يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين على القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة وتنمية مهاراتهم و الإحتفاظ بهم وتعزيز قيم الإبداع والإبتكار والتركيز على البحث و التطوير إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة
- يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرقابة الفعالة عليها إلى تخفيض زمن الخدمة وبالتالي زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل
- تزيد الإيرادات ويزيد العائد على رأس المال المستثمر بزيادة إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه الذي يؤدي إلى احتفاظ المؤسسة بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد.
- مراعاة مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة (مساهمين، زبائن، عاملين، دولة..) وتعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط، وكذلك مراعاة مقاييس تخفيض الأضرار وحماية سلامة البيئة والمحافظة، تدعم أهداف ادارة الجودة الشاملة.
- يكمن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة في مساهمة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، من خلال دمج مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تساعد المديرين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- بعد القيام بالتحليل الإحصائي المطلوب واختبار الفرضيات، تم التوصل للنتائج الميدانية التالية في مؤسسة الاسمنت -تيسة-:
- تطبق مؤسسة الاسمنت -تيسة- نموذج لبطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة أبعاده الخمسة حيث يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة في المؤسسة بما يحقق أهدافها بالتكلفة الأقل في حين تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها، بعد برمجة العمليات الإدارية والمالية فيها

- لتسهيل انجاز المهام التي خصصت لها المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها، مع استخدام تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.
- تشمل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت -تبسة- كافة نشاطات المؤسسة حيث تنتهج سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل.
- تسعى مؤسسة الاسمنت -تبسة- إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل.
- رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسسة الاسمنت -تبسة- بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد.
- يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لدى بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.
- تعمل مؤسسة الاسمنت -تبسة- على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم
- تستخدم مؤسسة الاسمنت -تبسة- تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء، ولديها خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية، وكذلك توفر خدمات صحية للعاملين، وتقلل من مشكلة البطالة بالمجتمع.
- يدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحقيق أهداف ادارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة

- تأسيساً على ما سبق، وعلى الضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض المقترحات:
- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن تطبيقها يسهم في توفير معلومات مالية وغير مالية الإدارة المؤسسة تساعد في قياس أدائها وتقويمه مما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.
- ضرورة توفير المؤسسات الاقتصادية ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع الأساليب المبتكرة للعمل، ونشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية، وتطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة.

- العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لأن تكامل هذين النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفاعلية يوفر معلومات للمؤسسة يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الجودة والنهوض الشامل للمؤسسة الاقتصادية مما يجعلها في حالة من التحسين المستمر وبالتالي تحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.
- تبني المؤسسات الاقتصادية أساليب علمية جديدة في التعامل مع العملاء وذلك لإشراكهم في تصميم المنتجات ومعرفة مستوى رضاهم، وقياس النمو في عدد الزبائن، لمعرفة قدرة المؤسسة على اكتساب زبائن جدد.
- تبني إدارة المؤسسات الاقتصادية سياسة ممنهجة لتدريب وتنمية مهارات العاملين على آلية إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل الهادفة إلى تعزيز قيم الإبداع والابتكار لإكساب العاملين المزيد من المهارة في ابتكار منتجات وسلع جديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء.
- عمل المؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين بالمنتجات الخضراء واستخدام وسائل غير ملوثة للبيئة، وكيفية إعادة تدوير المخلفات، مع الاستمرار في دعم المجتمع من خلال المبادرات الاجتماعية في كافة المجالات من برامج ومشاريع تبرز دورها الاجتماعي.

#### رابعاً: الآفاق البحثية المستقبلية

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسراً يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء البيئي في مؤسسات الأعمال.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستراتيجية البيئية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية.



## تَبَيَّنَ المَرَاجِع



## 1- المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
2. بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدماتية، الحامد للنشر و التوزيع.
3. دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء، قسم إدارة اعمال، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن.
4. سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
5. صبحي محمد وائل ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.
6. عباس الخفاجي نعمة واحسان محمد ضميرن ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
7. عبد النبي الطائي حميد، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2003.
8. النعيمي محمد عبد العال، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. ابتسام عنان، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013.
2. أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013.
3. بارك نعيمة، مداخل الجودة الشاملة لتأهيل مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018.
4. ثورة عزات ابو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في محافظة الخليل، قدمت إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018.



5. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
6. جمال العيفة ولىلى فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس المبادئ و آليات التطبيق، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة المعيار، العدد 42، 2017.
7. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد الرابع، 2014.
8. رائد محمد حامد الشهوان، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
9. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
10. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمت المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016-2017.
11. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
12. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس-، 2013-2014.
13. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2017-2018.
14. منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البنطيجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة المؤسسات والمجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

15.يزيد قادة، ء واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-2011-2012.

### ثالثا: المجلات

1. براي الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة -جامعة المدينة، العدد الثاني، 2014.
2. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المؤسسات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الثاني، 2010.
3. بن علي عائشة ونوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية الأسواق.
4. بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة مؤسسات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير دالي إبراهيم، العدد الثاني.
5. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد (03)، ديسمبر 2015.
6. كمال عودة فاضل، تحليل كلفة المنع والتقييم ودورها في ادارة الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والأربعون، العراق، 2015.
7. مزباني نورالدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الأول، 2013.
8. نجوم قمازي، مراد كواشي، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، دراسات العدد الاقتصادي، العدد الثالث، جامعة الأغواط، 2016.
9. ولد براهيم وهيبية، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)، السنة العاشرة، العدد 20 (جوان 2016).

### II- المراجع باللغة الأجنبية

1.Andersson, Rolf Larsson, **How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map**, Master thesis, The department of business administration Lund University, 2009.

2. Brevie And Milan, **Total Quality System As A Product Of The Empowered Corporate Culture**, The Tqm Magazine : Vol 16, N 02, 2004.
3. Erik G Hansen, and Stefan Schaltegge, **Pursuing Sustainability With The Balanced Scorecard :Between Shareholder Value And Multiple Goal Optimisation**, Center For Sustainability Management (CSM), Leuphana Universitat, Germany, June 2012.
4. Hannula, mika; Kulmala ,Harri I; Suomala, petri, "**Total Quality management and balanced Scorecard - A comparative analysis**, Tampere Finland.
5. Kaplan,R & Norton,D, **Translating Strategy Into Action- The Balance Scorecard**, - Harvard University Press, Boston,1996.
6. Marker, **The Implementation, Of The Total Quality Management In Poland**, Of Operation And Productions And Production Management, Vol 17 N 07, 2005.
7. Mellat & Jones ,**An Empirical Study Of Quality Management Practices In The Petroleum Industry, Production Planning The Controls The management Of Operations**, Vol 18 N 08 , December 2007.
8. Paul Niven , **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002.
9. Saleh Abdulrahman Al Thunaiyan : **Exploring The Use Of The Balanced Scorecard(BSC) In The Healthcare Sector Of The Kingdom Of Saudi Arabia : rhetoric and reality** , Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy , Unpublished Ph, School Of Management University Of Bradford, UK, 2013.



## الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر: قسم

علوم التسيير

إدارة أعمال: التخصص

استمارة حول:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية  
\* دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة - \*

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، والتي سنحاول خلالها معالجة موضوع: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبان:

بوظرة فضيلة

- خليفي أكرم

- موسى محمد الشريف

السنة الجامعية: 2020/2019

## ❖ أولاً: البيانات الوظيفية والشخصية:

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

## 1- الجنس:

أنثى

ذكر

## 2- العمر:

- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

❖ أقل من 30 سنة

- من 50 سنة فأكثر

❖ من 40 إلى أقل من 50 سنة

## 3- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

بكالوريا

أقل من ثانوي

## 5- الخبرة المهنية:

- من 5 إلى أقل من 10 سنوات

❖ أقل من 5 سنوات

- من 15 سنة فأكثر

❖ من 10 إلى أقل من 15 سنة

## ثانيا: محاور الدراسة

## ❖ المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بطاقة الأداء المتوازن</b>						
<b>البعد المالي</b>						
01	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستكم					
02	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل					
03	تعتبر اسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة في مؤسستكم					
<b>بعد الزبائن</b>						
04	يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة					
05	تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها					
06	يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم					
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
07	تملك مؤسستكم دليل عمليات واضح ومتعدد					
08	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستكم بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها					
09	تقوم مؤسستكم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام					
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
10	تهتم إدارة مؤسستكم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب					
11	تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار والابداع					
12	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب عامليها					
<b>بعد البيئة والمجتمع</b>						
13	تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.					
14	لدى مؤسستكم خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية					
15	تحرص مؤسستكم على تقديم الخدمات الصحية للعاملين					

					16	تساهم مؤسساتكم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.
--	--	--	--	--	----	--

