

مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

سليمانى مليكة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة مصطفى سطمبولي - معسكر

slimanimk05@gmle.com

الملخص

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا نحو قياس الأداء ونظام المراقبة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) و بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مناهج حديثة في الإدارة والتي نوقشت على نطاق واسع في مجال الأبحاث و الدراسات ، إلا أنها أصبحت حاليا مطبقة و منهج للإدارة في مختلف منظمات الأعمال.

والهدف من هذه الورقة هو توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة محاور (المالية، والعملاء، والإبداع والتعلم، والعمليات الداخلية) باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الاداء المتوازن ، الاداء ، ادارة الجودة الشاملة

Abstract

Récent years have witnessed rising interest towards performance measurement and control systems. Total quality management (TQM) and balanced scorecard (BSC) are management philosophies that have been widely discussed only in academic word but also business word.

The aim of this paper to clarification the role of balanced scorecard in evaluating the performance of total quality management from four perspectives (financial, customers, innovative and learning, and internal business processes) using the balanced scorecard technique

Keywords : balanced scorecard, Total quality management, performance

مقدمة

تتعرض المنظمة في مختلف مراحل حياتها إلى العديد من المتغيرات التي تدفع بها إلى النجاح و الاستمرار أو الفشل ، فأغلب الدراسات أشارت إلى أن المتغير الأساسي في بقاء المنظمة هو درجة انسجامها أو تلاؤمها مع البيئة التي تنشط فيها و مدى استجابتها لحاجات و متطلبات المجتمع و قدرة تفاعلها مع المنظمات الأخرى

أصبحت المنظمة في العصر الحالي غير قادرة على التحكم في السوق ضمن القيود و الحواجز المتعددة التي فرضتها ظاهرة العولمة ، ففي ظل هذه المتغيرات و تحديات اتفاقيات التجارة الدولية تحاول المنظمة تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة التي تحاول من خلالها تطبيق هذه مفاهيم و تحقيق الاندماج الفعلي بين العلوم الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية ، فجاءت أنظمة إدارة الجودة و المواصفات القياسية العالمية ISO لتوثيق هذه المتغيرات باتجاه توحيد الأسواق العالمية في سوق عالمي واحد .

زاد اهتمام المؤسسات بجودة السلع و الخدمات التي تنتجها لما لها من اثر متزايد في تحقيق الميزة التنافسية سواء في الأسواق العالمية أو المحلية و دورها في تحسين سمعة المنظمة و زيادة حصتها السوقية و بالتالي ارتفاع أرباحها.

اجمع الباحثون على أن العميل (المستهلك) هو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة ، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الجوائز العالمية للجودة التي تعطي أكثر من 25 % من علاماتها لمؤشر اهتمام المنظمة بعملائها و تحقيق رغباتهم ، و يشمل العميل كل من العميل الداخلي و العميل الخارجي ، و نقصد بالعميل الخارجي المستهلك الذي تتمحور كافة أنشطة و جهود المنظمة من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه للتعامل مع المنظمة باقتناء السلع التي تقدمها ، أما المستهلك الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة

يكون اهتمام المنظمة بعملائها يكون بتقديم السلع أو الخدمات حسب المواصفات و المعايير القياسية المعتمدة و تقليص التكاليف الناتجة عن الانحرافات أو العيوب أو إعادة التشغيل من أجل تقديم المنتج بسعر تنافسي خاصة في ظل المنافسة السوقية الحالية و هذا ما يؤدي إلى دعم استقرار المنظمة في الأسواق و المحافظة على الحصة السوقية

و عليه تم طرح الإشكالية التالية : كيف يتم قياس و مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن؟

اهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح أهمية تقنية مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن من خلال القياس باستعمال المؤشرات المالية و غير المالية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن ، من خلال قياس مستوى رضا العملاء باستعمال مؤشر العملاء و قياس مستوى تطوير أساليب الجودة من خلال مؤشر العمليات الداخلية ، أما قياس الوضعية المؤسسية في السوق فيكون من خلال المؤشر المالي و مؤشر العملاء .

منهجية البحث :

وضع أساليب إحصائية و التحليلية في عمليات الفحص و اختبار جودة المنتجات السلعية و قد ركزا على خط الإنتاج أي على العملية الإنتاجية نفسها بدل الاكتفاء بتفتيش المخرجات لاكتشاف الوحدات غير المطابقة للمواصفات المطلوبة .

في النصف الثاني من الخمسينات ظهر مصطلح المراقبة الشاملة على الجودة من طرف الباحث (ARMAND FEIGENBAUM) في إحدى مقالاته سنة 1956 ، حيث أكد على ضرورة الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها و على ضرورة اعتماد فكرة الجودة في مرحلة التصميم ، مع ضرورة الاهتمام بالموردين و النظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ بالعميل و ينتهي به ، أي أن المراقبة تكون ملازمة للعملية الإنتاجية من أجل السيطرة على الجودة تبدأ منذ مرحلة الطلب على المواد الأولية و استلامها و فحصها و مطابقتها مع المواصفات المحددة إلى غاية الانتهاء من عملية الإنتاج و تقديم المنتج النهائي للمستهلك

ثم في مطلع الستينات 1962³ ظهرت فكرة حلقات الجودة التي نادى بها كاورو إيشيكوا (KAORO ISHIKAWA) في اليابان كإحدى المحاولات لرفع السمعة النوعية للموسسة في مجال الجودة قامت بنشرها على نطاق واسع في جميع الشركات اليابانية و تأكد الدراسات التي تناولت هذا التنظيم ان ظاهرة حلقات الجودة هي صفة مميزة للصناعة اليابانية ، و قد قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه والتركيز على مفهوم الجودة و الإجراءات و التدريبات المتعلقة بأدوات العمل و المواد الأولية

الصناعة اليابانية قامت بتطبيق فكرة حلقات الجودة من منطلق فكرة ان هذا النشاط هو شكل من أشكال التنظيم الذي ينسق و يوحد الجهود من خلال تجميع العمال في وحدات إنتاجية و يقومون بأعمال متشابهة و تحديد المشاكل و العوائق المتعلقة بالجودة و الاتفاق على حلول لمواجهتها .

