

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي لياس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
فرع: تسيير المؤسسات

دور وسائل المراقبة في ضبط السلع و الأسعار حسب المعايير العالمية دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

إشراف:
الأستاذ الدكتور صالح إياس

إعداد:
سليمان مليكة

لجنة المناقشة

| | | | |
|--------|-------------------|----------------------|--------------|
| رئيسا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ التعليم العالي | بن سعيد محمد |
| مشرفا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ التعليم العالي | صالح إياس |
| مناقشا | جامعة معسكر | أستاذ التعليم العالي | ثابتي حبيب |
| مناقشا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | بزاوية محمد |
| مناقشا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر | غريسي لعربي |
| مناقشا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذة محاضرة | مدلس نجاة |

السنة الجامعية 2016/2017

الإهداء الإهداء

المحمد لله الذي وفقنا في حياتنا و في طلب العلم

اهدي هذا العمل إلى والدي و اشكرهما على دعمهما

لي طيلة حياتي و إلى كل من إخواني و أخواتي

وكل أصدقائي

شكر و تقدير

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور "صالح الياس"

الذي دعمني بالإرشاد و النصح خلال إعداد هذه الأطروحة

اشكر أيضا كل أعضاء لجنة المناقشة

كما اشكر كل من ساهم في مساعدتي لانجاز هذه الدراسة من أساتذة و إداريين

الفهرس

| | |
|----|--|
| 01 | المقدمة العامة |
| 15 | الفصل الأول: مفاهيم عامة حول السلع و الأسعار و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق |
| 15 | المقدمة |
| 16 | المبحث الأول : مفاهيم عامة حول السلع و خصائصها |
| 16 | 1 مفاهيم عامة حول السلع و دورة حياتها |
| 16 | 1 1 تعريف السلع |
| 17 | 1 2 دورة حياة السلعة |
| 18 | 1 3 سياسة السلعة |
| 19 | 2 عناصر السلعة |
| 19 | 1 2 الخصائص الوظيفية للسلع |
| 19 | 2 2 العلامة التجارية |
| 24 | 3 2 التغليف |
| 26 | 3 سوق السلعة |
| 26 | 1 3 تحليل سوق السلعة |
| 27 | 2 3 مراحل تحليل سوق السلعة |
| 29 | 3 3 اعتبارات تكوين سوق السلعة |
| 30 | المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأسعار و طريقة تحديدها |
| 30 | 1 مفهوم و خصائص السعر |
| 30 | 1 1 مفهوم السعر |
| 32 | 1 2 أهداف التسعير |
| 32 | 1 3 العوامل المؤثرة على قرارات التسعير |
| 35 | 2 طرق و أساليب تحديد الأسعار |
| 35 | 1 2 تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب |
| 38 | 2 2 تحديد السعر على أساس هيكل تكاليف الإنتاج |
| 41 | 2 3 تحديد السعر على أساس المنافسين |
| 42 | 3 تقدير حجم المبيعات و مستوى الأسعار |
| 42 | 1 3 تقدير حجم المبيعات |
| 42 | 2 3 مفهوم التنبؤ بالمبيعات |
| 43 | 3 3 أساليب التنبؤ بالمبيعات |
| 49 | المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية للتسويق |
| 49 | 1 التسويق الأخلاقي |
| 55 | 1 1 مفهوم التسويق الأخلاقي |
| 52 | 1 2 مصادر المعايير الأخلاقية للتسويق |
| 54 | 1 3 العوامل المؤثرة على المعايير الأخلاقية |
| 56 | 2 تطور مفهوم التنمية المستدامة إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية |
| 56 | 1 2 التنمية المستدامة |
| 58 | 2 2 المسؤولية الاجتماعية |
| 59 | 2 3 أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للتسويق |
| 66 | 3 المسؤولية الاجتماعية للتسويق و حماية المستهلك |
| 67 | 1 3 قضايا المسؤولية الاجتماعية للتسويق |

| | | |
|----------|-----|--|
| 68..... | 2 3 | أثار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (التسويق الاجتماعي) |
| 69..... | 3 3 | حركة حماية المستهلك |
| 75..... | | الخاتمة |
| 76..... | | الفصل الثاني : أداء الجودة و تحقيق رضا العملاء |
| 76..... | | المقدمة |
| 77..... | | المبحث الأول : التطور التاريخي للجودة و مفاهيم الخاصة بها |
| 77..... | 1 | تطور فكرة الجودة |
| 77..... | 1 1 | الجودة في المدرسة الكلاسيكية مرحلة الفحص و التفتيش |
| 78..... | 1 2 | مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة |
| 79..... | 1 3 | مرحلة تأكيد و ضمان الجودة |
| 80..... | 1 4 | مرحلة إدارة الجودة الشاملة |
| 80..... | 2 | الباحثون في مجال الجودة |
| 86..... | | المبحث الثاني : ضمان الجودة و شهادة الايزو |
| 86..... | 1 | مفهوم شهادة الايزو |
| 88..... | 2 | أهداف شهادة الايزو |
| 89..... | 3 | الجودة و الجودة الشاملة |
| 89..... | 1 3 | مفهوم الجودة |
| 92..... | 2 3 | مفهوم الجودة الشاملة |
| 97..... | | المبحث الثالث : المعايير العالمية لنظام الإدارة الشامل |
| 97..... | 1 | معيار نظام الجودة ISO 9000 |
| 97..... | 1 1 | تعريف نظام الجودة ISO 9000 |
| 99..... | 1 2 | مبادئ نظام الجودة ISO 9000 |
| 101..... | 2 | نظام جودة الإدارة البيئية ISO 14000 |
| 101..... | 2 1 | تعريف نظام جودة الإدارة البيئية ISO 14000 |
| 102..... | 2 2 | مفهوم الإدارة البيئية |
| 104..... | 2 3 | الأداء البيئي |
| 105..... | 3 | نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة |
| 105..... | 3 1 | تعريف نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة |
| 106..... | 3 2 | أهداف نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة |
| 106..... | 3 3 | مبادئ نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة |
| 108..... | | المبحث الرابع : التوجه بالعملاء و أثره على أداء المنظمة |
| 108..... | 1 | رضا العملاء و مصادر القيمة المقدمة لهم |
| 108..... | 1 1 | أهمية العملاء |
| 109..... | 1 2 | مفهوم رضا العملاء |
| 111..... | 1 3 | مصادر القيمة بالنسبة للعميل |
| 113..... | 2 | منظور العملاء في نماذج مختلفة |
| 113..... | 2 1 | العملاء من منظور نموذج PORTER |
| 115..... | 2 2 | العملاء من منظور إدارة الجودة الشاملة |
| 117..... | 3 | خطوات تقييم رضا العملاء |
| 117..... | 3 1 | قياس رضا العملاء |
| 119..... | 3 2 | القيمة العمرية للعميل |
| 119..... | 3 3 | تأثير النشاطات التسويقية على قيمة العملاء |
| 121..... | | الخاتمة |

| | |
|----------|--|
| 122..... | الفصل الثالث : مراقبة الأداء الشامل للسلع و الأسعار |
| 122..... | المقدمة |
| 123..... | المبحث الأول : المراقبة و قياس الأداء |
| 123..... | 1 مفهوم و أهمية إدارة الأداء |
| 123..... | 1 1 مفهوم إدارة الأداء |
| 124..... | 1 2 أهمية قياس الأداء |
| 126..... | 2 الانتقال من نظام قياس الأداء التقليدي إلى نظام قياس الأداء الاستراتيجي |
| 126..... | 2 1 أساليب قياس الأداء التقليدية |
| 127..... | 2 2 الاتجاه المعاصر لقياس الأداء |
| 131..... | 1 3 مقاييس الأداء |
| 132..... | 3 مفهوم المراقبة و علاقتها بقياس الأداء |
| 132..... | 3 1 مفهوم المراقبة |
| 137..... | 3 2 مفهوم الأداء حسب الثنائية (فعالية / كفاءة) ، (تكلفة / قيمة) |
| 139..... | 2 3 المراقبة و معايير كفاءة الأداء الشامل |
| 142..... | المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار |
| 142..... | 1 الانتقال من لوحة القيادة إلى بطاقة الأداء المتوازن |
| 143..... | 1 1 مفهوم لوحة القيادة |
| 147..... | 1 2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن |
| 149..... | 1 3 أهم التيارات الفكرية لظهور بطاقة الأداء المتوازن |
| 149..... | 2 مفاهيم و خصائص بطاقة الأداء المتوازن |
| 149..... | 2 1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن |
| 150..... | 2 2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن |
| 151..... | 2 3 الاعتبارات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن |
| 152..... | 3 المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن |
| 152..... | 3 1 المحور المالي |
| 153..... | 3 2 محور العملاء |
| 155..... | 3 3 محور العمليات الداخلية |
| 156..... | 3 4 محور التعلم و النمو |
| 157..... | 3 5 محور المسؤولية الاجتماعية |
| 159..... | المبحث الثالث : مراقبة تكلفة و أداء الجودة |
| 159..... | 1 مراقبة تكلفة الجودة |
| 159..... | 1 1 علاقة الجودة بالأداء |
| 161..... | 1 2 مراقبة تكلفة الجودة |
| 162..... | 1 3 الجودة بين التكلفة و العائد |
| 164..... | 2 الإدارة التقليدية لتكاليف الجودة |
| 164..... | 2 1 إدارة و تصنيف تكاليف الجودة |
| 164..... | 2 2 المدخل التقليدي لإدارة تكاليف الجودة |
| 170..... | 2 3 الانتقادات الموجهة للمدخل التقليدي لتكاليف الجودة |
| 171..... | 3 المدخل الحديث لإدارة تكاليف الجودة |
| 171..... | 3 1 الإدارة الإستراتيجية للتكاليف |

| | |
|----------|---|
| 172..... | 3 2 طريقة التكلفة المستهدفة |
| 178..... | 3-3 تكلفة التحسين المستمر |
| 182..... | الخاتمة |
| 183..... | الفصل الرابع: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية |
| 183..... | المقدمة |
| 184..... | المبحث الأول : مظاهر الاهتمام بتطبيق المعايير العالمية للجودة في الجزائر |
| 184..... | 1 النظام الوطني للتقييس للتوجه نحو تطبيق المعايير العالمية للجودة |
| 185..... | 2 السياسة الجزائرية في تحسين جودة السلع المقدمة للمستهلك |
| 186..... | 3 واقع تطبيق المعايير العالمية للجودة في الجزائر |
| 188..... | المبحث الثاني: أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة |
| 188..... | 1 وصف و تشخيص مجتمع و متغيرات الدراسة |
| 188..... | 1 1 إجراءات الدراسة الميدانية |
| 189..... | 1 2 تصميم استمارة الاستبيان |
| 189..... | 1 3 الهدف من الاستمارة |
| 190..... | 2 الأدوات الإحصائية المستعملة |
| 191..... | 3 مخطط النموذج الفرضي للدراسة |
| 197..... | المبحث الثالث: تحليل و تشخيص استمارة الاستبيان |
| 192..... | 1 صدق استمارة الاستبيان |
| 192..... | 2 ثبات الاستبيان |
| 193..... | 3 معامل الصدق |
| 194..... | 4 قاعدة القرارات لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة |
| 196..... | المبحث الرابع : وصف و تشخيص متغيرات الدراسة |
| 196..... | 1 وصف و تشخيص خصائص مجتمع الدراسة |
| 199..... | 2 وصف و تشخيص آراء عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق أدوات المراقبة |
| 203..... | 3 وصف و تشخيص آراء عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد أداء السلع و الأسعار |
| 208..... | المبحث الخامس: تحليل و مناقشة إجابات المؤسسات محل الدراسة |
| 208..... | 1 اتجاهات المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق أدوات المراقبة |
| 212..... | 2 اتجاهات المؤسسات محل الدراسة نحو تحسين و ضبط أداء السلع و الأسعار |
| 217..... | المبحث السادس: تحليل و اختبار الفرضيات و نموذج الدراسة |
| 217..... | 1 تحليل و اختبار تباين المؤسسات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة |
| 220..... | 2 اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار |
| 230..... | 3 قياس اثر تطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار |
| 235..... | الخاتمة |
| 236..... | الخاتمة العامة |
| 246..... | المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 55 | المؤثرات العامة على سلوك الفرد | 01 |
| 55 | نموذج الأخلاقيات | 02 |
| 61 | محاور التنمية المستدامة | 03 |
| 95 | مزايا الجودة الشاملة | 04 |
| 109 | حلقة تطوير العلاقة مع العملاء | 05 |
| 110 | تقييم رضا العملاء | 06 |
| 113 | تحليل سلسلة القيمة للعميل حسب Kaplan و Norton | 07 |
| 114 | نموذج القوى الخمس لبورتر porter | 08 |
| 116 | العلاقة بين الجودة ورضا العملاء | 09 |
| 120 | خطوات تقييم قيمة العملاء | 10 |
| 129 | دورة المقارنة المرجعية | 11 |
| 131 | السلسلة "عمال - عملاء - ربح" | 12 |
| 135 | مخطط kaoru ishikawa حول إدارة الجودة | 13 |
| 136 | مثلث الأداء | 14 |
| 137 | مصفوفة الكفاءة و الفعالية | 15 |
| 140 | محاور الأداء الشامل | 16 |
| 146 | بطاقة الأداء المتوازن الاسكندنافية | 17 |
| 147 | بطاقة الأداء المتوازن حسب Norton et caplan | 18 |
| 156 | مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة | 19 |
| 169 | إدارة التكاليف و المستوى الأمثل للجودة | 20 |
| 174 | تحقيق العلاقة (تكلفة/ قيمة) | 21 |
| 180 | محاور تصميم الاستثمار | 22 |
| 187 | التمثيل البياني لعدد شهادات الايزو التي تحصلت عليها المؤسسات الجزائرية خلال الفترة ما بين 2000 حتى سنة 2014. | 23 |
| 191 | مخطط النموذج الفرضي للدراسة | 24 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 130 | مقارنة الأداء التقليدي مع الأداء الاستراتيجي | 01 |
| 180 | مقارنة المدخل التقليدي لإدارة التكاليف و تكلفة التحسين المستمر | 02 |
| 186 | عدد شهادات الايزو الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس لفائدة المؤسسات الجزائرية | 03 |
| 189 | متغيرات الدراسة | 04 |
| 193 | معامل الثبات و الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ) | 05 |
| 194 | معامل الصدق لأسئلة الاستمارة | 06 |
| 194 | سلم ليكارت لتحديد الإجابات | 07 |
| 196 | بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بالملكية | 08 |
| 196 | بيانات المؤسسات المدروسة المتعلقة بنطاق السوق | 09 |
| 197 | بيانات المؤسسات المدروسة المتعلقة بالحجم | 10 |
| 198 | بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير العمر | 11 |
| 198 | بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير نمط التسيير | 12 |
| 199 | بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير امتلاك شهادة الجودة | 13 |
| 200 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الأول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" | 14 |
| 201 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثاني " تطبيق التكلفة المستهدفة" | 15 |
| 202 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثالث " مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة " | 16 |
| 203 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الرابع الخاص ب " قيادة الأداء" | 17 |
| 204 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الأول تحقيق رضا الزبائن "العملاء" | 18 |
| 205 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثاني الخاص "بالربحية و الحصة السوقية" | 19 |
| 206 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثالث الخاص "بالمسؤولية الاجتماعية" | 20 |
| 207 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الرابع الخاص "بالصورة المدركة" | 21 |
| 207 | التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الخامس الخاص "تحقيق العلاقة سعر/قيمة " | 22 |
| 208 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية للمتغير الأول "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" | 23 |
| 210 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثاني " تطبيق التكلفة المستهدفة " | 24 |
| 211 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثالث " محور تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة " | 25 |
| 212 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الرابع " محور قيادة الأداء " | 26 |
| 213 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الأول " محور تحقيق رضا العملاء" | 27 |

| | | |
|-----|---|----|
| 213 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثاني" محور تحقيق الربحية و الحصص السوقية " | 28 |
| 214 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالمتغير الثالث" محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية" | 29 |
| 215 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الرابع" تحقيق الصورة المدركة" | 30 |
| 216 | الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الخامس" وضوح العلاقة السعر/ القيمة" | 31 |
| 217 | اختبار التباين الأول | 32 |
| 218 | اختبار التباين الثاني | 33 |
| 221 | نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار | 34 |
| 222 | نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار | 35 |
| 224 | نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار | 36 |
| 226 | نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق قيادة الأداء و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار | 37 |
| 228 | نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار | 38 |
| 230 | الانحدار الخطي بين ($y - x_1$) | 39 |
| 231 | الانحدار الخطي بين ($y - x_2$) | 40 |
| 232 | الانحدار الخطي بين ($y - x_3$) | 41 |
| 233 | الانحدار الخطي بين ($y - x_4$) | 42 |
| 234 | الانحدار الخطي بين ($y - x$) | 43 |

المقدمة العامة

تعمل المنظمة حاليا في اقتصاد تغيرت فيه العادات الشرائية للمستهلكين في جميع أنحاء العالم التي أدت إلى ظهور ردود فعل جديدة في السوق حيث أصبح يتعين على المنظمة المراقبة المستمرة لعلاقتها مع العملاء على طول دورة حياة المنتج لمواجهة التغيرات الحالية و المستقبلية ، فتحقيق هوامش الربح الكافية لم يعد مقتصرًا فقط على التحكم في التكاليف لضمان كفاءة استعمال الموارد كما كان عليه الحال في الماضي حيث كان الطب يفوق العرض و كانت عملية البيع لا تطرح المشاكل التي تواجهها المنظمة اليوم ، فالأسواق الحالية تتميز بتعدد السلع المتشابهة التي يمكن المبادلة بينها كما أن الكميات المعروضة تتعدى الطلب الحقيقي لهذه الأسباب أصبحت عملية تسيير المؤسسات الحديثة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد من اجل التحكم في مختلف المخاطر و السعي نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية .

منذ أواخر التسعينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بمحاولة الوصول إلى مستويات متقدمة في مجال التميز في تقديم السلع و الخدمات مع تحقيق تكلفة منخفضة، و الاهتمام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة برضا العملاء و ما لها من انعكاس على الأهداف المالية المتمثلة في تحقيق الأرباح و الاستمرارية في السوق ، فحاليا أصبحت بعض المؤسسات تهتم حتى برضا الوسطاء من تجار الجملة و التجزئة بقدر اهتمامها برضا العملاء ، و مع بداية القرن 21 الذي يعتبر عصر الاهتمام بالسياسة الأخلاقية و البيئية المتعلقة بحماية البيئة و جودة الحياة الإنسانية و الأزمة الأخيرة كل هذا سلط الضوء على ضرورة الحاجة إلى اقتصاد أخلاقي ، فهدف المنظمة الذي كان يتعلق بالنمو و البقاء في السوق تغير لتجد نفسها حاليا أمام الاهتمام بالجانب الاقتصادي و القضايا الإنسانية و الاجتماعية و البيئية من اجل رفع أدائها الشامل على المدى الطويل ، أي أن المنظمة أصبحت تنظر إلى ما وراء الجوانب الاقتصادية و المالية لأنشطتها في البيئة المحيطة بها .

كما أصبحت دورة حياة المنتج في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قصيرة جدا و لذلك أطلق على الاقتصاد العالمي الحالي مصطلح الاقتصاد السريع حيث تتحرك فيه دورة حياة المنتج بشكل أسرع مما يشير إلى أهمية التركيز على نشاط التحديث و التطوير بشكل مستمر من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق فعالية و كفاءة أداء المنظمات خاصة في ظل ظاهرة العولمة للتصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة .

إدارة الجودة الشاملة تساعد في تحديد مؤشرات جودة السلع و تحديد معايير تشغيل العمليات التنظيمية ، فالجودة هي الميزة الأساسية للأداء المستهدف و بذلك تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل المدخل الأساسي لتحسين أداء المنظمة ككل و بذلك يتمحور منطق إدارة الجودة الشاملة حول فكرة سلسلة الجودة

التي تربط بين العميل و المورد ، و هنا يقع على عاتق المسير تطوير و تنمية الأداء ليتلاءم مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية و يكون من خلال تطبيق نظام الجودة و المراقبة واعتماد معايير التقييس العالمية من اجل التحسين المستمر لمستوى الأداء العام(الشامل) .

ففشل العديد من الاستراتيجيات لا يعود لخطا في التقديرات و إنما يرجع لعدم توفر المراقبة اللازمة و من هنا ظهرت الحاجة إلى وضع نظام لمراقبة إدارة المنظمة و حمايتها من مخاطر الانعكاسات السلبية لإستراتيجيتها ، فإستراتيجية المؤسسة هي النمو في الأسواق الوطنية أو الخارجية من خلال الاعتماد على سمعة و صورة العلامة التجارية و تسيير محفظة العملاء عن طريق الاحتفاظ بعملائها و محاولة جلب عملاء جدد لتوسيع حصتها السوقية، فرضا العملاء هو احد العوامل المحركة لتكرار عملية الشراء و تقوية صورة و سمعة العلامة التجارية و بالتالي أصبحت محفظة العملاء الحاليين هي عامل رئيسي للأداء بالاعتماد على أساليب القياس التي يمكن أن تساعد على متابعة نشاط المنظمة.

نماذج المراقبة التي تم تطويرها خلال الخمسة و العشرين سنة الماضية ركزت على فهم الأداء الاقتصادي و قياس عوامل المنافسة ، فمحدودية استعمال المراقبة التقليدية التي تهتم بالعامل المالي فقط (كالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و تسيير الميزانية) فشلت في التعامل بشكل مناسب مع الأداء في المستقبل بالإضافة إلى ضغوط المنافسة و زيادة حالة عدم التأكد في البيئة الحالية وظهور منتوجات أكثر تطورا و تعقيدا في السوق و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة و تسيير علاقات الزبائن أدى إلى الحاجة إلى توسيع عملية قياس الأداء ، فالباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي و البيئي للسلع أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه ، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد حسب (BURLAUND et ALL 2004)¹ و هي المراقبة مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء الشامل.

المراقبة بمفهومها الحديث تتمثل مهمتها في تطبيق الإستراتيجية و التأكد من أن المهام اليومية تسيير بشكل جيد حسب الإستراتيجية المحددة ، و هذا ما برهنه MEVELLEC 1990 الذي يعتبر المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة و قيادة الموارد المالية و المادية إلى تسيير الأداء الشامل (البيئي و المالي و الاجتماعي) أي تغير مفهوم الأداء من المفهوم المالي و الاقتصادي إلى الأداء الشامل ، فحاليا لا يقتصر اهتمام المنظمة بأداء الجودة الوظيفية للمنتوج فقط و إنما توسع ليشمل الأداء البيئي و الاجتماعي أيضا بحيث تلتزم بتحقيق رضا العملاء و في نفس الوقت تحقيق الحماية البيئية و حماية صحة الأفراد من كل المخاطر التي يمكن أن تصاحب الاستعمال ، و نظرا لتفاعل الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي للسلع جعل عملية المراقبة أكثر تعقيدا ، كما أن عملية تحليل التكاليف يجب أن تأخذ

¹ LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006 p 137

في الاعتبار هذا التنوع في المفهوم مما يشكل صعوبة في تحديد المعايير التي تقيس الجودة الوظيفية و البيئة و الاجتماعية من اجل توفير الحماية الصحية و البيئية للمستهلك ، فالتنمية المستدامة ساعدت على ظهور شكل جديد للمراقبة الذي يسمح للمنظمة بقيادة أدائها البيئي و الاجتماعي إلى جانب أدائها الاقتصادي .

الاهتمام بعملية المراقبة من خلال تحويل عوامل النجاح إلى مؤشرات قياس من اجل إدارة الأداء المالي و غير المالي " النوعي" (الجودة ، الوقت ، الأمن و الحماية) بحيث أصبحت المنظمة تعالج التكاليف في شكل (قيمة / سعر) المحددة في السوق على أساس احتياجات العملاء و المنافسة لذا أصبحت المنظمة مهتمة ب :

- التكاليف المكونة للقيمة: القدرة على تلبية حاجات العملاء من حيث الجودة و الوقت المحدد و ذلك من خلال الاهتمام بالأنشطة التي تعطي قيمة للسلع.
- التكاليف التي لا تساهم في القيمة: أي الإسراف في الأنشطة غير الضرورية و التي لا تساهم في تلبية حاجات العملاء.

لهذا تعتبر المراقبة كمرجع لفهم الكفاءة الاقتصادية و غير الاقتصادية من خلال ثلاث عمليات (المنافسة، العمليات ، خلق القيمة لكل الأطراف المعنية) ، فخلق القيمة للمستهلك يرتبط بقيمة استعمال السلع و الخدمات التي تمثل حاجات الزبائن و تفوق السعر المدفوع ، أما بالنسبة للمساهمين فيستلزم على المنظمة توفير ربح يفوق الإيرادات الدنيا المنتظرة، أما الموردون فتنجسد القيمة في شكل هامش المحقق من خلال التعامل مع المنظمة، فالإستراتيجية يجب أن تتوافق مع مبدأ خلق القيمة خلال الزمن.

و بالتالي نظام التشخيص و القيادة و السيطرة من خلال المراقبة لا يقتصر على حساب التكاليف و إنما تحديد التكاليف المنتجة للقيمة و غير المنتجة للقيمة حيث أصبحت المراقبة تساهم في إعادة تصميم المنتج أو إعادة تنظيم المنظمة عن طريق تحديد الأنشطة و العمليات و تشخيص قيمتها ما إذا كانت مولدة للقيمة أم لا و على أساس هذا التشخيص يتم إلغاء الأنشطة غير المولدة للقيمة للتحكم في التكاليف.

كذلك تحول النظرة من shareholder نحو النظرة إلى stakeholder ، فنظرة shareholder التي تهتم بالشركاء هي نظرة تقليدية للأداء تركز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب أكبر للمساهمين أما نظرة stakeholders (الأطراف المعنية) و سعت من مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين (الزبائن ، العمال ، المجتمع ، الموردون، المساهمون) مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية بمفهومها البيئي و الاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية و العلاقة الاجتماعية و المعلومة الصحيحة

المتعلقة بالسلع المقدمة للمستهلك و هذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي و البيئي و لا تكون منفصلة عن الإستراتيجية و العمليات التجارية للمنظمة .

ف نظرا لصعوبة تحديد تعريف للأداء الاجتماعي الذي لا يزال حاليا موضوع بحث بسبب حدائته ، فبعض الباحثين حاولوا و وضع مفهوم الأداء الشامل بربطه بالأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي ، و من بين الأدوات المستعملة لمراقبته و قياسه هي بطاقة الأداء المتوازن التي تبحث عن قياس الأداء الشامل المالي و غير المالي .

نموذج الأعمال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يجب على كل منظمة وضع نموذج يعكس مهمتها و إستراتيجيتها من اجل تحقيقها و قيادتها ، فلا يمكن تطبيق المراقبة بدون توضيح نموذج الأعمال من اجل دراسة العلاقة السببية (سبب / نتيجة) ، فالتفكير الحديث موجه نحو النشاط من خلال وضع الأهداف الإستراتيجية المستهدفة و وضع أداة للمراقبة تسمح بفهم النتائج السلبية و الايجابية لكل نشاط بدلا من التركيز على الأرباح فقط .

بما أن البحث يتمحور حول المراقبة سنبيين من خلاله أدوات قياس و ضبط السلع من حيث أدائها الوظيفي و البيئي و الاجتماعي و ضبط الأسعار من خلال التحكم في مستوى التكاليف لعرضها بأسعار تتناسب مع قيمة السلعة (الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية) و في نفس الوقت تتلاءم مع القدرة الشرائية للمستهلك ، فالتحكم في الأداء و ضبطه يهدف إلى استقرار العلاقات بين الفاعلين¹ خاصة العلاقة بين العملاء و الأطراف الأخرى ذات المصلحة بطريقة عادلة ، فنظام المراقبة يستلزم وضع نظام للمعلومات من اجل معرفة مستوى الانجاز و أثره على رضا العملاء ، و معرفة التغير الحاصل على مستوى الموارد و الوسائل المستعملة من خلال المقارنة المرجعية مع أحسن الفاعلين أو من خلال تقدير مستوى الجودة و مقارنته مع رأي العملاء و ربطها بمستوى جودة الوسائل و الموارد المستعملة

و عليه طرحنا الإشكالية التالية : كيف تساهم أدوات المراقبة في تحسين و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار ؟

و عليه طرحنا التساؤلات التالية:

1 – كيف تؤثر وسائل المراقبة على تحسين الأداء الشامل للسلع ؟

2 كيف تساعد وسائل المراقبة على التحكم في مستوى الأسعار ؟

¹ Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises se servis , une enquête sur les pratiques et les outils employer par les départements de contrôle de gestion , revue finance-contrôle stratégique , VILUME 4 N° 03 septembre 2001 p 89

3 كيف تساهم وسائل المراقبة في تحسين و رفع رضا العملاء ؟

4 كيف تساهم وسائل المراقبة في رفع قيمة السلع ؟

5 هل وضع مؤشرات لمتابعة الجودة يؤدي إلى تحقيق الأداء الشامل ؟

6 هل يوجد علاقة ارتباط بين الأداء المالي و الأداء غير المالي ؟

فرضيات الدراسة :

استنادا على إشكالية الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة

الفرضية الصفرية H0: لا تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة

تنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى فرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني أبعاد الأداء

الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الصفرية H0: لا تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني أبعاد الأداء الشامل

للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H1 : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني أبعاد الأداء الشامل

للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الثانية : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات

المراقبة

الفرضية الصفرية H0: لا تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات

المراقبة

الفرضية البديلة H1 : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات المراقبة

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وسائل المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية

فرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق وسائل المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية

فرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق وسائل المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية

تنقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيادة الأداء و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق مراقبة مستوى الأداء و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق مراقبة مستوى الأداء و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

و انقسمت الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات فرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H1: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية H0: عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر على الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H1: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر على الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية H0: عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق قيادة مستوى الأداء في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H1: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق قيادة مستوى الأداء في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي فمن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام الكتب و الدراسات و الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع و الدوريات و المقالات و التقارير و الرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من اجل دراسة الإطار النظري

أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء و التحليل الإحصائي للبيانات خلال استجواب مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال تصميم استمارة استجواب دراسة المتغيرات المستهدفة و اختبار الفرضيات الموضوعية باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة

أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف هذه الدراسة في العناصر الرئيسية التالية :

- إبراز دور سائل المراقبة في تطوير و تحسين أداء المنظمة
- توضيح العلاقة بين تحسين و ضبط أداء السلع و علاقته برفع رضا العملاء و تحسين الموقع التنافسي للمنظمة

- توضيح أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المستهلك و البيئة و انعكاس ذلك على أداء المنظمة في السوق
- تسليط الضوء على أهمية اهتمام المنظمة بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية
- دراسة سلوك المؤسسات الصناعية الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم و وسائل المراقبة
- لفت انتباه المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى أهمية المراقبة في ضبط أداء السلع و الأسعار
- اقتراح الحلول المناسبة على أساس النتائج المتوصل إليها في البحث بغرض المساهمة في تطوير تسيير المؤسسات الجزائرية و ترقية أدائها في السوق لمحلي و الدولي من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية

أهمية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام المراقبة و دوره في تحسين الجودة و تخفيض التكاليف و رضا العملاء (الزبائن) في المؤسسات الصناعية ، أي تحديد مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن و التكلفة المستهدفة و هندسة القيمة و علاقتها بتحسين أداء الشامل للسلع أي أدائها الوظيفي و البيئي و الاجتماعي و مساهمتها في تخفيض التكاليف و انعكاسات كل هذه العناصر على مستوى الأسعار و رضا المستهلك .

بما أن البحث يتمحور حول المراقبة و دورها في ضبط السلع و الأسعار سنبين قياس الأداء الوظيفي للسلع بالإضافة إلى الأداء البيئي و الاجتماعي لها من خلال القياس الداخلي المتعدد الأبعاد و كيفية المراقبة على تكاليف السلع و تحديد الأنشطة المولدة للقيمة من اجل التحكم في مستوى الأسعار دون أن يؤثر ذلك على الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي لجودة السلع أي المراقبة على عملية الأداء الشامل للسلع مع ضمان الالتزام الأخلاقي للمنظمة اتجاه البيئة و المستهلك .

فالعديد من المنظمات الجزائرية لا تزال تخشى الدخول في مجال التصنيع لأسباب تتعلق بعدم قدرتها في التحكم في السوق بسبب مشكلة الجودة و عدم القدرة على التحكم في التكاليف الراجع إلى عدم استعمال أساليب المراقبة أو استعمال الطرق التقليدية للمراقبة و عليه فان اختيار الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- الدور الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في تنمية الاقتصاد الوطني يستدعي البحث على الطرق لتطوير هذه المؤسسات خاصة من الناحية الإدارية.
- نقص الوعي بأهمية توفير أدوات للمراقبة خاصة الأدوات الحديثة لتحسين الأداء الشامل للسلع في السوق.

- نقص الوعي بأهمية تحقيق مؤشر رضا العملاء كمؤشر غير مالي من خلال رفع مستوى جودة السلع الوظيفية و البيئية و علاقة ذلك بالمؤشرات المالية
- اختلاف بيئة الأعمال الجزائرية عن البيئة الأعمال في الدول المتطورة التي ظهرت فيها أدوات المراقبة و طبقت فيها و أثبتت فعاليتها كنظام إداري يتيح للمنظمة إمكانية استدامتها في السوق في الأجل الطويل المدى
- اختلاف ثقافة الاستهلاك في الجزائر عن الدول المتطورة التي تتميز بوعي المستهلك على ضرورة توفر شرط الجودة و السلامة و الأمن في السلع التي يستهلكها عكس المستهلك الجزائري الذي يبحث عن المنتجات ذات السعر المنخفض بغض النظر عن قيمتها الحقيقية

الدراسات السابقة

- دراسة قام بها ITNNER et LARKER سنة 1997 تهدف إلى البحث ما إذا كانت المنظمات التي تقوم بتطوير إستراتيجية تستند على الجودة تضع وسائل و أدوات للقيام بالمراقبة بما في ذلك مؤشرات متابعة الجودة ، و بينت نتائج الدراسة أن عرض الأداء الإداري غالبا ما يكون بالاعتماد على المؤشرات المالية خاصة في المؤسسات الأوروبية و الأمريكية على عكس اليابان التي تهتم بدمج المشاكل الإستراتيجية الطويلة المدى (الجودة و التنمية المستدامة) في عملية التسيير و المراقبة ، كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تهتم بإستراتيجية الجودة الشاملة تميل إلى استخدام أدوات متخصصة في عملية مراقبة الأداء.

- في بحث ل ITNNER et LARKE 1998 حول علاقة المؤشرات المالية و غير المالية ببعضها البعض و علاقتها بتحقيق رضا المستهلك بينت نتيجة الدراسة أن رضا العملاء له تأثير ايجابي على السلوك المستقبلي للعملاء ، فرضا العملاء يؤدي إلى زيادة الأرباح بالإضافة إلى آثار غير مباشرة و المتمثلة في اكتساب عملاء جدد و بالتالي ارتفاع المبيعات للعملاء الحاليين ، كما توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد علاقة بين رضا العملاء و ارتفاع مستوى الإنفاق بشكل عالي ، كما أن المنظمة التي تحقق رضا العملاء تتميز بقدرتها على التحكم في التكاليف ، وتوصلوا أيضا إلى أن رضا العملاء يعتبر كمؤشر أداء رئيسي للتدفقات النقدية المستقبلية ، و هذه النتائج تبرر سبب إضافة محور أداء العملاء في وسائل المراقبة الداخلية الحديثة.

- دراسة قام بها BANKER et POTTER et SRINIVASEN سنة 2000 الذي قام بدراسة المؤشرات غير المالية و توصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية : ارتباط رضا العملاء بالأداء المالي على المدى الطويل بدلا من المدى القصير و هذا يعني اخذ المؤشرات غير المالية في عملية التسيير و

المراقبة ، بالإضافة إلى أن قياس الأداء عن طريق اتخاذ التدابير غير المالية بدمجها في خطة العمل يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء.