❖ المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: إدارة الجودة الشاملة</b>						
17	تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة نشاطات مؤسساتكم					
18	تنتهج مؤسساتكم سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل					
19	عملاء مؤسساتكم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلاً					
20	تلتزم مؤسساتكم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها					
21	يتم تدريب العاملين بمؤسساتكم على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري					

❖ المحور الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة</b>						
<b>البعد المالي (تكاليف الجودة)</b>						
22	تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم في مؤسساتكم					
23	تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسساتكم					
24	تسعى مؤسساتكم إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل					
<b>بعد العملاء (الزبائن)</b>						
25	رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسساتكم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد					
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
26	يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لديكم					



					رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر	27
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة	28
					تعمل مؤسساتكم على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم	29
					تعزز مؤسساتكم قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملها وتركز على عملية البحث و التطوير	30
<b>بعد البيئة والمجتمع</b>						
					تعزز مؤسساتكم دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها	31
					تستخدم مؤسساتكم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها	32
					تستخدم مؤسساتكم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة..	33

مع الشكر والتقدير

## الملحق رقم (02): تحليل المعلومات الشخصية

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	53,1	53,1	53,1
	انثى	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	34,4	34,4	34,4
	من 30 إلى 40 سنة	15	46,9	46,9	81,3
	من 41 إلى 50 سنة	4	12,5	12,5	93,8
	أكثر من 50 سنة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	25	78,1	78,1	78,1
	دراسات عليا	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنة	6	18,8	18,8	18,8
	من 05 إلى 10 سنوات	15	46,9	46,9	65,6
	من 11 إلى 15 سنوات	8	25,0	25,0	90,6
	أكثر من 15 سنوات	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## الملحق رقم (03): تحليل استمارة الاستبيان حسب برنامج spss

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستكم	32	0	1,9688	,47413
يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	32	0	2,0000	,43994
يوجد ضبط للأداء المالي في مؤسستكم	32	0	2,1250	,83280
تهتم مؤسستكم بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	32	0	1,5000	,56796
تعتبر اسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة في مؤسستكم	32	0	1,1563	,36890

## تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر إدارة مؤسستكم

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
Fréquence	3	28	1	32
Pourcentage	9,4	87,5	3,1	100,0
Pourcentage valide	9,4	87,5	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	9,4	96,9	100,0	

يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة في مؤسستكم بما يحقق  
الأهداف بالتكلفة الأقل

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	3	26	3	32
Pourcentage	9,4	81,3	9,4	100,0
Pourcentage valide	9,4	81,3	9,4	100,0
Pourcentage cumulé	9,4	90,6	100,0	

يوجد ضبط للأداء المالي في مؤسستكم

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	6	19	4	3	32
Pourcentage	18,8	59,4	12,5	9,4	100,0
Pourcentage valide	18,8	59,4	12,5	9,4	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	78,1	90,6	100,0	

تهتم مؤسستكم بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	17	14	1	32
Pourcentage	53,1	43,8	3,1	100,0
Pourcentage valide	53,1	43,8	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	53,1	96,9	100,0	

تعتبر اسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة في مؤسستكم

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	27	5	32
Pourcentage	84,4	15,6	100,0
Pourcentage valide	84,4	15,6	100,0
Pourcentage cumulé	84,4	100,0	

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تسعى مؤسستكم لخدمة الزبائن	32	0	1,5313	,50701
تملك مؤسستكم صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها	32	0	1,3125	,53506
يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة	32	0	1,7813	,60824
تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	32	0	1,3125	,59229
يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	32	0	1,8125	,64446

تسعى مؤسستكم لخدمة الزبائن

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	15	17	32
Pourcentage	46,9	53,1	100,0
Pourcentage valide	46,9	53,1	100,0
Pourcentage cumulé	46,9	100,0	

## تملك مؤسستكم صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	23	8	1	32
Pourcentage	71,9	25,0	3,1	100,0
Pourcentage valide	71,9	25,0	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	71,9	96,9	100,0	

## يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
Fréquence	9	22	1	32
Pourcentage	28,1	68,8	3,1	100,0
Pourcentage valide	28,1	68,8	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	28,1	96,9	100,0	

## تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	24	6	2	32
Pourcentage	75,0	18,8	6,3	100,0
Pourcentage valide	75,0	18,8	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	75,0	93,8	100,0	

## يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	10	18	4	32
Pourcentage	31,3	56,3	12,5	100,0
Pourcentage valide	31,3	56,3	12,5	100,0
Pourcentage cumulé	31,3	87,5	100,0	