فترة الثمانينات أخذت فكرة الجودة اهتماما متزايدا في الجودة و قد اعتبرت كأداة تنافسية بين المنظمات على المستوى الإقليمي و الدولي و قد ظهرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية لتوحيد المعايير القياسية لمواصفات جودة السلع و الخدمات على المستوى الدولي .

فترة التسعينات و الفترة الحالية : تميزت هذه الفترة بتطورات ملحوظة كظاهرة العولمة ، و ظهور التجارة الحرة، و ثورة الاتصالات و المعلومات ، حيث أصبح مصطلح الجودة أو ما يعرف بالنوعية وسيلة تنافسية أساسية للمحافظة على الحصة السوقية و استقرار الأسواق و تحقيق ميزة تنافسية ، و من هذا المنطلق لفيت الجودة الشاملة أهمية كبيرة و ما كان لها من انعكاس على الأداء النوعي للمنظمة .

1-2 مفهوم الجودة الشاملة

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم استعمال المنهج الوصفي، الذي يعتبر طريقة لتحليل و تفسير إشكالية موضوع البحث من خلال وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا من أجل فهمه وذلك من خلال جمع المعلومات من المراجع المختصة في مجال الجودة و المراقبة، كما تم إبراز العلاقة الموجودة بينهما و تأثير كل منهما على الآخر، فالدراسة النظرية كانت باتباع المنهج الوصفي.

1) ادارة الجودة الشاملة

1-1 تطور فكرة الجودة

عرفت فكرة الجودة عبر مراحل تطورها مفاهيم عديدة و نظرة محدودة تعلق بالمنتج النهائي و كيفية منع وصول الوحدات غير المطابقة إلى المستهلك (الزبون) ، ثم امتدت إلى مراقبة العمليات الإنتاجية لمنع الأخطاء ، ثم إلى منهجية شاملة للإدارة .

عند مناقشة فكرة الجودة تبرز تجربتين أساسيتين ، التجربة الأمريكية و التجربة اليابانية ، بالنسبة للتجربة الأمريكية تمثل الخلفية التي ظهرت فيها أفكار و معالم الجودة و الإدارة الحديثة ، أما اليابانية فكانت النجاح الميداني الذي عرفت به الجودة

عادة يستعمل المدخل التاريخي لفكرة الجودة من أجل إظهار العلاقة بين التيارات المختلفة و محاولة الربط بين الأفكار المختلفة ثم توضيح الاتجاه السائد في الفكر الإداري .

في مرحلة 1900 إلى 1920¹ تأسست وظيفة الجودة في المؤسسة للقيام بالمراقبة البعدية على المنتجات الجاهزة (التامة الصنع) و كانت فكرة الجودة في هذه المرحلة مرادفا لمفهوم التفتيش ، و أسندت هذه المهمة إلى مشرفين متخصصين ، من أجل فرز المنتجات بحثا عن الوحدات التي لا يرغب المصنع أن تصل إلى المستهلك ، أي أن عملية الفحص و التفتيش تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية للسلعة.

ادخل شيوارت SHEWHART المبادئ الأولية للمراقبة الإحصائية للجودة سنة 1926 و كان لها اثر كبير في تطوير فكرة الجودة من أجل الانتقال من فكرة دراسة الوحدات التالفة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة العملية الإنتاجية من أجل تقليص عدد الوحدات التالفة ، و هذه الفكرة أصبحت أساس المراقبة الإحصائية للجودة ، و أيضا توصل إلى طريقة لكشف أسباب الوحدات التالفة و هي المعروفة بمخطط شيوارت (shewhart chart) الذي كان له اثر كبير في خدمة عملية مراقبة الجودة .

خلال الفترة 1940-1945² تركز اهتمام (W. EDWARD DEMING) و المهندس (JOSEPH JURAN) الذين ساهما في

عنوان قاسم نايق، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005 ص 24

² Jambart. C, L'assurance qualité-Les normes ISO9000 en pratique, Economica, Paris 1995, p: 13.

³ Monin.J.M, La Certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001, P: 25.

التكاليف ، تحسين الإنتاجية ، تطوير الأداء و يمكن تعريفها بأنها⁸ " نظام يشمل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و الأدوات الإحصائية و العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف و رفع مستوى الرضا لدى العملاء الداخليين و الخارجيين "

كما تعرف أيضا بأنها⁹ " نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر بالتركيز على العنصر البشري لتحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل و بأقل تكلفة ممكنة "

في هذا التعريف يظهر مدخل القيمة فالجودة يجب أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات جودة متدنية نوعا ما مقابل انخفاض الأسعار

و مما سبق فإدارة الجودة الشاملة موجهة للربح و تركز على العميل و تأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية و الخارجية و تعتبر طريقة لأداء الأعمال في إطار نظام متكامل و متناسق من المهام و الأنشطة في حدود أسلوب إداري يعتمد على التعاون و المشاركة بين الأفراد بهدف تحقيق رضا العملاء أو تجاوز توقعاتهم .

العناصر الأساسية للجودة الشاملة تختلف من كاتب إلى آخر و لكن هناك اتفاق في بعض العناصر أو المبادئ منها¹⁰: التوجه بالزبون - دور القيادة - تخطيط الجودة - التحسين المستمر - دور إدارة الموارد البشرية - الاشتراك مع الجميع و التدريب و العمل في شكل مجموعات - التنسيق مع الموردين - الوعي و الاهتمام بالشؤون البيئية و الاجتماعية .

و عليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تعتبر أساسا للتحسين المستمر ، كما تسعى لتهيئة و خلق مناخ للعمل و تحقيق التكامل بين الأساليب الإدارية من أجل التأكد من أن الزبون يتلقى كل احتياجاته أو يفوقها، كما أنها تركز على الأهداف و النتائج فإدارة الجودة الشاملة هي ولاء مستمر للزبون و انخفاض مستمر للتكاليف و مناخ يساعد على العمل الجماعي و التحسين المستمر

3-1 ضمان الجودة و شهادة الايزو :

نشأت المنظمة العالمية للمقاييس ISO سنة 1949 لاستئناف الحركة التي بدأت في مطلع القرن ثم توقفت خلال الحرب العالمية ، أصدرت المنظمة منذ مطلع الخمسينات مئات المعايير التقنية في الاتصالات و الصناعة و الأمن و غيرها ، ثم قررت وضع معايير للجودة بصفة عامة في وقت زادت فيه حركة التجارة الدولية و أصبح من الضروري وضع معايير موحدة في هذا المجال ، بالإضافة إلى ظهور ظاهرة العولمة التي تجسدت في الشركات المتعددة الجنسيات في مجال الإنتاج و التوزيع ، فالمؤسسة تريد ضمان منتجاتها و هذا يتطلب ضمان جودة

بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ، ص 195

⁹ Brihman .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation , paris, 2000,P 217

Jambart. C, L'assurance qualité-Les normes ISO9000 en pratique, p: 31. مرجع سابق

أخذت الجودة مكانة مهمة في المؤسسة الغربية ابتداء من الثمانينات حيث ظهر متغير جديد في سوق العرض، حيث أصبحت الجودة هي المحفز لقرار الشراء ، و من جهة أخرى ساعدت الجهود اليابانية في إعطاء معنى لمفهوم الجودة حيث غزت المنتجات اليابانية السوق الأوروبية و الأمريكية خاصة و في هذه الظروف تزايد الاهتمام بالجودة .

زاد الاهتمام بالبعد الإنساني في الإدارة و أصبح واضحا ضرورة الملائمة بين الأفراد و المؤسسة إذ أن الفرد يجب أن يشارك و يساهم في النظام ، فالمنظمة هي نظام للتفاعل الثقافي و ليست مجرد سلسلة من المهام و القوانين و الإجراءات⁴

مفهوم الجودة الشاملة يرتبط بكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة منذ تحديد حاجات و رغبات الزبون و تصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع ، بهدف تجنب الأخطاء و عدم المطابقة و تجنب العمل المتكرر الذي ليس له قيمة من أجل إرضاء المستهلك بجعل المنتج يلبي متطلباته أو يفوقها ، و من جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تم تعريفها⁵ " بأنها مدخل يسعى إلى تحسين الجودة عن طريق التخلص من أسباب عيوب المنتج و جعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة "

و يمكن تعريف الجودة على أساسين هما :

- تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس العملاء :

حسب هذا الأساس نجد أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول العميل و متطلباته و هي⁶ " القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح و من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة طرق تحسين الأداء "

و في تعريف آخر⁷ " الجودة الشاملة هي التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال البدء باحتياجات العميل و الانتهاء بمعرفة مدى رضاه على المنتجات المقدمة "

- تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس النتائج :

و نقصد بالنتائج النتائج النهائية فالجودة الشاملة صممت من أجل تحقيق أهداف معينة تجسد في شكل نتائج مثل : تحقيق الأرباح و استمرارها بنفس المستوى أو أكبر على المدى البعيد ، تخفيض

⁴NF EN ISO 9001, (2008), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris, p. 14.

⁵ Jensen. PB, (2002), Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Paris, p.190.

⁶ مصطفى محمد سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في التغيير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الأول للجودة المملكة العربية السعودية ربيع الأول 1425 من موقع الانترنت التالي : www.quality-con.com

⁷ محمود حسين الوادي ، عبد الله إبراهيم ، حسين محمد سمحان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ص 21 .

و الخدمة ، أي هو معيار شامل يتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة التي يتضمن نشاطها على القيام بالتصميم والتطوير و الإنتاج و التركيب و خدمات ما بعد البيع .

- معيار ISO 9002 يتضمن نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج و التركيب و لا يشمل التصميم و خدمات ما بعد البيع ، فهو يختلف عن المعيار السابق بكونه يهتم بالمنظمات التي تعمل في مجال الإنتاج و التركيب دون القيام بالتصميم و خدمات ما بعد البيع.

- معيار ISO 9003 يتضمن نموذج لتأكيد الجودة في عمليات الفحص و الاختبار النهائي خاص بنظام الجودة ، أي يقتصر على مجال الفحص النهائي للسلع و اختبار الجودة فهي مواصفة محدودة الاستخدام .

بالإضافة إلى المعيار ISO 9004 و هو معيار توجيهي لإدارة الجودة خاص بالتعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على إحدى المواصفات السابقة .

هناك إصدار آخر لهذه المعايير سنة 1994 ثم سنة 2000 ثم سنة 2008 ثم سنة 2015، حيث يتم مراجعة هذه المواصفات و يعاد تعديلها أو التأكيد عليها مرة كل أربعة أو خمسة سنوات على الأقل .

4-1 مبادئ إدارة الجودة

الاهتمام بنظام جودة الأيزو من خلال التحصل على شهادتها يعتبر حاجة ضرورية لكسب ثقة المستهلك ، و يعتمد معيار ISO 9000 على ثمانية مبادئ لنظام الجودة و هي كالتالي¹³:

1- التوجه بالزبون : و نقصر بهذا المبدأ أن على المنظمة فهم الحاجات الحالية و المستقبلية للزبون ، و تقديم منتج يلبي حاجاته و يحقق رغباته أو يفوق توقعاته، لأن مستوى رضا الزبائن هو التحصيل الحاصل لانعكاسات الجودة المحققة في السلع أو الخدمات و يتحقق هذا من خلال الدراسة المعمقة لاحتياجات الزبائن و الأخذ بأرائهم و ملاحظاتهم ، و أيضا قياس ردود أفعال الزبائن و صورة المنظمة لديهم ، أو مقارنة مستوى الرضا المحقق مع مستوى الرضا لدى زبائن الشركات المنافسة .