- دراسة COOPER , RAIBON 2002 أكدت هذه الدراسة أن نجاح المؤسسة في البيئة الحالية يكون بتحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية و هي التكلفة (التحكم في السعر) و الجودة و 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 قام بها LILIS سنة 2002 لاختبار العلاقة بين الإستراتيجية و مؤشرات الأداء حيث ميز بين ثلاث أنواع من الإستراتيجية (إستراتيجية التركيز على التكاليف – إستراتيجية التركيز على الجودة – إستراتيجية التركيز على الخدمة في الوقت المناسب) من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء التالية (الجودة – التكاليف – التحكم في الوقت) و من خلال الدراسة استقصائية شملت 36 مؤسسة فرنسية توصل الباحث إلى نتيجة أن التكاليف هي دائما ذات أولوية حتى في الحالات التي ليست لها أولوية إستراتيجية .

- دراسة قامت بها FANA RASOLOFO¹ سنة 2010 حول لوحة القيادة المستدامة و التكامل بين طريقة OVAR و BSC ، و تمت دراسة حالة مؤسسة تنشط في قطاع السكن الاجتماعي و بينت النتائج التوجهات الإستراتيجية للمنظمة في مجال التنمية المستدامة عن طريق تركيزها على الأبعاد الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية و ذلك بتصميم لوحة قيادة تنشر من خلالها إستراتيجيتها للتنمية المستدامة و تربط بين الأهداف الإستراتيجية و خطط العمل في مختلف المستويات التنظيمية .

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

- دراسة ADA et ZENGIN 2010 هدفت هذه الدراسة التي توضيح دور التكاليف المستهدفة في إدارة تكاليف المنتج مع المحافظة على مواصفات الجودة التي تلبى متطلبات العملاء و استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات و تحليلها، و أظهرت نتائج الدراسة أن عملية نشر الجودة من خلال التكلفة المستهدفة هي ضرورية لإدارة التكاليف بشكل كبير و هذا يتطلب المشاركة

¹ FANA ROSOLFO, conception d'un system de tableaux de bord intégrant le développement durable une démarche qui articule méthode OVAR et BSC , revue contrôle et stratégie , France ,27 mai 2010

الفعالة لجميع المستويات الإدارية لتحقيق التكلفة المستهدفة مع التحسين المستمر في تكلفة الإنتاج كما أن التنفيذ الفعال للتكلفة المستهدفة يعتمد على تحليل إدارة العمليات .

- دراسة SINGH 2010 هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة الدوائية في الهند لاكتشاف العلاقة بين ممارسات تطبيق الجودة الشاملة و أداء المؤسسة و استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الأدوية المصنعة في الهند في مخبر متخصص في الكشف عن نوعيتها، و أظهرت النتائج أهمية تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة و أثرها الايجابي على أداء شركات صناعة الأدوية في الهند و ذلك لأهمية التأكد من نوعية الأدوية لما لها من اثر و أعراض جانبية على المستهلك، كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في كسب رضا العملاء و الحد من تكاليف الهدر و زيادة كفاءة الخدمات.

- دراسة¹ JOAQUIM BARBOSA et FATIMA MENDES et GILBERTO SANTOS جوان 2011 بعنوان " certification et intégration of management système :the expérience of " portuguese Small and medium enterprises و التي هدفت إلى معرفة وضعية المؤسسات البرتغالية الصغيرة و المتوسطة في التصديق على نظام الجودة التي تعتمدها و نظم الإدارة البيئية و نظم إدارة الصحة و السلامة المهنية و معرفة مستوى التكامل الذي تم تحقيقه في هذه الأنظمة من خلال استجواب 20 مسيرا أظهرت النتائج أن معظم المؤسسات البرتغالية المدروسة قد حققت مكاسب من الشهادات العالمية للجودة و تمكنت من تطوير نظمها الداخلية المتعلقة بالجودة و تحسين صورتها الخارجية ، كما حققت مجموعة من المزايا مثل تخفيض التكاليف ، و زيادة التدريب ، و تسهيل التعامل مع مختلف التشريعات القوانين الحكومية و الدولية.

- دراسة ALWAN 2012 هدفت إلى السعي إلى خفض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على الجودة و الكشف عن مدى تأثير دور الجودة على تكاليف الإنتاج و استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات و تحليلها و أظهرت النتائج أهمية رفع كفاءة التدريب و الاستخدام الأفضل للموارد و فتح أسواق جديدة في الاستمرار و البقاء .

- دراسة قام بها ERRAMIY² سنة 2014 لاختبار التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد المتعددة في قياس الأداء ، حيث تمثلت فرضية الدراسة أن وجود بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة يرفع من مؤشرات المراقبة و الأبعاد المتعددة للتقييم ، شملت الدراسة 70 مؤسسة فرنسية من مختلف القطاعات (بنوك ، تأمينات، خدمات ، إنتاج) و أظهرت النتائج أن أداء المؤسسات التي تهتم

¹ BARBOSA .J, MENDES .F, SANTOS .G, certification et intégration of management système :the expérience of portuguese Small and medium enterprises , journal of cleaner protection , V 19 DECEMBRE 2010

²ERRAMIY, l'incidence de l'utilisation de balanced scorecard sur la multi dimensionnalité de la mesure de la performance , revue de management et de stratégie , 2014, p 34-42 , www.revue-rms.fr

بمؤشر العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و التطوير المستمر و التنمية المستدامة أعلى من أداء المؤسسات التي تهتم بالمؤشر المالي فقط ، و توصل إلى نتيجة تؤكد وجود اثر ايجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير تقييم الأداء المتعدد الأبعاد .

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في كثير من الجوانب و تختلف معها في جوانب أخرى منها:

- الدراسة الحالية تهتم بمجموعة من المفاهيم المتعلقة بأساليب المراقبة الداخلية المستعملة لقياس الأداء الشامل للسلع و الأسعار من اجل تحقيق الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي بما يتناسب مع المعايير العالمية للجودة.
- تمت الدراسة الميدانية في بيئة الأعمال الجزائرية و هي بيئة مختلفة عن بيئة الأعمال التي ظهرت و تبلورت فيها أساليب المراقبة الحديثة و المفاهيم المتعلقة بالأداء البيئي و الاجتماعي الذي يرتبط بمفهوم التنمية المستدامة.
- بلغ عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة 46 مؤسسة صناعية جزائرية تنشط في ولايات مختلفة في الجزائر .

محددات الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة و الاعتماد عليها مع الأخذ في الاعتبار المحددات التالية:

- 1 شملت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المتوسطة و الكبيرة الحجم التي تنشط في المجال الصناعي بمختلف ولايات الوطن منها 18 مؤسسة تهتم بعامل الجودة و متحصلة على شهادات في الجودة بمختلف أنواعها.
- 2 اهتمت هذه الدراسة باستقصاء آراء المسيرين حول متغيرات الدراسة باستخدام استمارة استبيان الكترونية.
- 3 اعتمدت هذه الدراسة على وضع نموذج صمم بالاستناد على الجانب النظري لمختلف متغيرات الدراسة .
- 4 الحدود الزمنية للدراسة تتمثل في امتداد الدراسة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016.

خطة البحث:

قسم موضوع البحث إلى أربعة فصول خصصت ثلاثة فصول لمناقشة و تحليل الجانب النظري للمفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، أما الفصل الرابع فخصص للدراسة الميدانية لواقع المتغيرات المدروسة في المؤسسات الجزائرية ، و تضمنت هذه الفصول المحتويات التالية :

الفصل الأول: خصص لعرض المفاهيم الخاصة بالسلع و الأسعار و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لعرض المفاهيم الخاصة بالسلع اما المبحث الثاني فخصص لعرض المفاهيم الخاصة بالأسعار أما المبحث الثالث نعرض من خلاله المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

أما بالنسبة للفصل الثاني فخصص لعرض المفاهيم الخاصة بفكرة الجودة و علاقتها بتحقيق القيمة للعملاء من خلال التوجه بالعميل و تحقيق رضا العملاء.

أما الفصل الثالث نعرض من خلاله أدوات المراقبة المستعملة في قياس أداء السلع و الأسعار حيث يتم من خلاله تحديد مفهوم مراقبة الأداء و مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لمراقبة أداء السلع و الأسعار و طريقة التكلفة المستهدفة و تكلفة التحسين المستمر لمراقبة تكاليف الجودة و علاقتها بتحسين أداء السلع و مستوى الأسعار من خلال تحقيق الثنائية (سعر/ قيمة) .

بالنسبة للفصل الرابع فخصص للدراسة التطبيقية من خلال القيام بدراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية من اجل التعرف على خصائصها و اختبار نموذج الدراسة و مدى صحة فرضيات الدراسة

صعوبات البحث :

الصعوبات التي تمت مواجهتها في هذا البحث تتمثل في عدم تعاون بعض المؤسسات الجزائرية معنا مما شكل صعوبة في جمع البيانات الميدانية حول موضوع البحث.

عدم توفر الإحصائيات أو قاعدة بيانات دقيقة و مستحدثة خاصة بالمؤسسات الجزائرية و مختلف المعلومات الخاصة بها مما يشكل صعوبة في الاتصال عن بعد مع المؤسسات.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول السلع و الأسعار و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق

المقدمة :

السلع و الأسعار هي احد عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على النشاط التسويقي للمنظمة و موقعها المالي، فاعلب 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 ، و هذا يعني التزام المنظمة بتلبية حاجات العملاء من خلال تقديم سلع مناسبة و بأسعار ملائمة، فقيمة السلعة تتمثل في محتواها المادي و المعنوي مما استدعى الدول المتطورة إلى الوقوف في وجه الدول النامية اتجاه هذه المسألة من خلال وضع معايير عالمية للإنتاج، أما السعر يلعب دورا مهما بصفته أداة تساعد على تنمية النشاط الاقتصادي فقليل من المؤسسات تقوم بوضع إستراتيجية تسعيرية فعالة لان عواقب القرارات التسعيرية قد تكن مدمرة في حالة عدم التمكن من السيطرة و التحكم فيها .

المتغيرات البيئية و الاجتماعية الحديثة ألزمت المنظمات إلى إعادة النظر في الحياة النوعية للأفراد من خلال تقديم سلع ناجحة في السوق ، و بالتالي ظهرت مفاهيم حديثة في بيئة الأعمال تشير إلى ضرورة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال الرفع من أثرها الايجابي على البيئة و الأفراد و الاقتصاد و الخفض من أثرها السلبي عليهم، فنشاط المنظمة يعتمد البحث على تحقيق الأرباح و في المقابل يجب احترام العامل الإنساني و البيئي و هذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تعتبر غالبا كرد لمشكلة التنمية المستدامة ، لذا أصبح التسويق أكثر تركيزا على القيمة التي تقدمها المؤسسة إلى كل الأطراف ذات المصلحة ، في هذا الفصل سوف نقوم بتحديد المفاهيم الخصائص المتعلقة بالسلع و الأسعار و العوامل المؤثرة عليها ثم ننتقل إلى عرض مفاهيم التسويق الاجتماعي

حيث قسم هذا الفصل حسب محتواه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول السلع و خصائصها
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأسعار و طريقة تحديدها
المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للتسويق

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول السلع

الإستراتيجيات و البرامج التي تتبناها المؤسسة في تسويق ما تنتجه من سلع و خدمات يعتمد على طبيعة المنتجات و خصائصها و اسعارها ، فمن المعروف أن المنتج (سلعة أو خدمة) يمر أثناء دورة حياته بمجموعة من المراحل (الانطلاق ،النمو، النضوج ، الانحدار أو التدهور) لذا فالمؤسسة تحدد الإستراتيجية التسويقية حسب كل مرحلة و ظروفها و معاييرها و خصائصها

يمثل المنتج (سلعة أو خدمة) العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي حيث يتم من خلاله إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الحالية و المستقبلية من جهة و من جهة أخرى المحافظة على استمرارية و ربحية المؤسسة في السوق .

1 مفهوم السلع و دورة حياتها

1.1 تعريف السلع:

عرفت الجمعية الأمريكية السلعة بأنها¹ " الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك بالاستعمال و الذي يمكن أن يحقق إشباع حاجة أو رغبة معينة و يتضمن ذلك السلع المادية الملموسة "

كما عرفت أيضا بأنها² "مصدر إشباع الحاجات و الرغبات الاستهلاكية و هي مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع و المؤسسة "

و بتعريف آخر " السلع هي أي شيء نتحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية و يكون ملموسا "

و ينظر KOTLER إلى السلعة أو الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

المضمون المادي: و يمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة و بعبارة أخرى يمثل مجموعة المنافع الأساسية التي يبحث عنها المستهلك من وراء شرائه للسلعة.

المنتج الفعلي : و يشمل على أكثر من مجرد المضمون المادي و يشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة ، المواصفات المميزة، العلامة التجارية ، الغلاف، و في الحقيقة هذه الأبعاد تلعب دورا رئيسيا في نقل السلعة إلى المستهلك في إطار التفضيل الاستهلاكي الخاص به.

¹ SYLVIE MARTIN VEDRINE, initiation au marketing, édition d'organisation, France , 2003, P235

² KEVIN KELLER, NATHALIE FLECK, ISABELLE FONTAINE, management stratégique de la marque , édition PEARSON , France, 2009, P 166

المنتج المرافق : و يمثل مجموع الخدمات و المزايا المرافقة للسلعة من اجل تحقيق مضمون سلعي متكامل ، و بذلك يصبح المنتج يتجاوز حدود تلك المجموعة الملموسة من الخصائص فهو يمتد ليشمل إبعادا ملموسة و غير ملموسة يسعى إليها المستهلك الذي يبحث عن السلع و الخدمات التي يعتقد أنها تساعد على إشباع حاجاته و رغباته .

2 1 دورة حياة السلعة:

دورة حياة السلعة تختلف من سلعة إلى آخر فبعض السلع تظهر و تختفي في وقت قصير في حين تستمر سلع أخرى وقتا أطول في مرحلة دون أخرى.

تواجه المؤسسة صعوبة في تحديد المرحلة الحالية التي تمر بها السلعة خلال دورة حياتها و خاصة عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، و تجد صعوبة أيضا في تحديد مختلف العوامل المؤثرة على هذا الانتقال، ففي الواقع لا يوجد معايير يمكن بواسطتها التعرف على مرحلة تطور السلعة لذا تعتبر دورة حياة السلعة كأداة تحليلية تساعد في تطوير الاستراتيجيات التسويقية¹ حسب كل مرحلة و هي كالتالي :

- مرحلة التقديم: نقول أن السلعة هي في مرحلة التقديم عندما تكون متاحة للشراء في السوق لأول مرة لذلك تتطلب مرحلة تقديم السلعة إلى السوق وقتا أطول و تكون المبيعات منخفضة نسبيا و معدل النمو بطيء و تتميز بانخفاض في الأرباح بسبب انخفاض المبيعات و ارتفاع تكلفة التوزيع و الترويج لجذب المستهلكين أو الموزعين، و هذا ما يجعل هذه المرحلة تتميز بارتفاع التكاليف مقابل الأرباح .

- مرحلة النمو: تصل السلعة الى مرحلة النمو عندما يبدأ معدل المبيعات بالزيادة السريعة و هنا تقوم المؤسسة بتحقيق أرباح كبيرة مما يكون حافزا لدخول منافسين إلى السوق و يحاول كل منافس تقديم سلعة أفضل من حيث التصميم و الجودة و السعر ، و تعتبر المنافسة الاحتكارية النموذج الشائع في مرحلة النمو و بالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أقصى ربح ممكن في هذه المرحلة .

- مرحلة النضوج : تصل السلعة إلى مرحلة النضوج عندها يتخذ الطلب على السلعة صورة الاستقرار ، و يقسم بعض الباحثين هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل فرعية مرحلة النضوج الصاعد و مرحلة النضوج المستقر ، و مرحلة النضوج المنحدر ، حيث تتميز المبيعات في مرحلة النضوج الصاعد باستمرارها في الزيادة ، أما مرحلة النضوج المستقر فتتميز بالثبات عند مستوى معين ، أما بالنسبة لمرحلة النضوج المنحدر نلاحظ ميول المبيعات نحو التدهور نتيجة تحول بعض المستهلكين إلى سلع بديلة ، كما تتميز مرحلة النضوج بصفة عامة بزيادة

¹GERARD CARIBALDI , analyse stratégique , édition EYROLLES, France , 2001 , p34

حدة المنافسة مع منتجات مماثلة في السوق مما يؤدي إلى الضغط على الأسعار فتلج المنظمة إلى خفض مستوى الأسعار للاحتفاظ بالعملاء ، لذا تتميز هذه المرحلة بانخفاض أرباحها و بالتالي تلجأ المؤسسة إلى الترويج ، و من بين العوامل التي تساعد المؤسسة في تخطيط جهودها الترويجية معرفتها أكثر لمجالات اهتمام المستهلكين التي تثير رغباتهم في الشراء .

استمرار هذه المرحلة في السوق من شأنه أن يزيد من المرونة الحدية للطلب على السلعة نظرا لتمائل المنتجات المعروضة في السوق .

- مرحلة الانحدار : عندما تصل السلعة إلى مرحلة الانحدار تكون معرضة لخطر الزوال من السوق ، لذا لا يجب أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود بديل جديد مناسب يحل مكانها أو تطوير نفس السلعة و ذلك عن طريق التطوير و الابتكار أو إدخال تعديلات على مواصفاتها و من خلال ذلك يتم تجديد دورة حياة السلعة .

3 1 سياسة السلعة

حسب منظور التسويق السلعة لها عدة أبعاد تقنية يمكن أن تكون مواصفات فيزيائية أو كيميائية ، أبعاد عملية حسب فائدة المستهلك ، أبعاد رمزية و نفسية تعكس قيمة السلعة ، أبعاد بيئية أي القيمة التي يتوقعها المستهلك ، و من جهة أخرى السلعة تقوم على عدة أنواع من التقسيمات المستعملة من طرف مصلحة التسويق حسب مدة حياة السلعة أو حسب نوع العميل أو حسب الطبيعة الاقتصادية (سلع مستقلة، سلع مكملة)، اغلب المؤسسات تضع مجموعة متغيرة من السلع تدعى بالمزيج التسويقي من أجل تأسيس سياسة تجارية ناجحة ، و يتم التقسيم حسب مجموعة الإنتاج أو خط إنتاج و تعرف بأنها مجموعة السلع التي لها نفس الصنف كل مجموعة توزع على عدة خطوط إنتاجية متجانسة ، و كل خط إنتاج يجمع عدد محدد من المنتجات.