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تملك مؤسستكم دليل عمليات واضح ومتعدد	32	0	1,5938	,55992
يتم تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستكم بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	32	0	1,6250	,55358
تقوم مؤسستكم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام	32	0	1,5000	,50800
تنمي إدارة مؤسستكم مفهوم الرقابة الذاتية على العاملين في أداء عملهم	32	0	2,2188	,70639
تعمل مؤسستكم على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	32	0	1,3125	,47093

## تملك مؤسستكم دليل عمليات واضح ومتعدد

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	14	17	1	32
Pourcentage	43,8	53,1	3,1	100,0
Pourcentage valide	43,8	53,1	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	43,8	96,9	100,0	

يتم تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستكم بعد مراجعة الاجراءات  
الداخلية فيها

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	13	18	1	32
Pourcentage	40,6	56,3	3,1	100,0
Pourcentage valide	40,6	56,3	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	40,6	96,9	100,0	

تقوم مؤسستكم ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها  
لتسهيل انجاز المهام

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	16	16	32
Pourcentage	50,0	50,0	100,0
Pourcentage valide	50,0	50,0	100,0
Pourcentage cumulé	50,0	100,0	

تنمي إدارة مؤسستكم مفهوم الرقابة الذاتية على العاملين في أداء عملهم

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	3	21	6	2	32
Pourcentage	9,4	65,6	18,8	6,3	100,0
Pourcentage valide	9,4	65,6	18,8	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	9,4	75,0	93,8	100,0	



تعمل مؤسستكم على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	22	10	32
Pourcentage	68,8	31,3	100,0
Pourcentage valide	68,8	31,3	100,0
Pourcentage cumulé	68,8	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=M16 M17 M19 M20

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تهتم إدارة مؤسستكم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	32	0	1,5000	,80322
تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار والابداع	32	0	2,1875	1,02980
تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب عاملها	32	0	1,3125	,47093
تساعد إدارة مؤسستكم العاملين على اتمام دراساتهم العليا	32	0	2,3750	1,21150

تهتم إدارة مؤسستكم بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
Fréquence	20	10	2	32
Pourcentage	62,5	31,3	6,3	100,0
Pourcentage valide	62,5	31,3	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	62,5	93,8	100,0	

## تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار والابداع

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	9	13	5	5	32
Pourcentage	28,1	40,6	15,6	15,6	100,0
Pourcentage valide	28,1	40,6	15,6	15,6	100,0
Pourcentage cumulé	28,1	68,8	84,4	100,0	

## تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب عاملها

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	22	10	32
Pourcentage	68,8	31,3	100,0
Pourcentage valide	68,8	31,3	100,0
Pourcentage cumulé	68,8	100,0	

## تساعد إدارة مؤسستكم العاملين على اتمام دراساتهم العليا

	Valide					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	7	16	1	6	2	32
Pourcentage	21,9	50,0	3,1	18,8	6,3	100,0
Pourcentage valide	21,9	50,0	3,1	18,8	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	21,9	71,9	75,0	93,8	100,0	

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة مؤسستكم بشكل عام	32	0	1,4063	,66524
تساهم مؤسستكم مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة	32	0	1,4375	,50402
تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء	32	0	1,2188	,49084
لدى مؤسستكم خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية	32	0	1,3438	,60158
تحرص مؤسستكم على تقديم الخدمات الصحية للعاملين	32	0	1,5000	1,01600
تساهم مؤسستكم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع	32	0	2,0313	,96668

### تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة مؤسستكم بشكل عام

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
Fréquence	21	10	1	32
Pourcentage	65,6	31,3	3,1	100,0
Pourcentage valide	65,6	31,3	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	65,6	96,9	100,0	

### تساهم مؤسستكم مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	18	14	32
Pourcentage	56,3	43,8	100,0
Pourcentage valide	56,3	43,8	100,0

Pourcentage cumulé	56,3	100,0	
--------------------	------	-------	--

تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	26	5	1	32
Pourcentage	81,3	15,6	3,1	100,0
Pourcentage valide	81,3	15,6	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	81,3	96,9	100,0	

لدى مؤسستكم خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	23	7	2	32
Pourcentage	71,9	21,9	6,3	100,0
Pourcentage valide	71,9	21,9	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	71,9	93,8	100,0	

تحرص مؤسستكم على تقديم الخدمات الصحية للعاملين

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	
Fréquence	22	8	2	32
Pourcentage	68,8	25,0	6,3	100,0
Pourcentage valide	68,8	25,0	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	68,8	93,8	100,0	