2- القيادة: على القيادة تحديد توجهات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية ، و توفير المناخ الذي يشجع على التزام الأفراد بأهداف المنظمة مع ضرورة توفر الاقتناع بمزايا تطبيق الجودة و توفير متطلبات تحقيقها .

3- التحسن المستمر : التحسين المستمر للأداء يجب أن يكون دائما هدف المنظمة من أجل تحقيق استمرارية رضا الزبون ، و الأداء يتم قياسه من خلال توفير نظام لتقييم مستوى الجودة المحقق و مقارنة المستوى المحقق مع المنافسين ، و تفعيل نشاط ضبط الجودة من خلال سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية .

المدخلات و انتظامها من خلال التعامل مع موردين قادرين على توفير المواد المطلوبة بالجودة المطلوبة و بانتظام ، ظهر هذا الحرص على الجودة نتيجة التكلفة المرتفعة الناتجة عن مراقبة المواد قبل استخدامها و الإجراءات الإدارية التي يتطلبها إرجاع المواد و الطلبات غير الموافقة للمعايير المطلوبة ، فتسرب المواد غير الموافقة للمعايير في العملية الإنتاجية يتسبب في ظهور وحدات غير موافقة للجودة و تكلفة إضافية ناتجة عن المراقبة البعيدة و إذا و صلت هذه الوحدات إلى المستهلك تنتج تكاليف إضافية أخرى مثل التأثير على سمعة المؤسسة .

للتأكد من جودة المواد كان لابد من عمليات المراقبة الدورية لنظام الجودة لديهم ، حيث كان النظام يعتمد على معايير تقبلها أو تخترها المؤسسة نفسها ، و هذا ما تطلب من المورد الواحد إذا كان يورد أكثر من مؤسسة أن يلبي أكثر من نظام للجودة ، و هذا ما يترتب عليه تكلفة عالية و في هذه الظروف ظهرت الحاجة لتوحيد معايير المراقبة لتخفيف العبء على المؤسسة و المورد على حد سواء

أنشأت المنظمة الدولية للجودة سنة 1976 لجنة تقنية (TC 176) لإعداد معايير لضمان و إدارة الجودة ، نظم أول لقاء لهذه اللجنة سنة 1980 ، و في سنة 1986 أصدرت منشور 8402 ISO الذي خصص لمصطلحات المعايير (vocabulary standard) ، أما في سنة 1987 أصدرت المجموعة الأولى من المعايير ISO 9000 و تعتبر عامة و مستقلة عن أي قطاع اقتصادي أو صناعي معين و يعطي مجموعها نصائح لإدارة الجودة و نماذج من أجل ضمان الجودة من خلال تحديد العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة .

يعرف ISO9000 بأنه مجموعة المواصفات التي تحكم نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع المؤسسة لـ تصبح بعدها مؤهلة للفحص من جهة خارجية معتمدة ، تتضمن سلسلة ISO 9000 مجموعة من معايير تأكيد الجودة التي يمكن تطبيقها على أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة ، و يمكن أن تبقى أيضا على أي نظام موجود و هي تساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة الداخلية و زيادة الجودة و الفعالية و الإنتاجية ، مما يعني تطبيق أساليب المتعلقة بإدارة الجودة من أجل تحقيق رضا المستهلك و هذه السلسلة تكونت من :

- المفاهيم الأساسية و المصطلحات و معايير توجيهية ل ISO 9000
- ثلاثة معايير لمتطلبات ضمان الجودة (ISO 9003- ISO 9001 - ISO 9002) تميز عن بعضها البعض من حيث شموليتها حيث¹² :
- معيار ISO 9001 يتضمن تأكيد الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب

¹¹ Jouslin.D. Noray.B "Le mouvement international de la qualité" édition Rimod Paris 1990 p 9

خضير كاظم محمود ، ارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 250

¹³ www.iso.org

مواصفة ISO 14010/1996: تحتوي على مبادئ التدقيق البيئي
مواصفة ISO 14011/1996: تحتوى على إرشادات لتدقيق
نظام الإدارة البيئية

مواصفة ISO 14012/1996 : تتضمن معايير و مؤهلات البيئية
الداخلية و الخارجية

مواصفة ISO 14020/1996 : تتضمن مبادئ و شروط
الملصقات البيئية

سلسلة و معايير الإدارة البيئية ISO 14000 تعتبر جزءا أساسيا
في النظام الشامل لإدارة المنظمة ، و تسعى هذه السلسلة للحد من
اثر المنتجات التي تؤثر على المجتمع و البيئة بشكل خاص ، و قد
زاد اهتمام دول العالم بهذا الاتجاه خاصة الدول المتقدمة مع
ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه البيئة و
المجتمع من خلال التأكيد على ضرورة الحفاظ على

عرفت الأمم المتحدة الإدارة البيئية بأنها¹⁵ وضع الخطط و
السياسات البيئية من أجل رصد و تقييم الأثار البيئية للمنظمة في
جميع المراحل الإنتاجية "

تعرف المنظمة العالمية للتقييس ISO نظام الإدارة البيئية بأنه¹⁶
جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي و
نشاطات التخطيط و المسؤوليات و العمليات و الموارد المتعلقة
بتطوير السياسة البيئية و تطبيقها والحفاظ عليها "

و يعرف أيضا بأنها " تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله
الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة "¹⁷

الاداء البيئي

تعرف منظمة الايزو الأداء البيئي على انه¹⁸ النتائج الكمية
القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي
تم وضعها على أساس السياسة و الأهداف البيئية للمنظمة "

اختلفت النظرة حول الاهتمام بالبعد البيئي و ضرورة دمجها في
الإدارة و عملية التسيير من حيث درجة الاهتمام و هذا ما أدى
إلى تضارب المواقف ، فهناك من يعتبر الاهتمام بالعامل البيئي
هو الذي يؤدي البيئي تحقيق النمو الاقتصادي و هذا ما عرضه
Brutland سنة 1987 في تقريره المشهور " مستقبلنا للجميع

4- أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات :
يجب أن يتم اتخاذ القرارات بناءا على البيانات و
الحقائق الصحيحة و يكون هذا بتوفير نظام معلومات
فعال و يعني ذلك جمع المعلومات و تحليلها في الوقت
المطلوب مع ضرورة تحديثها باستمرار و تشمل هذه
المعلومات كل ما يتعلق بالزبائن ، المنافسين ،
الموردين ، حالة السوق .