2 عناصر السلعة :

تتضمن العناصر التي تشكل السلعة مثل: الخصائص الوظيفية، الاسم ، التغليف، العلامة التجارية ، الخدمات المرافقة(خدمات ما بعد البيع)

2 1 الخصائص الوظيفية للسلعة:

يعتقد بعض المسوقين أن تقديم أفكار مميزة لسلع معينة في السوق تجعل من الصعب على المستهلكين مقاومة شرائها ، فمعظم المنتجات الناجحة تطورت نتيجة اكتشاف خصائص معينة يبحث عليها المستهلك في السوق خاصة مع التطور التكنولوجي الحالي أي توافق المنتجات مع ما يحتاجه المستهلك¹ ، بالإضافة إلى عوامل أخرى لخصائص المنتج يمكن أخذها بعين الاعتبار مثل : الشكل المادي ، تصميم المنتج، مستوى الجودة، سهولة الاستخدام .

خصائص السلعة تحدد قيمتها التي تتمثل في محتواها الفكري أي الإبداع و المستوى التقني، إذ أصبحت تشكل 3 % إلى 6 % من مجمل التجارة العالمية² ، مما استدعى الدول المتطورة إلى الوقوف في وجه الدول النامية اتجاه هذه المسألة من خلال قوانين حماية الملكية الفكرية ، فمشكلة التقليد التي تتعرض لها المنظمات تكلفهم مبالغ كبيرة تضعف من قدراتهم على إنتاج منتجات جديدة .

2 2 العلامة التجارية:

2 2 1 مفهوم العلامة التجارية

يطلق اسم معين أو مصطلح أو تصميم أو رمز أو أي خليط بينهما لتمييز المنتج عن غيره من المتوجات المنافسة فهي المراحل الأولى من مراحل التسويق و يستعمل في بعض الأحيان صورة تعكس المحتوى لدى المستهلك.

هناك العديد من التعريفات التي وردت بخصوص العلامة المميزة إلا أن أكثرها شيوعا التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق و الذي يعرف العلامة التجارية على أنها³ "هي عبارة عن رمز أو رسم أو نموذج أو مجموعة مرتبط من العناصر السابقة موجهة للتعريف بالسلعة أو الخدمة للمستهلك النهائي أو البائع ، هذا من جهة و من جهة أخرى التميز عن المنتجات المنافسة من خلالها" ، حيث نلاحظ كثيرا تركيز المستهلك على العلامة التجارية المميزة و يعتبرها عنصر مهم في السلعة بالنظر

¹ ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, édition EYROLLES, France , 2003,P 39

² www.ufc.dz (محاضرات حول السياسة الاقتصادية في الجزائر)

³ JEAN JAQUES LAMBIN, CHANTAL DE MOERLOOSE, marketing stratégique et opérationnel 8^{ème} édition , édition DUNOD, France, 2012, p 143.

إلى ما يمكن أن تضيفه هذه العلامة للسلعة من قيم مادية و رمزية يسعى إليها المستهلك ، فكثير من المستهلكين يستعملون العلامة المميزة و خاصة التجارية كأداة لتقييم السلع التي تحملها و مقارنتها بغيرها من السلع المنافسة وصولاً إلى اختيار الاستهلاك المناسب .

العلامة التجارية تعتبر أصل استراتيجي في المؤسسة يستعمل من أجل الحماية و المحافظة على صورة المؤسسة في نظر المستهلك ، فأهداف العلامة هي أهداف غير ملموسة كالشخصية التي تمنحها للسلعة من خلال مساهماتها في تكوين صورة لدى المستهلك، فالعلامة التجارية توحى للمستهلك بكثير من المعايير التي يمكن استخدامها عند الاختيار لأنها تشير إلى مستوى معين من الجودة النوعية الخاصة بالسلعة، و عليه تمثل القرارات الخاصة بوضع العلامة المميزة محورا أساسيا في عملية التخطيط السلي .

نفرق بين مجموعتين من المصطلحات الشائعة منها اسم العلامة الذي يمكن التعبير عنه لفضا (منطوق) و كذلك ما يسمى بالعلامة المميزة و تتمثل في ذلك الجزء من العلامة الذي يمكن التحقق منه لكنه غير منطوق و يكون (رمز أو لون أو حرف) مميز الذي يمكن أن يقدم للسلعة نوعا من الحماية القانونية ، فهي تحمي الحقوق الشاملة للبائع أو المنتج فيما يتعلق باستعمال العلامة .

يتم تسجيل العلامة التجارية على مستوى المعهد الوطني لحقوق الملكية الفكرية INPI من خلال تقديم طلب و وضع وصف بياني للعلامة و تحديد السلع و الخدمات الموجهة لتعريفها، مع ضرورة التأكد من أنها غير مستعملة أو مشابهة لعلامات أخرى، فحقوق العلامة هي وطنية فكل دولة تحمي علاماتها حسب قانونها الخاص و بعض القوانين هي مشتركة بين عدة دول ، في المقابل قانون حماية العلامة ظهر في اتفاقية باريس (convention de paris) في 20 مارس 1883 من أجل حماية حقوق الملكية الصناعية .

ينبغي على إدارة المؤسسة أن تقرر فيما إذا كانت راغبة في تمييز سلعتها بأي علامة معينة في ظل المنافسة ، فبالرغم من ندرة السلع التي لا تحمل أي علامات مميزة فإن هناك اتجاه ملحوظ نحو عدم التمييز بالعلامات و خاصة بالنسبة للسلع التي تتميز ببساطة مضمونها السلي كالسلع الاستهلاكية الأساسية ، فوضع مثل هذه السلع في عبوات لا تحمل أي شكل أو علامة تمييزية من شأنه أن يخفض من تكلفة التغليف مما ينعكس على سعر بيعها و يتيح لعدد كبير من المستهلكين شراؤها .

تشير الإحصائيات¹ إلى أن الأصناف غير المميزة بعلامة تباع بأسعار تقل بنسبة 20 % من أسعار السلع المميزة بعلامة ، فالعلامة المميزة تحقق النجاح التسويقي من خلال الربح المحقق بالشهرة و بالتالي تحقق ربح اكبر مقارنة مع العلامات الأخرى² .

لا تزال وحدة الصنف تشكل معيارا مهما في القرار الاستهلاكي و تمثل بعدا أساسيا في تفضيل الصنف من طرف الكثير من المستهلكين، لذا فغالبا نجد المستهلك يضحى بالسعر مقابل الجودة العالية.

و بالتالي العلامة التجارية تمثل عملية تسمية المنتجات التي تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات باعتبار أن اسم المنتج عبارة عن أصل معنوي ذو قيمة عالية و يحقق للمنظمة عدة ميزات حيث يعتبر كأصل من أصولها الطويلة المدى و يطلق على اسم العلامة التجارية بحقوق الملكية الذي يعبر عن قوة و متانة العلامة في السوق ، و تتمثل الأهمية في العناصر التالية :

- تمنح للعملاء طريقة للتمييز و تحديد سلعة معينة في حالة الرغبة في الاختيار بين المنتجات المتنوعة المعروضة في السوق .

- يسمح للمنظمة من تطوير إستراتيجية تسويقية محددة للسلعة محددة

- يسهل عملية التسوق لدى المستهلكين و يحميهم من تكرار شراء المنتجات التي لا تحقق رغباتهم.

- الولاء للعلامة الذي يشير إلى مستوى التزام الزبائن بشراء سلع محددة و علامة محددة و هذا يكسب المنظمة العديد من الفوائد منها : منح المنظمة القوة لجذب زبائنها و تمنعهم من التحول إلى المنافسين و بالتالي المحافظة على حصة السوقية و مستوى الأرباح.

تنقسم العلامة التجارية إلى ثلاثة أنواع: علامة المنتجين، علامات خاصة، العلامة غير المحددة

- علامة المنتجين: و هي العلامة المصممة و المملوكة و المستخدمة من المصنعين و المنتجين و فهي اسم المنظمة التجاري و العلامة التجارية في نفس الوقت.

- العلامة الخاصة: و هي العلامة المصممة و المملوكة و المستخدمة من طرف تجار الجملة و التجزئة، و تستخدم العديد من المحلات الكبيرة هذا النوع من العلامات.

- العلامات غير المحددة: و هي في الحقيقة سلع بدون أسماء أو علامات و يتم تحديدها فقط من خلال طبيعة السلع و يتم تثبيت اسم المؤسسة المصنعة فقط على الغلاف.

¹ PHILIPPE KOTLER, le marketing selon kotler, édition PEARSON, France ,2005, P 283

² LENDREVIE-LEVY LINDON, MERCATOR théorie et pratique du marketing 8^{ème} édition , édition DUNOD, France , 2006 ,P 784

يفضل بعض المنتجين منح جميع خطوطهم الإنتاجية نفس الاسم للعلامة التجارية، بينما تفضل منظمات أخرى وضع اسم لكل سلعة من سلعها و هذا ما يعرف باسم العلامة الفرعية.

2 2 2 مزايا العلامة التجارية :

(ا) مزايا تعود على المستهلك:

- تلعب العلامة المميزة دورا بارزا في الاستدلال على جودة السلعة وهذا يفسر قيام المستهلك بتكرار شراء السلع ذات العلامة المميزة، و ذلك لإدراكه بأنه سيحصل على نفس مستوى الجودة عند كل عملية شراء.

- وجود العلامة المميزة يرفع كفاءة عملية التسويق التي تشير إلى عدد الأصناف التي يمكن أن يشتريها المستهلك في وحدة زمنية معينة لتحقيق مستوى إشباع معين من خلال قدرته و سرعته على تمييز السلع بعلامتها التجارية.

- تساعد العلامة المميزة التي تحملها السلعة على لفت انتباه المستهلك.

- المستهلك الذي لا تتوفر لديه معرفة سابقة حول السلعة يستخدم العلامة التجارية المميزة و خاصة المشهورة كوسيلة لتخفيض الخطر النفسي و الاجتماعي في قرار الشراء.

(ب) مزايا تعود على البائع (الموزع): إذا كانت العلامة التجارية المميزة تحقق ما ذكر من مزايا للمستهلك فان المزايا التي تحققها للبائع لا تقل أهمية عنها:

- تساعد البائع في عملية بيع السلعة و إعادة طلبها إذا تحقق الإشباع لدى المستهلك.

- توفر العلامة التجارية للبائع الحماية القانونية اللازمة للمحافظة على الخصائص التي يمكن أن يتصف بها المضمون السلعي التي يكمن تقليدها من طرف المنافسين، فالعلامة تحمي المؤسسة من التقليد أو النسخ من خلال الحماية القانونية التي توفرها حقوق الملكية الصناعية.

- العلامة التجارية لها بعد ترويجي من خلال قدرتها على جذب انتباه المستهلكين.

- تساعد العلامة المميزة في عملية تجزئة السوق حيث تستطيع المؤسسة أن تعرض صنف واحد بعدة علامات مميزة بحيث توجد لكل فئة استهلاكية معينة علامة تعبر عن خصائص محددة تتصف بها كل فئة و تتلائم مع المعايير الأساسية للاختيار و التفضيل الاستهلاكي .

- وظيفة التوقيع : العلامة تعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة من خلال اسمها و مستوى الجودة .

- العلامة التجارية هي راس مال غير ملموس¹ فهي تعتبر مصدر للثروة من خلال إدراك المستهلك لقيمة هذه العلامة و قدرتها على تلبية حاجاته حيث يوجد علامات تجارية يزيد عمرها عن 100 سنة.
- (ت) مزايا تعود على المجتمع: بالإضافة إلى المزايا التي تعود على المستهلك و البائع فالعلامة المميزة يمكن أن تعود بفوائد أخرى على المجتمع يمكن تحديدها في العناصر التالية:
- العلامة المميزة وسيلة لكسب المنافسة بين المؤسسات التي تنتج سلع متماثلة، فالعلامة المميزة تشجع المؤسسات على تقديم سلع ذات مستوى جودة أعلى مما يساعد على تخفيض درجة التشابه في نوعية السلع مما يمكن المستهلك الحصول على سلع أفضل .
- تشجع المؤسسات على الاهتمام بالتطوير و الابتكار و بالتالي الرفع من معدلات أدائها الاقتصادي.
- تتيح العلامة المميزة مجالاً أوسع في التشكيلات السلعية المعروضة مما يزيد من فرص الاختيار أمام المستهلكين ، و يساعد على زيادة الإشباع العام لحاجاتهم و رغباتهم الاستهلاكية .
- العلامة المميزة توفر الكثير من الوقت و الجهد الذي يمكن أن يضيعه المستهلك في عمليات التسوق.

3 2 2 تبعية العلامة التجارية :

أمام المؤسسة ثلاث خيارات أمام تبعية العلامة التجارية المميزة للسلعة التي تنتجها ، فالعلامة يمكن أن تكون تابعة للسلعة ، أو تقوم المؤسسة ببيع السلعة إلى الموزع دون أي علامة مميزة لها، أو يمكن تبني إستراتيجية مختلطة تعتمد من خلال بيع المؤسسة جزءاً من إنتاجها تحت علامة مميزة خاصة بها في حين يمكن وضع علامات أخرى لا تكون المؤسسة مسؤولة عنها بالنسبة لما تبقى من إنتاجها .

من ناحية أخرى تقوم العديد من المؤسسات العالمية المشهورة ببيع حقوقها المتعلقة بالعلامات التجارية، في حين يلجأ البعض الآخر إلى تأجير تلك العلامات لفترات زمنية محددة مقابل رسوم تدفعها المؤسسة المستأجرة للمؤسسة الأم.

في الواقع العديد من الدول في طور النمو تبنت هذه الطريقة (البيع، التأجير) كوسيلة تستطيع من خلالها نقل و اكتساب التكنولوجيا الصناعية الحديثة من الشركات العالمية التي تمتلك العلامات التجارية المشهورة.

¹ Odilon CABAT, sous le sceau de la marque, édition HARMALTAN, France , 2013, p 15

نظرا لتعدد الأطراف المعنية المرتبطة بالعلامة التجارية و خاصة في ظل الإستراتيجية المختلطة التي سبق الإشارة إليها فان هذا النشاط يضم العديد من الجوانب القانونية مما يلزم إدارة المؤسسة الاهتمام بها و المحافظة على الحقوق المترتبة على استخدام تلك العلامة المميزة.

2 2 4 التمييز بالعلامة التجارية :

تستخدم المؤسسات استراتيجيات مختلفة من اجل تمييز منتجاتها بالعلامة التجارية من أهمها:

- إستراتيجية العلامات المتعددة: تقوم المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بوضع علامة مميزة على كل سلعة يقوم بإنتاجها مثل Unilever ، signal التي تتبع لنفس المؤسسة.
- إستراتيجية العلامة الموحدة لكل السلع التي تنتجها: تقوم المؤسسة بموجب هذه الإستراتيجية بوضع علامتها المميزة على كل أنواع السلع التي تقوم بإنتاجها مثل: général Electric
- إستراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية: وهنا تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة خاصة لكل مجموعة سلعية تنتجها مثال تستعمل علامة Sony لمجموعة الأجهزة الالكترونية ، Dana للأدوات المنزلية ، rose للعطور و مستحضرات التجميل .

يعتبر الخيار الاستراتيجي الأول أكثر شيوعا من حيث الاستخدام بالنظر إلى المزايا المتعددة من أهمها الفصل بين اسم المؤسسة و اسم السلعة ، و بالتالي فمن شأن ذلك أن يحول دون تعميم ما قد يلحق العلامة التجارية من فشل على سمعة المؤسسة و شهرتها بالإضافة إلى إمكانية بيع حق استخدام علامة تجارية لصنف دون أصناف أخرى.

2 3 التغليف :

2 3 1 مفهوم التغليف

يشير مفهوم التغليف بأنه الإطار الذي تعرض من خلاله السلعة للبيع ، و التغليف يمثل أول اتصال بين المستهلك و السلعة و يشكل جزءا مهما من إستراتيجية التسويق ، و يعتبر مكلفا للمنظمة فبالرغم من التكلفة العالية إلا انه يحقق منافع عديدة لكل من المنظمة و تجار الجملة و المستهلك النهائي ، فالتغليف يرفع الصورة الذهنية لدى المستهلك و يعتبر من أهم قضايا التخطيط الاستراتيجي للسلعة و ينقسم الغلاف إلى:

- الغلاف المباشر الذي يحتوي على السلعة
- الغلاف الخارجي الذي توضع فيه السلعة في غلافها الأول و هو ما يطلق عليه اسم العبوة و الذي يستغني عنه المستهلك بمجرد استعمال السلعة

- المعلومات : يشمل مفهوم الغلاف كل ما يوضع عليه من معلومات مطبوعة سواء كانت رسوم أو أشكال أو رموز أو صور و كل ما يمكن أن يؤثر على حكم المستهلك و الصورة الذهنية للسلعة .

القرار المتعلق بتصميم و إنتاج الغلاف يرتبط بعنصر التكلفة و الإنتاج و هو يحتاج إلى مستوى من التحليل المالي في بعض الأحيان ، فالغلاف يحمي السلعة و مضمونها من العوامل التي تؤثر عليها و يساعد المستهلك في التعرف على الصنف المطلوب ، كما تساعد المعلومات الظاهرة على الغلاف في التعرف على محتوى السلعة و تركيبها و كيفية استعمالها و تاريخ انتهاء صلاحيتها ، فهو مصدر لكثير من المعلومات التي يمكن أن تساهم في تثقيف المستهلك و له اثر كبير في جذب انتباه المستهلك .

يمكن أن يعتبر الغلاف ميزة تنافسية تكون سببا في تفضيل المستهلك لسلعة ما دون مثيلاتها من السلع المنافسة .

يضيف الغلاف أهمية كبيرة للمضمون السلعي من قيم رمزية أصبح المستهلك يبحث عنها، و من ناحية أخرى يلعب الغلاف دورا واضحا في تأكيد صورة المؤسسة في ذهن المستهلك ويمكن أن يكون للغلاف اثر ترويجي يعادل اثر حملة إعلانية إذا كان الغلاف مناسب فهذا يؤثر على السلوك الاستهلاكي ، فالغلاف غير المناسب له اثر سلبي أيضا فالصورة الايجابية التي يساهم الغلاف الجذاب في تكوينها تقابلها صورة ذهنية سلبية يمكن أن يتركها الغلاف غير الجذاب و غير المناسب .