## تساهم مؤسساتكم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	
Fréquence	8	19	3	2	32
Pourcentage	25,0	59,4	9,4	6,3	100,0
Pourcentage valide	25,0	59,4	9,4	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	25,0	84,4	93,8	100,0	

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة نشاطات مؤسساتكم	32	0	1,9063	,64053
تنتهج مؤسساتكم سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل	32	0	1,7500	,50800
عملاء مؤسساتكم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا	32	0	2,0000	,67202
تلتزم مؤسساتكم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها	32	0	1,5000	,80322
يتم تدريب العاملين بمؤسساتكم على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	32	0	1,4375	,50402
يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء	32	0	1,9688	,64680
تشجع مؤسساتكم الابتكار والتجديد	32	0	1,6875	,99798
يتبادل المشرفون والعاملون المعلومات فيما بينهم بكل سهولة	32	0	1,9688	,69488
تشجع مؤسساتكم وتسهل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي	32	0	1,8750	,49187
تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع وتكاليف التقييم في مؤسساتكم	32	0	1,9375	,50402
تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسساتكم	32	0	2,0938	,64053

تسعى مؤسساتكم إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل	32	0	1,6563	,48256
رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسساتكم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد	32	0	1,4688	,62136
يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل لديكم	32	0	1,5938	,55992
رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد على رأس المال المستثمر	32	0	1,8125	,39656
يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على الجودة	32	0	1,9688	,78224
تعمل مؤسساتكم على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم وتعزيز قيم الإبداع والإبتكار والتركيز على البحث و التطوير	32	0	2,2188	,83219
تعزز مؤسساتكم قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملينها وترتكز على عملية البحث و التطوير	32	0	2,0625	,94826
تعزز مؤسساتكم دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها	32	0	1,8750	,65991
تستخدم مؤسساتكم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها	32	0	1,4688	,50701
تستخدم مؤسساتكم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من ..مساهمين، زبائن، عاملين، دولة	32	0	1,9375	,61892

تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة نشاطات مؤسستكم

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	7	22	2	1	32
Pourcentage	21,9	68,8	6,3	3,1	100,0
Pourcentage valide	21,9	68,8	6,3	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	21,9	90,6	96,9	100,0	

تنتهج مؤسستكم سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	9	22	1	32
Pourcentage	28,1	68,8	3,1	100,0
Pourcentage valide	28,1	68,8	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	28,1	96,9	100,0	

عملاء مؤسستكم راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	6	21	4	1	32
Pourcentage	18,8	65,6	12,5	3,1	100,0
Pourcentage valide	18,8	65,6	12,5	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	84,4	96,9	100,0	

تلتزم مؤسستكم بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
Fréquence	20	10	2	32
Pourcentage	62,5	31,3	6,3	100,0

Pourcentage valide	62,5	31,3	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	62,5	93,8	100,0	

يتم تدريب العاملين بمؤسستكم على كيفية استخدام الآلات  
والمعدات بشكل دوري

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	18	14	32
Pourcentage	56,3	43,8	100,0
Pourcentage valide	56,3	43,8	100,0
Pourcentage cumulé	56,3	100,0	

يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	6	22	3	1	32
Pourcentage	18,8	68,8	9,4	3,1	100,0
Pourcentage valide	18,8	68,8	9,4	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	87,5	96,9	100,0	

تشجع مؤسستكم الابتكار والتجديد

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	19	7	3	3	32
Pourcentage	59,4	21,9	9,4	9,4	100,0
Pourcentage valide	59,4	21,9	9,4	9,4	100,0
Pourcentage cumulé	59,4	81,3	90,6	100,0	



## يتبادل المشرفون والعاملون المعلومات فيما بينهم بكل سهولة

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	7	20	4	1	32
Pourcentage	21,9	62,5	12,5	3,1	100,0
Pourcentage valide	21,9	62,5	12,5	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	21,9	84,4	96,9	100,0	

## تشجع مؤسستكم وتسهل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	6	24	2	32
Pourcentage	18,8	75,0	6,3	100,0
Pourcentage valide	18,8	75,0	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	93,8	100,0	

تشمل تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية على تكاليف المنع  
وتكاليف التقييم في مؤسستكم

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	5	24	3	32
Pourcentage	15,6	75,0	9,4	100,0
Pourcentage valide	15,6	75,0	9,4	100,0
Pourcentage cumulé	15,6	90,6	100,0	

تكاليف عدم رقابة الجودة أو كلف الفشل هي التكاليف الخاصة بالفشل الداخلي والخارجي في مؤسستكم