5- مشاركة العمال في تسيير المنظمة: الأفراد هم المورد
الأساسي في المنظمة لذا يجب على المنظمة تسخير
كفاءاتهم لفائدتها مع ضرورة تحقيق التعاون الجماعي
بينهم و توفير التعليم و التدريب المستمر من أجل رفع
مهاراتهم ذات العلاقة المباشرة مع متطلبات إدارة
الجودة ، بالإضافة إلى الاهتمام بسلامة و صحة العمال
و بيئة و ظروف العمل ، و تدعيم هذا بعملية قياس و
تقييم للأداء النوعي و تحفيز المتميزين منهم ماديا و
معنويا .

6- الإدارة بمدخل النظم : تعيين و فهم و إدارة العمليات
كنظام يساهم في فعالية و كفاءة المنظمة ، و نقصد بهذا
جودة تصميم العمليات و إدارتها بشكل يمنع حدوث
الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات مع ضرورة توفير درجة
عالية من المرونة و السرعة في العمل .

7- استخدام مدخل العمليات : يمكن للمنظمة تحقيق النتائج
المرغوبة و بكفاءة أكبر عن طريق استخدام مدخل
العمليات في النظر للأنشطة .

8- العمليات ذات الفائدة المتبادلة : وجود علاقة مربحة
لكل من المورد و المؤسسة من خلال خلق القيمة من
طرفهم .

حاليا ظهر الاهتمام بالجوانب الأمنية و الصحية و البيئية
للمنتجات لذا ظهرت الحاجة المتزايدة لمعرفة مكونات المنتج و
مصدره مما أدى إلى ظهور معايير أخرى للايزو خاصة بها .

1-5 نظام جودة الإدارة البيئية ISO 14000

في نهاية التسعينات من القرن العشرين أصدرت المنظمة الدولية
للمعايير سلسلة ISO 14000 التي تتعلق بنظام الإدارة البيئية ، و
تتمثل مجموعة معايير ISO 14000 في سلسلة من الإجراءات و
المعايير التي حددتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية فيما
يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية من أجل تحقيق الإدارة البيئية و
تحسين أدائها البيئي باستمرار، و لقد طورت هذه المعايير سنة
1996 و تشمل مجالات أساسية و هي¹⁴ :

مواصفة ISO 14001/1996 : تحتوي على متطلبات نظام
الإدارة البيئية .

مواصفة ISO 14004/1996: تحتوي على إرشادات لتنفيذ
متطلبات نظام الإدارة البيئية

حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار
اليازدي للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 45

نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار ، إدارة البيئة (نظم و متطلبات و
تطبيقات) ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص 122

¹⁷ Michel JONQUIERES , le manuel du management
environnementale, audits et indicateurs
environnementaux, colloque sur la place de la
dimension européenne dans la comptabilité contrôle
audit , Strasbourg , France , 2009 , P 2

¹⁸ Norme internationale ISO 14031, management
environnemental , évaluation de la performance
environnementale , AFNOR 1999, P 2

خضير كاضم محمود ادارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ،
عمان ، 2010 ، ص 275

العملاء من خلال توفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لاستمرار الميزة التنافسية للمنظمات.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة نقاط الضعف التي ظهرت في أنظمة المراقبة التي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ 1925²⁰ حيث يرى الباحثون ان جميع الوسائل الإدارية و المحاسبية كالميزانيات ، طرق حساب التكاليف ، المحاسبة العامة ، التحليل المالي و غيرها من الطرق التقليدية أصبحت غير كافية في البيئة المعاصرة

اكتشفت هذه الطريقة من طرف روبرت كابلان و ديفيد نورتن سنة 1992²¹ في جامعة هارفرد حيث تعمل على تحديد أهداف إستراتيجية واضحة تم تحويل هذه الأهداف إلى نظام لقياس الأداء

حسب الباحثان بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى و الطويلة المدى و بين المقاييس المالية و غير المالية و بين معايير الأداء الداخلية و الخارجية لهذا تتم عملية القياس في بطاقة الأداء المتوازن بواسطة أربعة عناصر أساسية و هي : العنصر المالي – عنصر العمليات الداخلية – عنصر التعلم و النمو – عنصر العميل

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها²² " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المسيرين على ترجمة الرؤية الإستراتيجية لمنظمتهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة"

و في هذا التعريف يتضح أن التقرير المالي لم يعد يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها و خططها المستقبلية .

كما تعرف بأنها²³ " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة من أجل التحسين المستمر كما أنها توحد كل المقاييس التي تستخدمها المنظمة في وسيلة تقييم واحدة و شاملة "

أكد الباحثان على ضرورة و أهمية الأصول غير الملموسة و التي تلعب دورا كبيرا في :

- تدعيم القدرة على تنمية و تطوير منتجات مبتكرة
- تمكن من إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية و تلائم مختلف رغبات العملاء

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الاداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية ، 2009 ،²⁰ مصر ، ص 38

²¹ HELENE LONING, contrôle de gestion ,édition DUNOD , France , 2008 , p158

²²NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion , edition PEARSON, France , 2010 ,P 426

²³Rapport AFNOR , qualité et contrôle de gestion 28/11/2012

" حيث اعتبر أن الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي لا تتعارض مع توفير شروط حماية البيئة و بين أن الاهتمام بالبيئة و النمو الاقتصادي هما عنصران متكاملان و تربطهما علاقة متبادلة .