2 3 2 تصميم الغلاف:

من بين القرارات المهمة المتعلقة بعملية التطوير و الابتكار السلعي عملية تصميم الغلاف المناسب للسلعة ، و الخطوة الرئيسية التي يجب القيام بها تتمثل في الوصول إلى مفهوم الغلاف نفسه ، و يتمثل ذلك بوصف مفهوم الغلاف من حيث طبيعته و خصائصه و ما يمكن أن يضيفه إلى السلعة من حيث الجودة و الحماية أو أي ميزة يمكن أن تختص بها السلعة دون غيرها من السلع المنافسة .

بعد الانتهاء من إعداد وصف مفهوم الغلاف كمرحلة أولى ينتقل المسوق إلى القرار التالي الواجب اتخاذه و الذي يتعلق بتحديد حجم الغلاف و شكله و المواد التي سيصنع منها و اختيار اللون و المضمون و العلامة التجارية المميزة .

كل هذه العناصر يجب أن توضع في إطار متناسق و متكامل من اجل تحقيق الآثار المتوقعة حدوثها وصولا إلى الأهداف الأساسية للمؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

تقوم الإدارة في عدة مؤسسات بتحديد عدة تصاميم لغللاف سلعتها ثم تختار من بين هذه التصاميم ما تراه مناسباً و ذلك بناء على مجموعة من المعايير التي تتوافق مع أهدافها و استراتيجياتها التسويقية ، كما يمكن للمؤسسة عرض مجموعة تصاميم الأغلفة على عينة من المستهلكين و يتم جمع الآراء و وجهات النظر ، و على أساسها يتم اختيار تصميم الغلاف الذي يعبر عن رأي الأغلبية و قد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات للارتقاء إلى مستوى أفضل .

الغلاف يعطي صورة ذهنية لدى المستهلك التي تسعى المؤسسة لتقويتها و تكوينها دائماً ، لذا فإدخال أي تعديلات يجب أن تخضع للدراسة و التحليل التي تكون ضمن عملية المراقبة و التقييم الشامل للسلعة ، و يبقى عنصر التكلفة من العناصر المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند كل تعديل في الغلاف ، من أجل تحقيق الملائمة بين تكلفة تطوير الغلاف أو تعديله و بين القيم و المنافع الإضافية التي يمكن أن تعود على المؤسسة و الدور الذي يقدمه في مجال تحقيق أهداف الخطة التسويقية.

3 سوق السلعة :

تعتبر السلعة العنصر المحرك لأي نشاط يمارس في المؤسسات المعاصرة و للتعريف بسوق السلعة لا بد من أن يتضمن التعريف ذكر و تحديد كل العلامات التي هي من نفس الفئة بالإضافة إلى البدائل المتاحة منها و التي تشبع نفس الحاجة أو الرغبة لدى المستهلكين في السوق أو الأسواق المستهدفة.

4 3 تحليل سوق السلعة:

الحل الأمثل لتحديد هيكل أسواق السلع هو تحديد حدود السوق من ناحية الحجم و الأنواع التي تتنافس على تلبية رغبات المستهلكين النهائيين المحتملين حسب قدراتهم الشرائية.

لإجراء عملية تحليل أسواق الفئات السلعية لا بد من توفر الإجراءات التالية:

تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات على الأفراد و المنظمات التي تنشط في سوق السلعة ، لان توفر المعلومات الكافية يساعد في تقييم الفرص المتاحة و تصميم استراتيجيات فعالة للأسواق المستهدفة للسلعة أو العلامة ، كما يساعد في إيجاد ميزة تنافسية فعالة للأسواق المستهدفة .

التعرف و التنبؤ على الأوضاع الحالية و المستقبلية و تحليل الأسواق المستهدفة و يشمل هذا التحليل كافة المنتجين الذين لديهم القدرة على تقديم علامة مشابهة.

تحليل المنافسين في سوق سلعة معينة ضروري لتوجيه الاستراتيجيات التسويقية المناسبة و المنسجمة مع حاجات و رغبات و إمكانيات و توقعات المستهلكين في السوق المستهدف .

3 2 مراحل تحليل سوق السلعة:

يعتبر تحليل سوق السلعة من العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ، حيث يوفر تحليل سوق السلعة المعلومات اللازمة عن كيفية ربط الأفكار المتعلقة بالسلع الجديدة أو الحالية أو حاجات و رغبات المستهلك في السوق المستهدف ، لذا يمكن اعتماد معرفة و خبرة الإدارة و طرق بحوث العمليات ، حيث تقوم عملية تخطيط السلع عبر عدة مراحل منها : التخطيط الاستراتيجي – تخطيط جودة المنتج – تخطيط جودة العمليات

٤ التخطيط الاستراتيجي :

يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الرئيسية للجودة و الخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف و وضع مؤشرات و مقاييس لقياس مستوى الأداء، و يركز التخطيط الاستراتيجي للجودة على العوامل الداخلية و الخارجية لتحديد مجال المنافسة – مراكز القوة و الضعف – دراسة البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية – تحديد الفرص و التهديدات .

تعتبر الخطة الإستراتيجية ترجمة لاحتياجات و توقعات العملاء المتعلقة بالسلعة و تحويلها إلى خصائص محددة تكون أساسا لتصميمها و تقديمها للعميل بما يتوافق مع احتياجاته و رغباته أو يفوقها و يتم ذلك من خلال الخطوات التالية¹:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها :

وضع خطة لعملية الجودة أمر ضروري من خلال تحديد الأهداف ، فتحدد الأهداف يعتبر من أهم عوامل مراقبة الجودة فكما كانت الأهداف دقيقة وواضحة كلما زادت قدرة المنظمة على وضع البرامج و توقع النتائج فهي تشكل أساس عملية المراقبة ، فأهداف الجودة يجب أن تحدد من خلال الهدف العام مع تحديد أهداف الإدارات و القطاعات و المسؤولية الجماعية و الفردية لكل عامل من خلال تنظيم و تقسيم العمل ثم تحديد الحاجات الضرورية للإنتاج من حيث المواصفات و وضع نظام للفحص و التفقيش عن طريق الفرق متخصصة لضمان الجودة .

- تحديد المواصفات الخاصة بالسلعة :

تمر مرحلة وضع تصميم المنتج و تحديد المواصفات المتعلقة بهذا التصميم بعدة مراحل: التكلفة، الأداء، الأمان ، التمويل أو الاعتماد ، و تتعلق كلها بإرضاء العميل و اكتشاف الخطأ في مراحل التصميم و

¹PHILIPPE KOTLER ,KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, marketing management , édition PEARSON , France, 2012, P126

محاولة تصحيحه حتى تتمكن المنظمة من المنافسة و تحقيق رغبات العملاء الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية التي تتناسب مع عاداته و تقاليده .

- تحديد تكلفة السلعة:

تقع المنظمة دائماً تحت ضغط مستمر لتخفيض أسعار السلع التي تقدمها في السوق نتيجة التطورات السريعة في بيئة الأعمال ، خاصة باعتبار السعر هو المحدد الرئيسي لعملية الشراء لدى فئات معينة من الزبائن و يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة عن طريق التحكم في تكاليفها و بالتالي تقديم منتج يتميز بسعر منخفض مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة

فالمنظمات التي تتنافس على أساس التكلفة تقوم بدراسة عملياتها بعناية لإزالة أو إقصاء كل مظاهر الضياع ، كما تقوم بتكوين موظفيها لزيادة معدل الإنتاجية و تقليل نسبة التلف و الأعطال الناتجة عن سوء الاستخدام الناتج عن عدم المعرفة.

تعتمد عملية الإنتاج بتكلفة منخفضة و التي تؤدي إلى عرض السلع بسعر منخفض على قدرة المنظمة على الاستثمار بكفاءة و فعالية للموارد المتاحة و بالتالي تقديم منتجات بأسعار أقل من منافسيها و بنفس مستوى الجودة أو أحسن و بالتالي الزيادة في المبيعات و الحصة السوقية .

ب تخطيط جودة المنتج

تمر مرحلة ضبط جودة الإنتاج بمراحل منها : وضع التصميم و المواصفات لعمليات التصنيع و التوزيع ، ففي مرحلة وضع التصميم و المواصفات يتم التأكد من التكلفة ، و جودة الأداء و جودة الأمان لتفادي المخاطر التي قد تواجه المنتج حيث يمكن من خلال هذه المرحلة التنبؤ بحدود التفاوت المسموح به من خلال تحليل بيانات ظروف التشغيل المعتادة .

ت تخطيط جودة العمليات :

يشمل تخطيط عمليات على الإبداع و الابتكار و يتمثل دور الإبداع في تطوير الأساليب و الطرق المستعملة ، و يمكن توفير الإبداع عن طريق التدريب الذي يساعد في انجاز الأعمال حسب الطرق الحديثة .

3 3 اعتبارات تكوين سوق السلعة :

هناك ثلاث عوامل تؤثر على تكوين سوق السلعة و هي كالتالي :

- عدد الاستعمالات المختلفة للفئة السلعية من مختلف العلامات ، لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن عدد الاستعمالات للسلعة يجب أن يكون معروف لدى المستهلك المستهدف و ذلك عن طريق استخدام المزيج التسويقي الفعال بين مزايا شراء كل علامة من فئة سلعية بالمقارنة بمزايا و فوائد السلع المنافسة .
- عدد البدائل المتوفرة لكل مستخدم للفئة السلعية بعلامة مختلفة مع الأخذ في الاعتبار تكلفة كل بديل من البدائل المتاحة .
- التغيير في سوق السلعة نتيجة التطورات التكنولوجية أو التغيير في سوق المنافسة من مختلف العلامات، فعملية إعادة تشكيل حدود السوق قد تخدم أهداف مختلفة.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأسعار و طريقة تحديدها

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي فهو العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المؤسسة فهو أداة رئيسية لخلق التدفق النقدي عن طريق عملية بيع المنتجات ، و يلعب دورا مهما بصفته أداة تساعد على تنمية النشاط الاقتصادي ، لذا فقليل من المؤسسات تقوم إستراتيجية تسعيرية فعالة ، ومن الأخطاء الشائعة في هذا المجال أن معظم المؤسسات تستعمل التكلفة كأساس لتحديد الأسعار .

التسعير ليس عملية سهلة فكثير من المؤسسات تواجه مشاكل وصعوبات في هذا الموضوع ، و يعود ذلك إلى تعدد العوامل المؤثرة على قرار التسعير بالإضافة إلى حالة عدم التأكد المصاحبة لرد فعل المستهلك و الوسطاء و المنافسين¹، كما تتمثل الصعوبة في كيفية تحويل المضمون السلعي إلى قيمة نقدية ، ومن جانب آخر المستهلك يعطي أهمية كبيرة للسعر و يربطه بتوقعاته و الفائدة المرجوة من شراء السلع ومدى تحقيقها للإشباع المطلوب ، وبما أن الموارد المالية محدودة فمن الضروري تخصيصها على السلع التي تحقق أقصى إشباع ممكن .

1) مفهوم و خصائص السعر

1 1 مفهوم السعر

لا نستطيع تحديد مفهوم السعر قبل أن يتم المقارنة بين القيمة و المنفعة و هي مفاهيم متفاوتة و ذات علاقة ببعضها البعض ، فالمنفعة هي خاصية المنتج التي تجعله قادر على إشباع الحاجة و تحقيق الرغبة، و القيمة هي المقياس الكمي لمقارنة المنتوج بالمنتوجات الأخرى في عملية التبادل ، و قد يستخدم السعر للتعبير عن وصف لقيمة الشيء و في اغلب الأحيان يكون في شكل نقود .

نتائج أو عواقب القرارات التسعيرية قد تكن مدمرة في حالة عدم التمكن من التحكم و السيطرة عليها حيث لا يمكن تغيير النتائج المتعلقة بالسعر ، فهناك صعوبة كبيرة في تغيير الإستراتيجية أو السياسة السعرية المطبقة خاصة إذا كان التغيير عبارة عن زيادة أو تخفيض في مستويات الأسعار .

لذا لا بد من تحديد أساليب تسعير مرنة لمواجهة التطورات المفاجئة حسب الظروف (الاقتصادية، السياسية ، المنافسين، رد فعل المستهلك....) في حدود القدرات التسويقية العامة للمؤسسة .

يمكن تعريف السعر بأنه² " تعبير عن قيمة الأشياء التي يتم تبادلها في السوق "

¹ GERARD CARIBALDI , analyse stratégique , op.cit , p 144

² علاء فرحان طالب ، عبد الحسين حسن حبيب ، أمير غانم العوادي ، فلسفة التسويق الأخضر ، دار صفاء للنشر ، 2010 ، الأردن ، ص 196

و يعرف أيضا على انه ¹ " كمية النقود و العناصر الأخرى التي تدفع للحصول على المنتج (سلعة او خدمة " وفي هذا التعريف إشارة إلى أن السعر يرتبط مع عوامل أخرى تحقق المنفعة من اجل الحصول على منتج معين .

يقصد بالسعر ² " القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة ، و ذلك عن طريق النقود أو المفاضلة ، أي يكون السعر نقدي أو عيني " .

حسب تعريف ل KOTLER³ 1999 " السعر هو مجموعة القيم التي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد امتلاك أو استخدام السلعة أو الخدمة " بمعنى أن السعر يدفعه المستهلك تعبيراً عن تقييمه لمجموعة من المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة كالجودة مثلا .

و بصورة أوسع السعر هو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل فوائد الامتلاك أو الاستخدام للمنتج أو الخدمة .

السعر له تأثير كبير على العملاء و كثيرا ما يعتمد العميل على السعر كمؤشر بديل يؤثر على قراراته ، فإذا كان السعر عالي من المحتمل أن يعبر على جودة عالية ، أما إذا كان السعر منخفض فقد يشك العميل في جودة المنتج ، أي أن قيمة السعر لها دور في إدراك العميل لقيمة السلعة ، فالسعر يعتبر مؤثر رئيسي في قرارات الشراء ففي بعض الأحيان السعر المرتفع يكون محفز لاتخاذ قرارا الشراء على اعتبار السعر المرتفع يعكس الجودة المرتفعة خاصة في حالة العلامات المعروفة بالجودة ، و في حالات أخرى نلاحظ العكس أي السعر المنخفض يكون محفز لقرار الشراء و كلما انخفض السعر ارتفع الطلب .

السعر كأحد عناصر المزيج التسويقي يعتبر عامل في كثير من القرارات التسويقية فقد يستخدم:

- السعر كبديل لحصول على حصة سوقية اكبر و هذا يعتمد على طبيعة السلعة وسياسة السعر المتبعة
- تعظيم الأرباح مع الأخذ في الاعتبار موقف المنافسين و المزيج التسويقي
- السعر كبديل لعملية الترويج المكثف الذي يحتاج إلى إنفاق مبالغ كبيرة.

¹ علاء فرحان طالب ، عبد الحسين حسن حبيب ، أمير غانم العوادي، نفس المرجع ، ص 196
² فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،الأردن، 2002 ، ص06
³ بيان هاني حرب ، مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 162

2 أهداف التسعير

المؤسسة لها مجموعة من الأهداف المحددة في خططها و استراتيجياتها من خلال الأهداف المالية و البيئية و الاجتماعية و كل هذه الأهداف تسعى إلى تحقيق هدف عام هو المحافظة على الأداء ووجود المؤسسة ، لذا فهي تقوم بتحقيق أهداف معينة من خلال قرارات التسعير التي تتخذها و من بينها:

- البقاء و استمرارية المؤسسة : يعد هدف البقاء من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ويستلزم هذا العنصر وضع أسعار تدعم المنظمة و استمراريتها ، فإذا كان تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة المبيعات و النمو في السوق و رفع الأرباح على المدى البعيد فقد تقوم المؤسسة باتباع هذه السياسة .

- تحقيق الربح: المؤسسة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن و لذلك تحاول وضع سعر مرتفع مع مراعاة حساسية السعر و مرونة الطلب .

- تحقيق عائد مناسب من الاستثمار: يرتبط هذا الهدف مع هدف الربح حيث تحاول الكثير من المنظمات تحقيق معدل معين من العائد على الاستثمار فتقوم بتحديد العائد كمرحلة أولى (أي هامش الربح) ثم يحسب السعر على أساس هذا الهامش.

- الحصة السوقية: من خلال رفع نسبة المبيعات من سلعة ما مقارنة مع مبيعات المنافسين من نفس السلعة و ذلك بتخفيض الأسعار إلى الحد الذي يجذب اكبر عدد من المستهلكين.

- التركيز على الجودة :يتضمن ذلك تحديد السعر بشكل يجعله يتناسب مع درجة الجودة، فغالبا ما تتوافق جودة السلع مع السعر المرتفع لما يصاحب ذلك من تكاليف البحث و التطوير، و بناء على ذلك تحافظ السلع العالية الجودة على بقائها و استمراريتها في السوق، فهناك علاقة بين السعر و الجودة في نظر المستهلك¹ .

3 العوامل المؤثرة على قرارات التسعير :

اتخاذ قرار التسعير ليست مهمة سهلة و ذلك لوجود عدة عوامل يجب أخذها في الحساب كرد فعل المستهلكين و الموزعين و المنافسين و صعوبة اتخاذ مثل هذه القرارات ترجع للعوامل التالية :

- الأهداف العامة و التسويقية للمؤسسة : متخذ قرار التسعير يضع أمامه الهدف العام للمؤسسة و هدف المستهلك المتمثل في توفير عامل الجودة في المنتجات المعروضة ، و على هذا الأساس يتم تحديد سعر ينسجم مع هذه الأهداف .

¹ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية للنشر، الأردن، 2009، ص198

- **أهداف السعر** : هدف السعر يؤثر على مستوى الطلب إذا كان هدف المؤسسة زيادة الحصة السوقية من المبيعات في السوق فقد تلجا المؤسسة إلى تسعير منتجاتها بسعر اقل من المنافسين لنفس المنتجات و بنفس الجودة .