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	4	22	5	1	32
Pourcentage	12,5	68,8	15,6	3,1	100,0
Pourcentage valide	12,5	68,8	15,6	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	12,5	81,3	96,9	100,0	

تسعى مؤسستكم إلى زيادة المبيعات والإيرادات بهدف ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	11	21	32
Pourcentage	34,4	65,6	100,0
Pourcentage valide	34,4	65,6	100,0
Pourcentage cumulé	34,4	100,0	

رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه يؤدي إلى احتفاظ مؤسستكم بعملائها وعدم فقدهم بالإضافة إلى جلب عملاء جدد

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	19	11	2	32
Pourcentage	59,4	34,4	6,3	100,0
Pourcentage valide	59,4	34,4	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	59,4	93,8	100,0	

يؤدي تحسين عمليات التشغيل الداخلية إلى زيادة جودة الخدمة  
المقدمة للعميل لديكم

	Valide			Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	
Fréquence	14	17	1	32
Pourcentage	43,8	53,1	3,1	100,0
Pourcentage valide	43,8	53,1	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	43,8	96,9	100,0	

رضا العميل وولائه يؤدي إلى زيادة الإيرادات وزيادة العائد  
على رأس المال المستثمر

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	6	26	32
Pourcentage	18,8	81,3	100,0
Pourcentage valide	18,8	81,3	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	100,0	

يؤدي الإستثمار في تدريب العاملين إلى القيام بعملية الرقابة الإحصائية على  
الجودة

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	8	19	3	2	32
Pourcentage	25,0	59,4	9,4	6,3	100,0
Pourcentage valide	25,0	59,4	9,4	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	25,0	84,4	93,8	100,0	

تعمل مؤسستكم على تنمية مهارات العاملين والإحتفاظ بهم وتعزيز قيم الإبداع  
والإبتكار والتركيز على البحث و التطوير

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	
Fréquence	2	25	3	2	32
Pourcentage	6,3	78,1	9,4	6,3	100,0
Pourcentage valide	6,3	78,1	9,4	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	6,3	84,4	93,8	100,0	

تعزز مؤسستكم قيم الإبداع والإبتكار لدى عاملها وترکز على عملية البحث و  
التطوير

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	
Fréquence	7	20	3	2	32
Pourcentage	21,9	62,5	9,4	6,3	100,0
Pourcentage valide	21,9	62,5	9,4	6,3	100,0
Pourcentage cumulé	21,9	84,4	93,8	100,0	

تعزز مؤسستكم دورها في الإيفاء بجميع متطلبات المجتمع المحيط بها

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	8	21	2	1	32
Pourcentage	25,0	65,6	6,3	3,1	100,0
Pourcentage valide	25,0	65,6	6,3	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	25,0	90,6	96,9	100,0	

تستخدم مؤسستكم مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف  
وحماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين  
المحيطين بها والعاملين فيها

	Valide		Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	
Fréquence	17	15	32
Pourcentage	53,1	46,9	100,0
Pourcentage valide	53,1	46,9	100,0
Pourcentage cumulé	53,1	100,0	

تستخدم مؤسستكم مقاييس زيادة المنافع أي إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة  
من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة..

	Valide				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
Fréquence	6	23	2	1	32
Pourcentage	18,8	71,9	6,3	3,1	100,0
Pourcentage valide	18,8	71,9	6,3	3,1	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	90,6	96,9	100,0	

## الملخص

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير ودور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال مساهمة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، أي العمل على دمج مؤشرات الأداء المالية وغير المالية وتحليل العمليات لتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف.

أما الجانب التطبيقي إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات التي ساهمت في تحريك عجلة التنمية على الجانب المحلي والوطني وهي شركة إسمنت -تبسة- ، ومحاولة معرفة مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع.

## Abstract

The purpose of this study is to Knowing the impact and role of the balanced scorecard in achieving Total Quality Management , Through the contribution of each dimension of the balanced scorecard to increasing the effectiveness of total quality management programs, That is, working on integrating financial and non-financial performance indicators and process analysis to improve the quality of products and services while reducing costs.

The practical aspect was a projection of what has already been discussed to talk about Theoretically on one of the institutions that contributed to moving the wheel of development on the local and national sides, namely, the Tebessa Cement Company, and Trying to find out the impact of the balanced scorecard with its five dimensions in achieving the objectives of Total Quality Management.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Total Quality Management, Financial Dimension, Internal Operations Dimension, Learning and Growth Dimension, Environment and Society Dimension.