فبعض أصحاب المصالح يحرصون على التعامل مع المنظمات الاقتصادية الأكثر حماية للبيئة و هذا ما يجعل المسيرين يهتمون بالإدارة البيئية ، فحرص المنظمة على جذب مساهمين جدد و زبائن أكثر و أفراد مؤهلين تضطر المنظمة إلى الاجتهاد أكثر في المجالات التي تساعد على حماية البيئة و اعتبر وان الاهتمام بالمال البيئي يعتبر إستراتيجية مربحة تحقق عوائد مالية مباشرة و غير مباشرة¹⁹

أما الموفق الثاني فيعتبر أن إدماج البعد البيئي في الإدارة ليس له آثار ايجابية على المنظمة من أهم الباحثين الذين كانوا مع هذا الموقف Hutcheston et Chaston سنة 1994 و Gerstenfeld et Roberts سنة 2000 و Rutherford سنة 2000، اعتبروا أن الاهتمام بالبعد البيئي يترتب عليه تحمل المنظمة تكاليف إضافية لا تحقق منافع تجارية كما انه يعيق الإدارة العليا من إعداد إستراتيجية طويلة المدى ، كما أن النقص الموارد البشرية و المالية لا يفرض على المنظمة الاهتمام بالبيئة

(2) مراقبة اداء الجودة

الأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العمال ، فالمنظمات دائما تبحث عن الأداء المتميز و تبحث عن الطرق و الوسائل التي تساعد في قياس و تقييم الأداء بدقة ، فبالرغم من تعدد و كثرة البحوث و الدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء إلا أن المجال لا يزال واسعا ، و خاصة أن الأداء لم يعد يرتبط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع لارتباطه بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و تأثيرها المتبادل ، فالأداء مفهوم واسع و محتوياته متجددة حسب التغير و التطور الذي يحدث على مستوى المنظمة .

الأداء يعكس مستوى و قدرة المنظمة على استغلال مواردها و قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة ، فالأداء هو الهدف الرئيسي للمنظمة فهو يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية ، الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف و مستوى تنفيذ الخطط .

2-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

أهم التيارات الفكرية و الإدارية و المالية التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن هو التطور في مجال الجودة الذي قاد إلى إدارة الجودة الشاملة من مفهوم الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة فإدارة الجودة الشاملة مثلت مدخلا ركز على

¹⁹ Thomas REVERDAY , les normes environnementale en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale , revue sociologies pratiques , Edition presse des sciences n°10 2005 , France , 2002 p 4

- تحسين الاتصالات الداخلية بين العمال و الاتصالات الخارجية مع العملاء و المؤسسات الأخرى في السوق
- يساعد في التحكم في التكاليف و تحديد الأسعار المناسبة .

فلا يمكن أن يكون هناك تحسين بدون قياس ، فإذا كانت المنظمة لا تعرف موقعها من حيث واقع عملياتها فأنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها

و يتحقق ذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على متلقي الخدمة ، التحسين الدائم ، القيادة و العمل الجماعي ، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، التحسين المستمر للعمليات

بالإضافة إلى مبادئ إدارة الجودة فهي تحتاج إلى توفر المتطلبات التالية : خلق ثقافة عامة و متكاملة تشجع الابتكار و التجديد و التطوير و العمل الجماعي - تطوير اللوائح التنظيمية و الإدارية و تبسيط الإجراءات - تطوير القيادات - تطوير عملية التعامل مع العملاء - تحديد الأهداف كما و نوعا و تحديد النتائج و معايير تقييم الأداء و توضيحها للعمال

2-3 مقاييس قياس الاداء:

يمكن تصنيف مقاييس الأداء حسب التصنيفات الستة العامة غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على أهدافها²⁷:

- 1- الفعالية : هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- 2- الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات التي تشير إلى درجة تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية بأدنى تكلفة .
- 3- الجودة : هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء .
- 4- التوقيت : هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل المطلوب بالطريقة الصحيحة و في الوقت المحدد له ، فلا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال و عادة ما تستند هذه المعايير على متطلبات العملاء .
- 5- الإنتاجية : و هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و راس المال و جميع المستلزمات المستخدمة .
- 6- السلامة : هذه الخاصية تقيس من جهة سلامة بيئة العمل و من جهة أخرى سلامة المنتج و الخدمة المقدمة للعملاء مدى فوائدها للمقاييس الحية و البيئية.

2-4 الاعتبارات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن :

تركز بطاقة الأداء المتوازن على الاعتبارات التالية :

تساعد على تحفيز قدرات و مواهب العمال من أجل تحقيق التطوير المستمر ، و التقدم في تكنولوجيا المعلومات

2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

ذكر Thomson 1997²⁴ أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في مساعدة المنظمات في التركيز على ما ينبغي عمله لرفع و تحسين مستويات الأداء .

و عليه تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن بتوفير مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية من أجل تحليل و مراقبة أداء المنظمة ، فالمسير يحتاج إلى مؤشرات و أدوات تقيس جوانب متعددة من الأداء ذلك لمراقبة اتجاه سير المنظمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة ، فبطاقة الأداء المتوازن تمكن من متابعة النتائج المالية و في نفس الوقت تراقب التطور في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو المستمر في الحاضر و المستقبل

يعتبر قياس الأداء الهدف الأول لإستراتيجية المنظمة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها و لاستخدامها في اتخاذ القرارات ، فقياس الأداء يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية و الوظيفية من خلال التوزيع الأمثل للموارد و التعرف إلى نقاط القوة و الضعف .