- **علاقة السعر بالتكلفة**: لا بد من تحليل التكاليف لتتمكن المؤسسة من وضع السعر المناسب لتغطية جميع التكاليف كما أن الجودة و خصائص السلعة تؤثر على مستوى التكلفة و بالتالي تؤثر على السعر المراد تطبيقه.

- **علاقة السعر بالمنتج** : غالبا ما يتغير السعر مع مرور الوقت حسب دورة حياة المنتج ففي مرحلة النضوج و بداية الانحدار يقرر المسوق تخفيض السعر للمحافظة على المنافسة في السوق مع إمكانية وضع أسعار مختلفة لمنتجات مختلفة ، و السعر العالي يعطي انطباعا لدى المستهلك بان المنتج ذو جودة عالية .

في حالة وجود سلعة واحدة عملية التسعير تكون بسيطة و بدون تعقيدات ، أما في حالة تعدد السلع المنتجة فعلمية التسعير تكون أكثر تعقيدا فهي تستلزم تخطيط سياسات تسعيرية للمزيج السلعي .

ليس من الضروري أن ترتبط أسعار السلع بالتكلفة الفعلية ، لذا لا بد من تحليل علاقات السلع في الخط الواحد من اجل وضع سياسة سعرية مناسبة خاصة إذا كانت سياسة التسعير معتمدة على المزيج السلعي و ليس كل عنصر على حدا .

إذا لا بد من إجراء تحليل كافي لضمان قوة ترابط مختلف السلع في المزيج السلعي، مع تحليل موضوعي للعلامة التجارية، و جودة المنتج و الخصائص الأخرى من اجل تحديد اثر هذه العوامل على إستراتيجية السعر.

- **علاقة السعر بالتوزيع**¹ : يرتبط السعر بالتوزيع بشكل كبير ف 40% من السعر يدفعه المستهلك لتغطية تكاليف التوزيع ، تكاليف النقل ، التخزين ، هامش الربح لتاجر الجملة و تاجر التجزئة ، إذ تكاليف قنوات التوزيع تؤثر بشكل كبير على قبول المستهلك لسعر السلعة و قد يرفض شراء السلعة بسبب ارتفاع أسعارها الناتجة عن ارتفاع التكاليف التي تفرضها القنوات التوزيعية .

تؤثر أنواع و منافذ التوزيع و كثافة التوزيع المتبعة على إستراتيجية السعر ، فاستخدام وسيط أو عدة وسطاء لتوزيع السلعة سيؤدي إلى مشاركتهم في وضع إستراتيجية التسعير المناسبة للسعر أو المزيج

¹Lendrevie-lévy-lindon, MARCATOR théorie et pratique du marketing 8^{ème} édition, op, cit, p 343

السلعي ، و هذا يتضمن تحديد معدلات أو نسب محددة من الربح المقدم للوسطاء من اجل أداء وظائفهم و تحفيزهم على إيصال السلع إلى المستهلك النهائي في المكان و الوقت المناسبين و بالسعر المناسب .

عند اتخاذ قرار السعر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار السعر الذي يتوقعه عضو قناة التوزيع (تاجر التجزئة أو الجملة) من تحقيق ربح معين من خلال تعامله مع سلعة أو خدمة معينة، كما يتوقع الحصول على الخصم معين عند شراء كميات كبيرة أو عند تعجيل الدفع كما يتوقع الحصول على بعض الخدمات ، الصيانة ، التصليح، الدعاية و الترويج و كل هذا يؤثر على تكاليف الإنتاج و التوزيع.

- أهمية السعر بالنسبة للمستهلك : تختلف أهمية السعر بالنسبة للمستهلك من سلعة لأخرى ، ففي اغلب الأحيان المستهلك يحمل فكرة حول مدى أو مجال السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على سلعة أو خدمة و هذا يتطلب من المسوق أن يكون مدرك لما يتصوره المشتري حول حدود هذه الأسعار التي يمكن أن يتقبلها المستهلك .

- المنافسة في السوق المستهدف: يحتاج مدير التسويق إلى معلومات حول القرارات التسويقية التي يتخذها المنافسون من اجل مقارنة الأسعار معها من اجل إدخال التعديلات عليها حسب الظروف السائدة في السوق ، و في المقابل أيضا يجب تقدير ردود فعل المنافسين اتجاه ذلك في حالة تعديل الأسعار(بالزيادة أو النقصان).

- التشريعات و القوانين الحكومية : تتدخل الحكومة أحيانا في تحديد مستوى الأسعار لبعض السلع و الخدمات من اجل مواجهة بعض الظروف الاقتصادية كالتضخم أو الركود ، كما تكتفي في حالات أخرى بالرقابة عليها و التأكد من أنها لا تتعدى سقف "مستوى" معين، لذا يجب متابعة هذه التشريعات و القوانين و كل التعديلات التي تطرأ عليها.

2) طرق وأساليب تحديد الأسعار:

تستعمل المنظمة عدة طرق لتحديد أسعارها بسبب تعدد العوامل التي تتدخل في تحديد السعر و تتمثل الأساليب الأساسية المحددة للأسعار في العناصر التالية:

- مرونة الطلب بالنسبة للسعر
- هيكل تكاليف الإنتاج و التوزيع
- سياسة أسعار المنافسين و الموزعين

1 2 تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب:

يوجد علاقة بين السعر و الطلب على المنتج ، أو ما يعرف بمرونة الطلب مع السعر و تعرف بأنها¹ "التغير النسبي في الكمية المطلوبة الناتج عن التغير النسبي في السعر "

$$e = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

و هي علاقة توضح مرونة المبيعات لمنتج معين حسب تغير الأسعار و تتطلب هذه الطريقة التخلي عن فكرة ارتباط السعر بتكاليف الإنتاج حيث يتم تحديد منحنى الطلب عن طريق التنبؤات التي يقدرها المسؤول .

العامل الأول الذي يجب على مسؤول التسويق أخذه بعين الاعتبار عند تحديد سعر منتج معين هو موقف الزبون النهائي اتجاه الأسعار المعروضة ، هذا الموقف أو رد الفعل يعرف بمرونة الطلب بالنسبة للسعر²

1-1 2 مفهوم مرونة الطلب للسعر :

المفهوم وضع من طرف الاقتصاديين من اجل قياس تأثير سعر البيع لمنتج معين على حجم المبيعات، و مرونة الطلب بالنسبة للسعر تكون بالعلاقة التالية:

$$e = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

e: المرونة (élasticité) - P : السعر (prix) - D: الطلب (demande)

¹ ALAIN-GUY ROUSSEL, Au top de la vente, édition MAXIMA, France, 2009, P 75

²Lendrevie –Lévy-Lindon , MARCATOR théorie et pratique du marketing 8^{ème} édition , op, cit, p332

مرونة الطلب للسعر يمكن أن تكون بقيمة سالبة (-) أو موجبة (+) أو معدومة (0)

تكون مرونة الطلب للسعر سالبة ($e < 0$): هذا يعني أن الطلب ينخفض لان السعر يرتفع و هذه ظاهرة اقتصادية كلاسيكية (توقف الطلب على منتج معين بسبب ارتفاع سعره)

تكون مرونة الطلب للسعر معدومة ($e = 0$) و هذا يعني أن الطلب ثابت على منتج معين مهما تغير السعر و هذا ما تكون عليه حالة السلع التي تتميز باستهلاك واسع (البنزين ، الخبز.....)

تكون مرونة الطلب للسعر موجبة ($e > 0$) و هذا يعني أن الزيادة في الأسعار تقود إلى الزيادة في الطلب و هذه الحالة استثنائية تفسر غالبا بأثر صورة المنتج على المستهلك (السلع الفاخرة) أو السلع التي تتميز بجودة عالية.

و بالتالي تكون المرونة سالبة عندما ينخفض الطلب بسبب ارتفاع الأسعار بقيمة معينة ، في بعض المنتجات تكون المرونة تساوي الصفر مثل (الخبز ، الكهرباء) لان الاستهلاك يكون حسب الحاجة و لا يتأثر بالأسعار ، في حالات نادرة المرونة تكون موجبة أي في حالة ارتفاع الأسعار يرافقه ارتفاع في الطلب ، أو انخفاض في الأسعار يؤدي إلى انخفاض في الطلب، و عليه تقيم النتائج التجارية في كل مستوى للسعر و تحدد نسبة حساسية المستهلك للسعر.

2 1 2 العوامل الأساسية التي تؤثر على مرونة الطلب بالنسبة للسعر :

مرونة الطلب للسعر تتغير حسب نوعية المنتج و هي تتأثر بعدة عوامل من أهمها¹:

أ) درجة سهولة مقارنة الأسعار: تميل المرونة بقوة إذا كانت هناك سهولة مقارنة بين أسعار السلع المنافسة، لذا على المنتج أو الموزع أن يحاول تصعيب المقارنة بين الأسعار عن طريق:

- عرض منتجات بأسعار مختلفة .

- عرض منتجات بعلامات تجارية و أغلفة مميزة و مختلفة .

ب) محاولة تمديد عمر المنتج : من خلال المحافظة على درجة جودته لان المنتجات التي تتميز بالقيمة المرتفعة و الصورة القوية فالمستهلك لا يستطيع استبدالها بمنتج آخر و بالتالي تحقق المنظمة وفاء المستهلك مما يجعله لا يتأثر بعامل السعر .

ت) أهمية السعر عند قرار الشراء: بما أن السعر عامل مهم عند قرار الشراء بالنسبة للمستهلك مقارنة بالعوامل الأخرى (جودة السلعة، الصورة، ملائمة الاستعمال لحاجات المستهلك) لذا تكون المرونة قوية و هذا ما يستوجب التحكم في السعار

¹ Lendrevie –Lévy-Lindon, MARCATOR théorie et pratique du marketing 8^{ème} édition, op, cit , P 334

ث) حجم أو قيمة المشتريات: يتأثر سلوك المستهلك بعامل السعر مقارنة بقيمة المشتريات، فعندما تكون قيمة المشتريات مرتفعة يبحث المستهلك على أحسن عرض للأسعار.

3-1-2 طريقة قياس مرونة السعر:

يمكن معرفة منحنى مرونة الطلب للسعر لمنتوج محدد من خلال التنبؤ الدقيق لحجم المبيعات عند مستوى كل سعر ، و في الواقع لم يحدد أبدا هذا المنحنى بنجاح¹، فالمؤسسة تحاول تقدير حجم مبيعاتها بالتقريب من اجل سعر أو عدة أسعار محددة و يوجد عدة وسائل مستعملة من اجل القيام بهذه التقديرات منها :

أ) التحليل الإحصائي للمبيعات السابقة: السلاسل الزمنية و التخفيضات الفورية

ب) التحقق من سلوك المستهلك اتجاه السعر : يتم عن طريق الدراسة و التحقيق في سلوك أو موقف الزبائن المحتملين اتجاه السعر من اجل معرفة درجة تقبل المستهلك لمستوى الأسعار المعروضة من خلال دراسة النقاط التالية :

- مدى معرفة الأسعار: معرفة السعر من طرف المستهلك المتوقع لمنتوج معين هي مؤشر للأهمية المتعلقة بهذا المتغير فعدد كبير من المستهلكين لا يعرفون الأسعار الحقيقية لبعض المنتجات و هذا يكون إما لعدم الاهتمام بمستويات الأسعار عند عملية الشراء كحالة بعض المنتجات المنافسة التي لا يمكن مقارنة أسعارها بأسعار أخرى أو عدم توفر المعلومات الضرورية

- الأهمية التي يعطيها المستهلك للسعر: في هذه الحالة المستهلك يعطي لمعيار السعر أهمية اكبر مقارنة بالمعايير الأخرى، فالقياس يتم على أساس القيمة و يستعمل طريقة التحليل المزدوج التي تركز على وضع تقسيم مرتب لأهمية عدد من الطلبات.

ج) مستوى تقبل السعر : تأثير صورة المنتج على ميول المستهلك في عملية الشراء فالمنتوج ذو الجودة العالية يتميز بسعر مرتفع، أما المنتج ذو الجودة الرديئة يتميز بسعر منخفض ، فالسعر الأمثل يكون ضمن اختيارات محصورة بين مستوى الدخل ومستوى الجودة .

عدد من الباحثين منهم² Daniel Adam وضع طريقة موجهة لتحديد السعر أو (نطاق للأسعار المقبولة) لعدد كبير من المستهلكين و تتم هذه الطريقة عن طريق سبر الآراء من اجل سعر بيع متغير بإتباع الخطوات التالية :

- سعر منخفض في الأسفل "عدم شراء المنتج"

¹ Lendrevie –Lévy-Lindon, op, cit , P 335

² René Lefébure, Grilles Venturi , gestion de la relation client , édition EYROLLES, paris, 2005, p 117

- سعر مرتفع في الأعلى "شراء المنتج"

و يتم سبر الآراء عن طريق طرح الأسئلة التالية:

- فوق أي سعر أو عند أي مستوى يعتبر المنتج "مكلف" ؟

- تحت أي سعر يعتبر المنتج " ذو جودة رديئة " ؟

من خلال الإجابات المحتملة المتحصل عليها من سير الآراء يمكن رسم منحنى عند كل سعر ، و من خلاله يمكن تحديد نسبة الأفراد الذين يعطون الأسعار المقبولة و التي تكون عبارة عن انحراف بين منحنى السعر المنخفض (prix minima) ، و منحنى السعر المرتفع (prix maxima) إذن الأسعار المقبولة تعطى بأكبر انحراف بين المنحنيين¹

ملاحظة : الأسعار المعطاة من خلال دراسة الأسعار حسب عينة من المستهلكين لا تعكس السلوك الحقيقي أثناء عملية الشراء ، في المقابل هذه الطريقة لا تأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة على اختيار المستهلك .

الدراسة الاستقصائية للأسعار: و هي طريقة أكثر دقة و لكنها مكلفة وصعبة ، فمن أجل قياس مرونة الطلب للسعر يتم عرض المنتج للبيع في مناطق أو نقاط بيع مختلف و بأسعار مختلفة حسب نقطة البيع أو المنطقة الجغرافية من أجل جمع معلومات حول اختيارات المستهلك ، مع ضمان المراقبة المستمرة لضمان أن السعر هو المتغير الوحيد .

2 2 تحديد السعر على أساس هيكل تكاليف الإنتاج :

العامل الثاني الذي يأخذه مسؤول التسويق بعين الاعتبار عند تحديد أو تعديل الأسعار هو هيكل تكاليف الإنتاج حيث تعتمد المنظمة على التكاليف كأساس لتحديد الأسعار بإضافة هامش ربح إلى التكلفة لتحديد سعر البيع ، و هو المبدأ سهل يعتمد على إضافة هامش معين إلى التكلفة ، في الواقع يتم استعمال عدة طرق تعتمد على التمييز بين التكلفة المتغيرة (التي ترتفع تناسيبا مع مستوى الإنتاج) و تكلفة ثابتة (و هي تكلفة منفصلة عن مستوى الإنتاج و تبقى ثابتة مهما تغير حجم الإنتاج)

فتحليل هذه التكاليف يكون عن طريق :

- الفصل بين التكاليف المباشرة و غير المباشرة

- الفصل بين التكاليف المتغيرة و الثابتة

¹ Lendrevie –Lévy-Lindon, op, cit , P 341

1 2 2 التكاليف المباشرة و غير المباشرة¹:

تصنف التكلفة كتكلفة مباشرة للإنتاج إذا كانت لها علاقة مباشرة بالإنتاج أو التوزيع و تتمثل في تكلفة المواد الأولية التي تدخل في صنع المنتج، تكلفة الآلات الإنتاجية

تصنف التكلفة كتكلفة غير مباشرة إذا كانت مرتبطة بعدة منتوجات أو بعدة أقسام ، و التي توزع أو تحمل بين هذه الأقسام أو المنتوجات باستعمال مفاتيح التوزيع التي تتمثل في : تكلفة الصيانة ، التأمين ، المباني الصناعية ، تكلفة المصالح العامة للمؤسسة (كالإدارة العامة ، إدارة الأبحاث ، إدارة التسويق)

التكاليف المباشرة للمنتوج معين هي سهلة الحساب على عكس التكاليف غير المباشرة التي يتم تقسيمها أو توزيعها باستعمال مفاتيح التوزيع و التي تكون غالباً نسبية و غير موضوعية .

2 2 2 التكاليف الثابتة و المتغيرة²:

- التكاليف الثابتة: لمنتوج معين هي مستقلة عن حجم المبيعات أو حجم المنتج على المدى القصير ، أي تبقى ثابتة مهما تغير حجم الإنتاج أو المبيعات و يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة و يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1 التكاليف الثابتة المباشرة: (اهتلاك الآلات المستعملة في عملية الإنتاج ، الرواتب و أعباء المستخدمين المتعلقة بالإنتاج أو التسيير)

2 التكاليف الثابتة غير المباشرة (هي كل التكاليف غير المباشرة التي توزع بين المنتوجات باستعمال مفاتيح التوزيع دون الأخذ في الاعتبار حجم المبيعات كالإيجار ، الضرائب ، مصاريف الكهرباء)

- التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير تناسبا مع حجم الإنتاج أو حجم المبيعات و هي أيضا يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة:

التكاليف المتغيرة المباشرة (تكاليف المواد الأولية ، تكاليف النقل)

التكاليف المتغيرة غير المباشرة هي كل التكاليف المتغيرة التي توزع بين المنتوجات أو الأقسام باستعمال مفاتيح التوزيع .

¹ LOUIS DUBRULLE, DIDIER JOURDAIN, Comptabilité analytique de gestion, DUNOD, Paris , 2000 , P 154 , 155

² LOUIS DUBRULLE, DIDIER JOURDAIN, IDEM, p156

3 2 2 العلاقة بين التكلفة و حجم المبيعات

يجب على مسؤول التسويق أن يكون على علم بان التكلفة الوحودية للمنتوج تتغير حسب حجم المبيعات، و في حالات نادرة التكلفة الوحودية ترتفع مع ارتفاع حجم المبيعات و هذا في حالة ندرة المواد الأولية

نجد في اغلب الأحيان التكلفة الوحودية تميل للانخفاض مع ارتفاع حجم الإنتاج و هذا ناتج عن ظاهرتين من جهة التكاليف الثابتة لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات، و من جهة أخرى تطور حجم الإنتاج في المؤسسة مع ثبات التكلفة الثابتة يحقق ما يعرف بـ " اثر الخبرة "

(أ) تغير التكلفة الوحودية مع القدرة الإنتاجية : من اجل قدرة إنتاجية أو تجارية محددة جزء من تكاليف المؤسسة " التكلفة الثابتة " تبقى ثابتة ، و في المقابل التكلفة المتغيرة تتغير مع تغير عدد الوحدات المباعة أو المنتجة ، و بالتالي منحى التكاليف الكلية يتزايد بتزايد حجم المبيعات و التكاليف الوحودية المتوسطة*¹ تتخفض تدريجيا مع ارتفاع حجم المبيعات .

حجم المبيعات يرتبط بالقدرة الإنتاجية القصوى للمؤسسة ، فإذا فاقت المبيعات القدرة العادية للإنتاج فان التكلفة الوحودية ترتفع لان المؤسسة ستدفع تكاليف الساعات الإضافية لذا منحى التكلفة المتوسطة الوحودية لحجم الإنتاج و القدرة الإنتاجية المحددة يأخذ شكل ' U ' .

(ب) أثر منحى الخبرة :

مع تزايد حجم المبيعات تصل المؤسسة إلى حدود القدرة الإنتاجية فالمؤسسة تبحث عن زيادة قدرتها الإنتاجية عن طريق الاستثمار أو بتعيين أفراد إضافيين، وغالبا ارتفاع القدرة الإنتاجية ينتج عنه انخفاض في التكاليف المتوسطة الوحودية بسبب ما يعرف بـ ' اثر الخبرة '

هذا الأثر الذي يلاحظ عادة في الطاقات الصناعية ناتج عن عدة أسباب أهمها :²

- الاقتصاد السلمي
- القدرة التفاوضية للمنتجين اتجاه الموردين التي تسمح بالحصول على أسعار أقل
- تحسن كفاءة و إنتاجية الأفراد
- اختيار الطرق الإنتاجية الأكثر اقتصادا ، و انتقاء الأجهزة الأكثر كفاءة

*1 التكلفة المتوسطة الوحودية لمنتوج معين تساوي مجموع كل التكاليف (المتغيرة و الثابتة) مقسوم على عدد الوحدات المباعة .

² Lendrevie –Lévy-Lindon, op, cit , P 342

3 2 تحديد الأسعار على أساس المنافسين :

العامل الثالث الذي يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف مسؤول التسويق عند تحديد السعر لمنتوج معين هو سلوك المنافسين و الموزعين اتجاه السعر المقترح "المعروض في السوق " ، يتم في بعض الأحيان حساب متوسط أسعار السلع المنافسة المشابهة لسلع المؤسسة ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو النقص حسب خصائص السلعة .

تقوم المؤسسة غالباً بمقارنة أسعار سلعها مع أسعار السلع المنافسة و هذه المقارنة تساعد في اتخاذ قرارات التسعير، لذا من الضروري معرفة الأسعار الحالية للسلع المنافسة من جهة و من جهة أخرى محاولة توقع تغير الأسعار في المستقبل ، ويمكن معرفة الأسعار الحالية للمنتوجات المنافسة من خلال دراسة السوق أو الأسعار على مستوى نقاط البيع ، أما تقدير القرارات المستقبلية للمنافسين على مستوى الأسعار هي صعبة لأنها تكون على أساس:

- تحليل تكاليف الإنتاج
- التحليل التاريخي لسياسة التسعير المتبعة في الماضي من طرف المنافسين.

3 تقدير حجم المبيعات و مستوى الأسعار

1 3 تقدير حجم المبيعات :

تقدير حجم المبيعات مهم من اجل وضع الخطط المناسبة و هو عبارة عن تقدير لما قد تبيعه المؤسسة للقطاعات المستهدفة في الأسواق و من بين ايجابيات التنبؤ بالمبيعات هو المساعدة في وضع خطة إنتاجية ، وما تتطلبه من مواد أولية ، و استثمارات رأسمالية و ميزانيات تقديرية للأجور و المرتبات و النشاطات و الجهود التسويقية .

يسمح التنبؤ بالمبيعات بتحديد حجم النشاط التجاري المتوقع عن طريق تحديد أهداف التسويق المحددة في إستراتيجية المؤسسة، و يتم تقدير حجم المبيعات بوحدات مادية و ذلك حسب : احتياجات الزبائن – نوع المنتج المطلوب – المناطق- الفترات

حيث تميز السوق في الماضي بحالة الاستقرار و محدودية و سائل الإنتاج و التسويق لذا كان التنبؤ بالمبيعات يتم بطريقة عشوائية ، ثم خلال سنوات الستينات مع ظهور مفهوم التأثير المتبادل بين المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي بالإضافة إلى التطور العلمي في كل المجالات أصبحت الأنشطة الاقتصادية أكثر تعقيدا مما أدى إلى ظهور عدة وسائل و طرق حديثة للدراسة التنبؤ بالسوق.

2 3 مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

نقصد بالتنبؤ توقع أحداث المستقبل من خلال الدراسة الإحصائية للماضي و دراسة اتجاهات المستقبل ، و مهما زادت درجة الدقة يبقى التنبؤ مجرد احتمال يتحقق بنسب متفاوتة حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة ، و يعتبر التنبؤ عنصر فعال في عملية التسيير فهو يتنبأ بالتطورات المستقبلية للمحيط عن طريق العناصر التالية :¹

- دراسة الظروف البيئية العامة و التوقعات المتوقعة لبعض المؤشرات البيئية
- تقدير الطلب الإجمالي للسلعة
- تقدير الحصة السوقية عن طريق دراسة سياسة المزيج التسويقي و إمكانيات المؤسسة

أما التنبؤ بالمبيعات فهو عبارة عن " تقدير ما يمكن تسويقه من سلع و خدمات للمستهلك" و يعرف أيضا بأنه² " تحديد حجم المبيعات المتوقعة التي يمكن تحقيقها من منتج معين في ظل خطة سوقية معينة من خلال دراسة العوامل التالية :

¹ Jean pierre Védrine et autre, techniques quantitatives de gestion, VUIBERT, paris, 1985, p15

² Jean Meyer, gestion budgétaire 8ème édition, DUNOD, paris , 1979 p 42

- دراسة طلبات و رغبات المستهلك
- قدرة المؤسسة على الإنتاج حسب رغبة المستهلك
- دراسة مستويات الدخل و القدرة الشرائية للمستهلك
- التأكد من وجود الطلب في السوق
- طبيعة نشاط المؤسسة

التنبؤ بالمبيعات هو عبارة عن تحديد كمية أو قيمة المبيعات لفترة زمنية معينة لأنه يعتبر المرحلة الأولى ل :

- تخطيط جميع أنشطة المؤسسة (الإنتاج، التخزين، التموين، التمويل، التوزيع...)
- أداة فعالة للرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة من خلال مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج المحققة.
- تحديد تكلفة التسويق مقارنة بالقدرة المالية للمؤسسة

تتأثر مبيعات المؤسسة بالعديد من العوامل و المتغيرات التي تؤدي إلى تغيير الاتجاهات و السياسات و قد تكون هذه العوامل داخلية أو خارجية

العوامل الخارجية تتمثل في: العوامل السياسية ، العوامل الاجتماعية (النمو الديموغرافي ، التوزيع الجغرافي للسكان)، العوامل الاقتصادية (مستوى الدخل ، القدرة الشرائية، حجم الاستثمار ، المنافسة ، مستوى اليد العاملة) ، بالإضافة إلى العوامل الثقافية ، و كل هذه العوامل تؤثر على سلوك المستهلك و لا يمكن للمؤسسة التحكم أو السيطرة عليها .

أما العوامل الداخلية تتمثل في : الطاقة الإنتاجية ، الموارد المادية و المالية و البشرية المتاحة ، طبيعة نظام الإنتاج المطبق ، ثقافة العمال ، النظام الاجتماعي للمؤسسة .

3 3 أساليب التنبؤ بالمبيعات :

كانت المؤسسات في الماضي تقوم بالتنبؤ بالمبيعات عن طريق إضافة نسبة 10% إلى مبيعات السنة الماضية ، و لكن مع زيادة تعقد و تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ظهرت عدة أساليب و طرق للتنبؤ تعتمد على حجم المعلومات المتوفرة و الإمكانيات المالية للمؤسسة ، و يعتبر التنبؤ من مسؤوليات إدارة التسويق في المؤسسة حيث تفوض هذه المسؤولية إلى قسم بحوث التسويق وهناك طريقتين رئيسيتين للتنبؤ:

1 3 3 الأساليب النوعية :

و هذه الأساليب تعتمد على الرأي الشخصي و ليس على المعلومات الكمية وتستعمل في حالة عدم وجود معلومات تتعلق بالسوقين طريق الحكم الشخصي للباحث أو حكم الخبراء أو آراء العملاء يكون باستعمال الطرق التالية¹ :

1 1 دراسة المؤشرات الاقتصادية: من خلال تحليلها و تحديد أثرها على المبيعات على المدى البعيد و القصير الأجل، و يتم ذلك بالاعتماد على الدراسة الإحصائية للبيانات الخاصة بمخططات العامة للدولة، سياسة الاستثمار و الاستهلاك، و الادخار للدولة، القوانين الخاصة بأسعار بعض السلع، العقود الاتفاقية لمستوى الأسعار.

2 1 التعرف على آراء الموزعين : الموزع يمثل نقطة وصل بين المؤسسة و المستهلك و له اتصال مباشر مع المستهلك في مختلف نقاط البيع و يمكن أن يلاحظ ردود الأفعال المختلفة للمستهلك بالإضافة إلى معرفتهم الفورية حول مستجدات السوق و المنافسة ، و من خلال ذلك يمكن للموزع أن يقوم بتقدير كمية المبيعات المتوقعة ، و لكن دقة هذه الوسيلة تعتمد على خبرة الموزعين و طريقة اتصالهم بالسوق للوصول إلى الزبون ، كما تعتمد هذه الطريقة على سرعة الحصول على المعلومات و قدرة التحكم في تكاليف الحصول عليها .

3 1 الاعتماد على آراء الخبراء : يتم في هذه الحالة تعيين خبير متخصص من اجل التنبؤ بالمبيعات و تتوقف درجة دقة التنبؤات على كفاءة الخبراء و هؤلاء الخبراء قد يكونون من كبار المسؤولين في المؤسسة أو من لديهم الخبرة الكافية لإبداء آرائهم من خلال التنبؤ ، أو قد يكونون أعضاء في مؤسسات استشارية مستقلة، و من فوائد الاعتماد على آراء الخبراء هي الدقة والسرعة.

4 1 استقصاء آراء العملاء: يعتمد ذلك على اعتبار المستهلك يعرف ما يحتاجه و لذلك تقوم المؤسسات بالتعرف على آراء المستهلكين حول السلع و الخدمات للتنبؤ بردود فعلهم عن السلع الحالية و المستقبلية و قد اثبت هذا الأسلوب نجاحه في عدة أنواع من السلع.

¹ REGIS BOURBONNAIS, JEAN-CLAUDE USUNIER, prévision des ventes théorie et pratique 5^{ème} édition , ECONOMICA , France , 2013, P 42

2 3 3) الأساليب الكمية¹:

هناك العديد من الأساليب العلمية الإحصائية و الرياضية المستخدمة للتنبؤ و لكن هناك أسلوبين سيتم التركيز عليهما : تحليل السلاسل الزمنية، و تحليل العلاقات السببية .

تحليل السلاسل الزمنية : يعتمد هذا الأسلوب على المعلومات التاريخية لاستنتاج الاتجاه الذي تسير عليه المبيعات ، و عند تحديد هذا الاتجاه فانه يسهل التنبؤ بالمبيعات ، و ذلك على اعتبار أن السلوك السابق الذي سارت عليه المبيعات سيستمر في المستقبل ، ولذلك فان هذا الأسلوب يستخدم عادة في السلع التي يكون الطلب عليها ثابت ، و في حالة تغير الطلب لا يكون هذا التغير كبير جدا .

تحليل العلاقات السببية : يعتمد هذا الأسلوب على المعلومات التاريخية و عند استخدام هذا الأسلوب للتنبؤ بالمبيعات فانه يمكن اختبار العلاقة بين المبيعات و متغير آخر أو متغيرات أخرى مثل: الكثافة السكانية ، الدخل ، و يتم استخدام العلاقة بين تلك المتغيرات في التنبؤ بالمبيعات ، بافتراض هذه العلاقة ستستمر بمعنى فان الكثافة السكانية و الدخل متغيران مستقلان يؤثران على حجم المبيعات متغير تابع .

يتم التنبؤ بالمستقبل بالاعتماد على المعلومات التاريخية من خلال استعمال النماذج الإحصائية ، و هي تنقسم إلى نوعين : السلاسل الزمنية التي توضح اتجاهات و تطورات المبيعات و محاولة تمديدها في المستقبل باستعمال ، و النماذج الانحدارية وهي طرق تبحث عن المتغيرات التي تفسر اتجاهات تطور المبيعات و قيمتها في المستقبل.

تعرف السلسلة الزمنية بأنها² "مجموعة مشاهدات مرتبة حسب الزمن و غالبا ما تكون الفترات الزمنية متساوية و متعاقبة و تختلف هذه الفترات حسب طبيعة الظاهرة"

السلسلة الزمنية عبارة عن سلسلة إحصائية تمثل تطور متغير اقتصادي عبر الزمن ، و في هذه الحالة يربط تطور المبيعات بعامل الزمن و يكون ذلك بمتابعة تغير حجم المبيعات في مراحل مختلفة مع ملاحظة الانكسارات التي تظهر التغير المفاجئ في الاتجاه و قد يكون لأسباب استثنائية لا تتكرر لاحقا (في هذه الحالة لا يأخذ الانكسار بعين الاعتبار)، أو لأسباب أخرى كالتغير في مستوى النشاط بسبب الظروف البيئية المحيطة ، و يمكن تحديد مكونات السلسلة الزمنية فيما يلي :

1 الاتجاه العام :

يقصد به ميل الظاهرة نحو الزيادة أو النقصان خلال فترة طويلة من الزمن

¹REGIS BOURBONNAIS, JEAN-CLAUDE USUNIER, prévision des ventes théorie et pratique 5^{ème} édition , OP,CIT, P78

²Daniel Huyot, Philippe Lafaix, défendez votre prix dans la vente, édition ORGANISATION , paris, 2002, p 51

2 التغيرات الموسمية :

وهي تغيرات تحدث للظاهرة خلال السنة بسبب اختلاف طبيعة مواسم السنة نفسها.

3 التغيرات الدورية :

وهي تغيرات تحدث للسلسلة كل عدة سنوات بحيث تكرر السلسلة نفسها على فترات دورية منتظمة مثل (دورات النمو والانكماش في الاقتصاد العالمي)

4 التغيرات العشوائية :

هي تغيرات تحدث بصفة غير منتظمة وبسبب عوامل فجائية (مثل الزلازل الفيضانات – الحرائق – إفلاس البنوك)

تسمح الملاحظة البيانية بإعطاء فكرة عن تطور الظاهرة و تكون في شكل منحنى يمر بمجموعة من النقاط يمكن تحديد معالماتها، و يتم تحديد معادلة الاتجاه العام عن طريق :

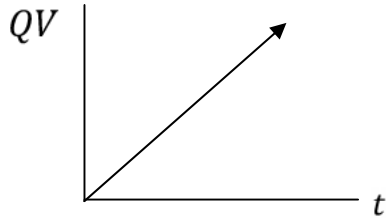
- طريقة التسوية الرياضية

- طريقة التمهيد (التلميس الآسي)

طريقة التسوية الرياضية لتحديد معادلة الاتجاه العام : تختلف المعادلة باختلاف الظاهرة الملاحظة يمكن أن تأخذ شكل خط مستقيم أو اتجاهاً أسياً أو قطع مكافئ

إذا كان الاتجاه الملاحظ خط مستقيم فمعادلتها تكون معادلة من الدرجة الأولى كالتالي:

QV : المبيعات التقديرية - t : الزمن - a : الميل - b : الحد الأدنى للمبيعات



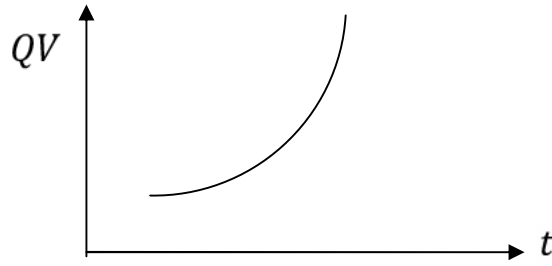
باستخدام طريقة المربعات الصغرى يمكن تحديد قيم كل من a و b حيث

$$b = \overline{QV} - a\bar{t}$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (ti - \bar{t})(QVi - \overline{QV})}{\sum_{i=1}^n (ti - \bar{t})^2}$$

2)الاتجاه الآسي : في النموذج السابق تنمو المبيعات بمقدار ثابت ، أما في النموذج الآسي فتتنمو

بنسب مئوية متفاوتة و يكون اتجاه منحنى المبيعات كالتالي :



اما معادلته فتكون بالشكل التالي: $QV = ba^t$

لتسهيل حساب كل من a و b يتم تحويل قيم المعادلة الاسية الى معادلة لوغارثمية

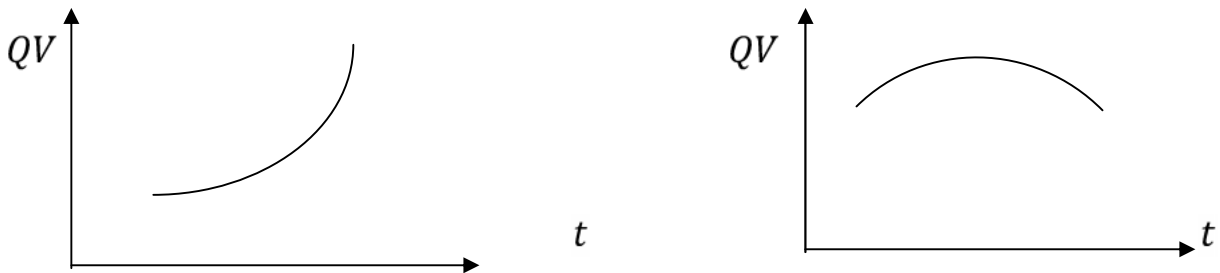
تصبح المعادلة السابقة بالشكل التالي بعد تطبيق خصائص المعادلة اللوغارثمية :

$$\log(QV) = \log(a^t) + \log(b) \quad \log(QV) = t \log(a) + \log(b)$$

نفترض $A = \log(a)$ و $B = \log(b)$ و $Y = \log(QV)$

و بتطبيق طريقة المربعات الصغرى يتم تحديد كل من A و B

(3) قطع مكافئ : حالة القطع المكافئ تعتبر امتدادا لنموذج الاتجاه الخطي المستعمل في تحليل السلاسل الزمنية و يكون تطور المبيعات على الشكل التالي :



و المعادلة التي توضح هذه الظاهرة تكون كالتالي: $QV = a_0 + a_1t + a_2t^2 + \dots + a_nt^n$

مهما كانت معادلة الاتجاه خطية أو اسية أو قطع مكافئ يتم التأكد من صحة النموذج عن طريق معامل

$$R = \frac{(ti - \bar{t})(QVi - \bar{QV})}{\sqrt{\sum (ti - \bar{t})^2 \sum (QVi - \bar{QV})^2}}$$

إذا كان معامل الارتباط يقترب من (1) فيفسر بوجود ارتباط قوي للظاهرة المدروسة

لتقييم مصداقية التنبؤ بالمبيعات تستعمل الأدوات الإحصائية كالتباين (var) و الانحراف المعياري (S)

$$\text{التي تحسب كالتالي : } var = \frac{(QVi - \bar{QV})^2}{n} \text{ (التباين)}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum(QVi - \bar{QV})^2}{n}} \text{ الانحراف المعياري}$$

*يتميز أسلوب التسوية الرياضية بدقة الحسابات في تحديد معادلة الاتجاه العام ، كما يتم الاستعانة بالأدوات الإحصائية من أجل التأكد من دقتها قبل استعمالها ، إلا أن هذه الطريقة تستعمل لتمديد الماضي في المستقبل ، فإذا كانت المبيعات تتراجع فهذا يعني فقدان جزء من الحصة السوقية و بالتالي لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الاستمرارية و المنافسة¹ .