خلال سنوات الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم و أدوات في إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و القياس المقارن ²⁵ benchmarking مما كان له اثر كبير على قياس الأداء و المراقبة المستمرة لانجاز برامج المنظمة و توثيقها و مراقبة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا و فهم و إدارة و تحسين عملياتها²⁶ ، فمقاييس الأداء تساعد المنظمة على فهم و استيعاب ما يلي :

- مستوى جودة أعمالها
- مستوى تحقيق الأهداف

مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة و الإجراءات التصحيحية الملائمة ، كما أنها تمكن من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه و يحفز المنظمة على توفير الوقت و الموارد و الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف و يمكن من تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها فقياس الأداء يؤدي إلى :

- تحسين إدارة جودة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء مع ضمان الجودة المطلوبة.

وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، الاردن ، 2009 ، ص 154²⁴

²⁵ sara JOUVEN , xavier CAPRONNIER, le contrôle de gestion contribue-t-il a améliorer le management de l'entreprise ? , DESS , France , 2003 , P 19

²⁶ Liz MARBY , effective performance management with the balanced scorecard , revue INSEAD , 2005 , P 14

²⁷ NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , 2009 , P 113 , e-book www.management.free.fr

اهتمامات العملاء تشمل الجوانب التالية : الوقت – النوعية – الأداء – الخدمة – التكلفة – السعر و من أجل وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع العمل و التنفيذ يستلزم من المنظمة أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالوقت و النوعية و الأداء و الخدمة ثم تتحول هذه الأهداف إلى مقاييس ، و مقاييس أداء العملاء الأساسية تتمثل في رضا العملاء ، الاحتفاظ بالعملاء ، اكتساب عملاء جدد ، ربحية العميل و الحصة السوقية .

فالأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالعملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع تقنية تحليل ربحية العملاء²⁹ لذلك ترتبط الأهداف المحققة بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء و بالتالي الحصول حصة سوقية و إرباح أكبر ، الأسعار المنخفضة للسلع و الخدمات و الجودة العالية مدخلان من المفترض ان يتكاملا لتحقيق الولاء و بالتالي الأرباح ، فالأسعار كأحد معطيات التكلفة يستدعي ضرورة استيعاب تكاليف الأنشطة التي تساهم في تحقيق جودة المنتج.

مؤشر العمليات الداخلية :

يمكن الاعتماد في ذلك على نموذج porter المسمى سلسلة القيمة la chaine de valeur حيث يتضمن هذا النموذج وصفا لكل عمليات المنظمة ابتداء من تحليل احتياجات العملاء و انتهاء بتقديم المنتج له و يتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة أما العمليات المتبقية فيتم وصفها من حيث التكاليف و زمن العملية و الجودة و توسيع قاعدة العملاء ، و بالتالي ستوفر النتائج أساسا لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات

منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلا لعمليات المنظمة الداخلية و يتضمن التحليل التعرف على القدرات التي تحتاجها للارتقاء بذاتها

مؤشر التعلم و النمو:

مؤشر التعلم و النمو يمكن المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي للاستمرار و البقاء على المدى البعيد ، و في هذا المؤشر تدرس المنظمة ما يجب القيام به للاحتفاظ بالأفراد الذين يتميزون بالمهارة و الكفاءة العالية و تحسين قدراتهم بالمعرفة التقنية المطلوبة من خلال التكوين المستمر³⁰

يوضح Thompson 1994³¹ أن احد محاور الأداء هو الفعالية إلى جانب الكفاءة إذ تعني الكفاءة efficience تحقيق النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) و يركز مفهوم الكفاءة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ، أما الفعالية efficacité فهي تتعلق بتحقيق الأهداف

1-البعد الزمني : تهتم عملية قياس الأداء على ثلاثة أبعاد زمنية : الماضي و الحاضر و المستقبل و بالتالي من الضروري مراقبة العناصر المالية و غير المالية .

2-البعد الاستراتيجي : قياس الأداء يربط التحكم في التشغيل القصير المدى مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة الطويلة المدى لهذا نجد مقاييس تتم من الأعلى إلى الأسفل و تهتم بتحليل الإستراتيجية العامة و تقييم عمليات التغيير ، و مقاييس أخرى تتم من الأسفل إلى الأعلى تهتم بتمكين العمال و تعظيم حرية العمل و الأداء .

3-البعد البيئي : يهتم قياس الأداء بالأطراف الداخلية و الخارجية فهناك المقاييس خارجية تهتم بالعملاء و الأسواق ، و داخلية تهتم بتحسين الكفاءة و الفعالية .

بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين الأداء المالي و الأداء غير المالي على اعتبار أن إدخال التحسينات على المقاييس غير المالية يمكن المنظمة من خلق و تحقيق قيمة اقتصادية في المستقبل مثل اهتمام المنظمة و سعيها في زيادة رضا العملاء يحقق مبيعات أعلى في المستقبل ، كما تضمن تحقيق الترابط بين السبب و النتيجة أو تتابع علاقات السبب و النتيجة : حيث تهدف المنظمة إلى إنتاج منتج منخفض التكلفة و تحقيق النمو في نفس الوقت لذلك فبطاقة الأداء المتوازن تضع المقاييس الضرورية في جانب التعلم و النمو من أجل تحقيق التحسين في أداء العمليات الداخلية و في المقابل هذا التحسين يؤدي إلى زيادة رضا العملاء و الحصة السوقية و ثروة المساهمين و بالتالي تحقيق الأهداف المالية فكل مقياس موجود في بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب و النتيجة

2-5 مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن :

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مؤشرات مالية و غير مالية و هي كالتالي :

مؤشر العملاء²⁸ :

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات و حاجات العملاء كأساس لتحديد إستراتيجيتها ، نظرا لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة و بقائها و استمراريتها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم سلع و خدمات بجودة عالية و أسعار معقولة ، الخصائص المميزة للمنتج تشير إلى مجموعة كبيرة من المؤثرات الإيجابية حول السلعة من جانب و كذلك الاطار المادي لهذه الخصائص أي التصور الذهني الإيجابي حول المنظمة المقدمة لهذه السلعة أي مدى امتداد شهرتها و سمعتها في السوق و هنا يمكن القول أن الخصائص المادية للسلعة غير كافية لتحقيق رضا العملاء .

²⁹ Zouhir DJERBI- XAVIER DORAND – CAROLINE SELMER , management et contrôle de gestion, EYROLLES , paris , 2013 P 210.

³⁰ Op, CIT , NICOLAS BERLAND P 118.

وانل صبحي ادريس ، ادريس محسن منصور الغالي، مرجع سابق ، ص34

²⁸ XAVIER BOUIN , FRANCOIS XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion , édition DUNOD , paris 2009 p 92

وهذه المؤشرات تحتوي على مؤشرات فرعية أخرى ، عند مقارنة المؤشرات التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن هي المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة اي هي عبارة عن اداة للمراقبة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة. أما معايير التقييم العالمية (الإيزو) فهي عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية التي تيسر نظم العمليات

المراجع

- بلال خلف السكارنة ، دراسات ادارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2010

- حيدر علي المسعودي ، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار البازردي للنشر ،الاردن ،

2010

- خضير كاضم محمود ادارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ، عمان ، 2010

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الاداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية ، 2009 مصر ،

- علوان قاسم نايق، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005

- محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم ، حسين محمد سمحان ، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 .

- مصطفى محمد سعيد عالم ، ادارة الجودة الشاملة و اثرها في التغير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الاول للجودة المملكة العربية السعودية ربيع الاول 1425 من موقع الانترنت التالي :

www.quality-con.com

- نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار ، ادارة البيئة (نظم و متطلبات و تطبيقات) ، دار المسيرة ، الاردن ، 2007

- وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، الاردن ،

2009

- AFNOR ,NF EN ISO 9001, (2008),
Systèmes de management de la qualité-
Exigences, Paris

و تعني استخدام الموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، أما 1983 shipper et white يرى أن قياس الفعالية يتم من منطلقين داخلي و آخر خارجي فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات و الحصة السوقية ، و الأرباح أما بالنسبة للبيئة الخارجية فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية من خلال درجة قبول منتجاتها و مستوى التطور و الإبداع

المؤشر المالي :

يقيس هذا المؤشر الجانب المالي للمنظمة و المتمثل في تحليل مستوى الربحية الاستراتيجية و مستوى التكاليف لان تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح هو الهدف الاستراتيجي للمنظمة من اجل تحقيق الاقتصاد السلمي من خلال اهتمام المنظمة بالعائد على راس المال ، تقليل التكاليف ، رفع مستوى المبيعات

(3) الدراسات الميدانية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن و اثره على اداء الجودة :

- دراسة 2010 JANY CHI , FENG HUNG في هذه الدراسة تم توضيح العلاقة السببية بين نطاقه الأداء المتوازن و تحقيق الهدف الاستراتيجي للجودة و الأداء ، و تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المختصة في النتائج البرمجيات و أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن تحقق أهدافها بشكل أفضل من غيرها و يحقق تحسين في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة .

- دراسة 2002 COOPER , RAIBON أكدت هذه الدراسة أن نجاح المؤسسة في البيئة الحالية يكون بتحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية و هي التكلفة (التحكم في السعر) ، الجودة ، الأداء ، و عرضت الدراسة ثمانية أساليب تساعد على تحقيق الأهداف السابقة من بينها بطاقة الأداء المتوازن و أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة المنظمة على المنافسة تعتمد على قدرتها في تقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة و بتكلفة اقل و هذا يكون بتحقيق التوازن بين التكلفة و الأداء و الجودة

- دراسة 2014 ERRAMI YOUSEF هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و أداء الجودة حيث شملت الدراسة 70 مؤسسة صناعية و أظهرت النتائج أن أداء المؤسسات التي تهتم بمؤشر العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و التطوير المستمر اعلى من اداء المؤسسات التي تهتم بالمؤشر المالي فقط .

الخاتمة :

تظهر هذه الدراسة أن قدرة المنظمة على المنافسة ترتبط بقدرتها على تقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة و مستوى أداء وظيفي مرتفع في ظل تحقيق تكلفة اقل ، و يتحقق هذا من خلال تطبيق تقنية مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بعملية المراقبة على المؤشرات المالية و غير المالية المتمثلة في العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ، المالية ،

- NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion , édition PEARSON, France , 2010
- Norme internationale ISO 14031,management environnemental , évaluation de la performance environnementale , AFNOR 1999.
- Rapport AFNOR , qualité et contrôle de gestion 28/11/2012
- JOUVEN sara , xavier CAPRONNIER, le contrôle de gestion contribue-t-il a améliorer le management de l'entreprise ? , DESS , France , 2003
- Thomas REVERDAY , les normes environnementale en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale , revue sociologies pratiques , Edition presse des sciences n°10 2005 , France , 2002
- XAVIER BOUIN , FRANCOIS XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion , édition DUNOD , paris 2009
- Zouhir DJERBI- XAVIER DORAND – CAROLINE SELMER , management et contrôle de gestion, EYROLLES , paris , 2013
- Brihman .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation , paris, 2000,
- HELENE LONING, contrôle de gestion ,édition DUNOD , France , 2008
- Jambart. C, L'assurance qualité-Les normes ISO9000 en pratique, Economica, Paris 1995
- Jensen. PB, (2002), Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Paris
- Jouslin.D. Noray.B "Le mouvement international de la qualité" édition Rimod Paris 1990
- Liz MARBY , effective performance management with the balanced scorecard , revue INSEAD, 2005
- Michel JONQUIERES , le manuel du management environnementale, audits et indicateurs environnementaux, colloque sur la place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit , Strasbourg , France , 2009
- Monin.J.M, La Certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001
- NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , 2009 ,, e-book www.management.free.fr

www.iso.org