¹ M. Gervais , le contrôle de gestion par système budgétaire , Vuibert , 1987,P 47

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للتسويق

المتغيرات البيئية و الاجتماعية ألزمت المنظمات إلى إعادة النظر في الحياة النوعية للأفراد من خلال تقديم سلع ناجحة في السوق ، و بالتالي ظهرت مفاهيم حديثة في بيئة الأعمال تشير إلى ضرورة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال الرفع من أثرها الايجابي على البيئة و الأفراد و الاقتصاد و الخفض من أثرها السلبي عليهم .

(1) التسويق الأخلاقي :

بتغير الثقافة و المواقف ظهر نهج جديد في التسويق أكثر مسؤولية في المجال الاقتصادي ، و الاجتماعي ، و البيئي ، و أصبح التسويق أكثر تركيزا على القيمة التي تقدمها المؤسسة إلى كل الأطراف ذات المصلحة ، ففي البيئة الحالية التي نشهدها مع انخفاض الثقة في رجال الأعمال و المسؤولين السياسيين و الاقتصاديين ، ظهر نهج للتسويق يسمى تسويق القيم أو الأخلاق أو الاجتماعي من خلال احترام الأفراد و البيئة فحسب¹ KOTLER " عند كل تغيير أو تعديل يظهر في المحيط الاقتصادي الكلي ، يصاحبه تغير في سلوك المستهلك و بالتالي يجب ملائمة التسويق معها "

نتيجة ظهور بعض الأعمال غير المرغوب فيها بما لا يتفق مع الأهداف و السياسات المحددة ظهرت حاجة المجتمع لوضع قواعد أخلاقية لعمل المنظمات ، و في حالة عدم احترامها لهذه القواعد ستواجه عقوبات من التنظيمات الحكومية ، فهذه القواعد هي بمثابة معايير لقياس الأداء المرتبط بأخلاقيات العمل سلوك الفرد لا يمكن ضبطه من خلال التشريعات القانونية فقط ، لذلك ظهرت الحاجة إلى معايير أخلاقية تحدد النمط السلوكي للأفراد بما يتفق مع القيم الاجتماعية ، و بالتالي يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية يعبر عنها من خلال الأخلاقيات هي أكثر شمولية من المسؤولية القانونية.

التسويق الأخلاقي هو منهج تركز فيه المنظمة على إشباع حاجات و رغبات المستهلك من خلال تحقيق ربح للمنظمة مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية² ، و هو مفهوم حديث للتسويق ظهر نتيجة السلبيات المتعددة التي ظهرت مثل :

- 1- التركيز على الوهم التسويقي الذي يركز على جاذبية الشكل دون الاهتمام بالأداء من خلال تصميم سلع استهلاكية يوحي مظهرها بالجودة.
- 2- الغش الذي يعمل على سلب حقوق المستهلكين في مجالات متعددة كتوفير مستوى من الجودة و المواصفات اقل من المستوى القياسي المعمول به.

¹ MICHAEL LESAGE , revue éthique marketing , 14 /12/2013 P 3

² عامر عبد الله، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 38

3 – المواصفات الخاصة بالتركيب البيئي للمجتمع مثل تلوث البيئة الطبيعية حيث يوجد العديد من السلع التي يتم إنتاجها و تسويقها و ينتج عنها العديد من التلوثات البيئية .

1 1 مفهوم التسويق الأخلاقي:

ظهر التسويق الأخلاقي في نهاية سنوات التسعينات مع نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين و الذي تزامن مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث ظهرت عدة نقائص و عيوب في التسويق مما أدى إلى فقدان ثقة المستهلكين نتيجة ظاهرة التلاعب و التحايل على مستوى السلع و المعطيات الخاصة بها، لهذا بدأت المؤسسات بالاهتمام بالتسويق الأخلاقي من اجل تحقيق رضا العملاء (الزبائن).

من الصعب تعريف التسويق الأخلاقي فمن اجل فهم الصعوبة المتعلقة بالتسويق و الأخلاق يجب الرجوع إلى مفهوم التسويق حسب MARCATOR حيث عرفه سنة 2009 " هو مجموعة الموارد التي تهيب المؤسسة لبيع منتجاتها لزبائننا بطريقة مربحة"¹

أما الأخلاق فهي مزيج من ثلاثة أبعاد² : الأخلاق الوقائية التي تشمل مفاهيم الأمن و الصحة ، أما الأخلاق الداخلية و تركز على الالتزام الصارم بالمعايير القانونية و الدليل الداخلي للأخلاق ، أما الأخلاق الخارجية و تتمثل في توفير اكبر قدر من الشفافية اتجاه أصحاب المصلحة .

نقصد بمفهوم أصحاب المصلحة " الأطراف الفاعلة " الذي تطور من خلال ارتباطه بالقيمة التسويقية، فالمؤسسات ذات الأداء العالي هي التي تحاول إرضاء أصحاب المصلحة، و نجاحها يعتمد على قدرتها في السيطرة على القيمة التي تم إنشاؤها للعملاء، ففي المنهج الذي قدمه E.PASTORE – REISS يعتبر النجاح في تحقيق القيمة الموزعة على أصحاب المصلحة يساهم في نجاح المنظمة³ .

و عليه يمكن تعريف التسويق الأخلاقي حسب G.R Laczniak و P.E Murphy سنة 1993⁴ التسويق الأخلاقي هو الطريقة التي تطبق فيها المعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات و السلوك التسويقي و النظام التسويقي.

و حسب J.F Gaski 1999⁵ "يعتبر التسويق الأخلاقي نظام الإجراءات الأخلاقية المطبق في التسويق".

¹ LENDREVIE-LEVY LINDON , MARCATOR théorie et pratique du marketing , 8^{ème} édition , OP,CIT , P 23

² Michael Lesage , revue éthique marketing , 14 décembre 2013 , P 3

³ Michael Lesage , IDEM , P 9

⁴ Laur Lavorata , marketing durable , édition Bréal, paris ,2010 , p24

⁵ Laur Lavorata , IDEM, p24

أما PRIDE et FERREL عرفه على انه "المبادئ و المعايير التي يجب إتباعها في عملية التسويق من أجل أن يكون الأداء مقبولاً لدى الأطراف المحيطة بالمنظمة "

و عرفه 1997 DIBB¹ الأخلاقيات التسويقية "هي المعايير التي تحكم تصرفات المسوقين على ضوء ما يحملونه من قيم التي تحدد أو تعرف الشيء الصحيح من الخاطئ في السلوك التسويقي "

التسويق الأخلاقي نقصد به المسؤولية و الالتزامات التي تلتزم بها المنظمة في شكل واجبات و صفات أخلاقية و هذا يعني "واجب المؤسسة في انجاز العمليات بالشكل المناسب بما يحقق مصلحة المجتمع و منفعة الزبائن و حاجات المستهلكين التي يعبر عنها في شكل مجموعة السلع (البضائع) و الخدمات التي يحصلون عليها بدرجة معينة من الجودة (النوعية) و الكفاءة"²

تعتمد المنظمة في بقائها و نجاحها و نموها و استمراريتها اعتماداً كبيراً على صورتها الذهنية و سمعتها ، و قدرتها التنافسية ، و تستند صورة و سمعة أي منظمة على سلوكها الأخلاقي ، و مدى إدراك المجتمع و أصحاب المصالح " stakeholders " لهذه الأخلاق ، فكثيراً ما يؤدي افتقار المنظمات للأسس الأخلاقية في قراراتها ذات العلاقة بالمجتمع و البيئة إلى فقدان السمعة الجيدة و عدم رغبة المستهلكين في التعامل معها ، لهذا فمن الضروري الاهتمام بالمعايير الأخلاقية و الالتزام بها .

الأخلاق التسويقية تعتبر كأحد أبعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية ، فمن واجب المسوقين الاهتمام بالمعايير الأخلاقية للسلوك المقبول من عدة زوايا (أبعاد) من بينها : المنظمة ، الصناعة ، الحكومة ، الزبائن ، المجتمع ، فعندما تنحرف الأفعال التسويقية عن المعايير المقبولة فإنه يؤدي إلى تعطيل العملية التبادلية و إلى عدم رضا الزبائن و فقدان الثقة .

تعتبر أخلاقيات العمل عبارة عن³ "تطبيق المعايير الفردية في المواقف المختلفة في مجال الأعمال "

يتضمن هذا التعريف الإشارة إلى المعايير الأخلاقية في مجال الأعمال التي ترتبط بما لدى الفرد من معايير أخلاقية، بينما أهمل تحديد مصادر و خصائص المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى تجاهل جانب المؤسسة و المجتمع في بناء الإطار الأخلاقي ، يمكن الإشارة أن المعايير الأخلاقية يتم تحديدها بشكل رسمي أو بالاتفاق بين أعضاء المنظمة و تستعمل كأساس عند اتخاذ القرارات .

كما عرف SCHERMERHORN سنة 2001 المعايير الأخلاقية بأنها¹ " الأداة الصحيحة التي يستخدمها المسير لتشجيع الاستغلال الفعال و الأمثل للموارد المتاحة و الوصول بالعمليات الإنتاجية إلى

¹ علاء فرحان طالب ، عبد الحسين حسن حبيب ، امير غانم العوادي ، فلسفة التسويق الاخضر ، دار صفاء للنشر ، 2010 ، الاردن ، ص 45

² تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الاردن، 2001 ، ص 103

³ SABIN SEPARI , GUY SOLLE, management et contrôle de gestion , édition DUNOD ,PARIS , 2009 ,P 31

أقصى درجة من الكفاءة " أي أن المعايير تحدد ما تريد المؤسسة الوصول إليه من أجل الوصول إلى نتائج تتطابق مع قيم المجتمع.

أيضا المعايير الأخلاقية تعتبر كضوابط توجه تفكير الأفراد و تصرفاتهم و سلوكهم عند اتخاذ قرارات ترتبط بالمنظمة ، بطريقة تجعل القرارات متلائمة في نتائجها مع مصالح المنظمة و قيم المجتمع و البيئة و يتم تحديد هذه القيم بعدة طرق منها الطريقة الرسمية من خلال إصدار القوانين و اللوائح التنظيمية و القرارات الإدارية داخل المنظمة ، أو بطريقة غير رسمية تكون من خلال اتفاق أعضاء المنظمة حول مجموعة من الضوابط التي تتلائم مع قيم المجتمع و معتقداته .

أما JEAN JAQUES NILLES² يوضح أن الأخلاق هي انعكاس يسعى إلى تحديد مبادئ التصرف الصحيح في حدود القيود المتعلقة بحالات محددة أما بالنسبة للأعمال التجارية فهي تتعلق بالفعالية و الشرعية ، فالأعمال التجارية تهدف إلى تلبية متطلبات المستهلكين و المستثمرين أو بصورة شاملة متطلبات أصحاب المصلحة أو ما يعرف بالأطراف المعنية.

و بالتالي يمكن تعريف أخلاقيات و قيم العمل كالتالي : " مجموعة الأسس و القواعد و الضوابط التي تتشكل من مصادر محددة و تصبح إطار مرجعي للمعايير التي تحكم منهج تفكير و تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة للتمييز ما بين ما هو مقبول و ما هو غير مقبول ، و ما هو صحيح و ما هو غير صحيح ، و ما هو مشروع و ما هو غير مشروع ، من أجل الوصول إلى سلوك وظيفي و إداري و قيادي و مؤسسي منضبط من وجهة نظر المنظمة و المجتمع .

لابد من وجود الأخلاقيات في النشاط التسويقي لما تمثله في حقيقة الأمر من قدرة على إحداث التغيير في السلوك الإنساني فالأخلاق هي أكثر من تنفيذ للقوانين فهي تضمن ثباتا في المعايير الأخلاقية المقبولة من طرف المجتمع و تعكس علاقة الصحيحة للأفراد فيما بينهم، أما النواحي القانونية فهي محدودة بشكل أكبر لأنها تعكس القوانين المكتوبة لحماية الأفراد من الغش و التلاعب و الاحتيال.

1 2 مصادر المعايير الأخلاقية :

عملية تحديد المعايير الأخلاقية يكون ضمن الأوضاع و العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بالمنظمة إذ تتفاعل معها باستمرار فتتأثر بها و تؤثر عليها ، و من أهم المصادر التي تتوفر في بيئة المنظمة و تساهم في تشكيل الإطار الأخلاقي هي :

¹ NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , édition EYROLLES, France , 2010 , P 146

² Michael Lesage , revue éthique marketing , 14 décembre 2013 , P 2

1 القوانين : القانون يحدد و يضع المعايير المقبولة أو المشروعة في مجال الأعمال و التي تعمل بدورها على توجيه المسيرين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات و الأنشطة و الوظائف في المنظمة ، و هذا يعني أن القانون يحدد ما يعتبره المجتمع مقبولا أو مرفوضا من اجل التزام الأفراد و المنظمات بما هو مقبول ، و بناءا عليه نرى أن الأثر الأخلاقي يعد احد المعايير الأساسية لجودة القوانين .

2 اللوائح و التعليمات: تتضمن هذه اللوائح مجموعة من المعايير التي تضعها السلطات المختصة لتحديد و توجيه الممارسات المقبولة و غير المقبولة.

3 المعايير الشخصية للمسير (المدير): يضع المسيرين بعض المعايير التي يلتزمون بها حفاظا على سمعتهم و مكانتهم الوظيفية، و يحاولون تعميم و غرس هذه القيم و المعايير الأخلاقية لدى الأفراد لضبط سلوكهم و تصرفاتهم أكثر بما يحقق التوازن بين مصالحهم الشخصية و مصالح المنظمة.

بالإضافة إلى المصادر التي تم الإشارة إليها هناك مصادر أخرى للمعايير مثل النقابات أو الجمعيات مثل جمعيات حماية المستهلك، و الجمعيات المهنية و غيرها.

عندما يكون حكم المجتمع على الأنشطة التسويقية المقدمة من طرف المنظمة بأنها أخلاقية أو غير أخلاقية ، فهذه النظرة نتائج سلبية مباشرة تنعكس على قدرة المنظمة على انجاز أهدافها ، فالمنظمات التي تقوم بأنشطة تسويقية لا تتماشى مع الأخلاق فهذا يعني فقدان المنظمة لمعدلات كبيرة من رقم أعمالها نتيجة رفض المستهلك التعامل معها مستقبلا بسبب سوء سمعتها.

الموضوع الأخلاقي يتعلق بأي مشكلة أو حالة أو فرصة تتطلب اختيارا بين العديد من الأفعال التي تقيم على أنها صحيحة أو خاطئة ، أخلاقية أو غير أخلاقية ، فأى تصرف يسبب للمنظمة أو الزبائن (العملاء) شعورا بالاستغلال أو الغش فان الموضوع يعتبر أخلاقي يظهر بغض النظر عن مشروعية أو قانونية ذلك الفعل ، و من أمثلة القضايا الأخلاقية ذات الصلة بالمزيج التسويقي : استغلال العلامة التجارية بدون إذن من مالكيها ، الإعلان عن تخفيض الأسعار مع غموض في شروط البيع ، نقص في جودة المنتج أو معايير السلامة و غيرها من المواضيع .

النشاط التسويقي يجب أن يتميز بمجموعة من القيم الأخلاقية تكون هذه القيم مرشدا في تحديد نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة ، مضمون الإعلان ، اختيار منافذ التوزيع، التعامل مع المستهلك و يمكن أن تكون هذه كمعايير للتأكد من صحة الأداء و كفاءته.

لكن المسؤولين في مختلف المنظمات لا يمتلكون نفس الدرجة من الضمير الأخلاقي لذلك تم وضع معايير مرشدة من شأنها أن تغطي المجالات المختلفة في النشاط التسويقي لذا وضعت جمعية التسويق الأمريكية مجموعة من القواعد التي تعد مرشدا للتعامل الأخلاقي منها:

- 1 الاعتراف بمسؤولية الفرد اتجاه المجتمع ككل
- 2 التعهد بتقديم السلع و الخدمات بشكل دقيق و سليم
- 3 التعهد بتقديم المعرفة التسويقية بما يساهم في خدمة المجتمع بشكل أفضل
- 4 دعم حرية المستهلك في اختيار ما يحتاجه من سلع حسب المعايير النوعية
- 5 تعهد الأفراد بانجاز العمل بطريقة ترفع من القدرة التنافسية للمنظمة

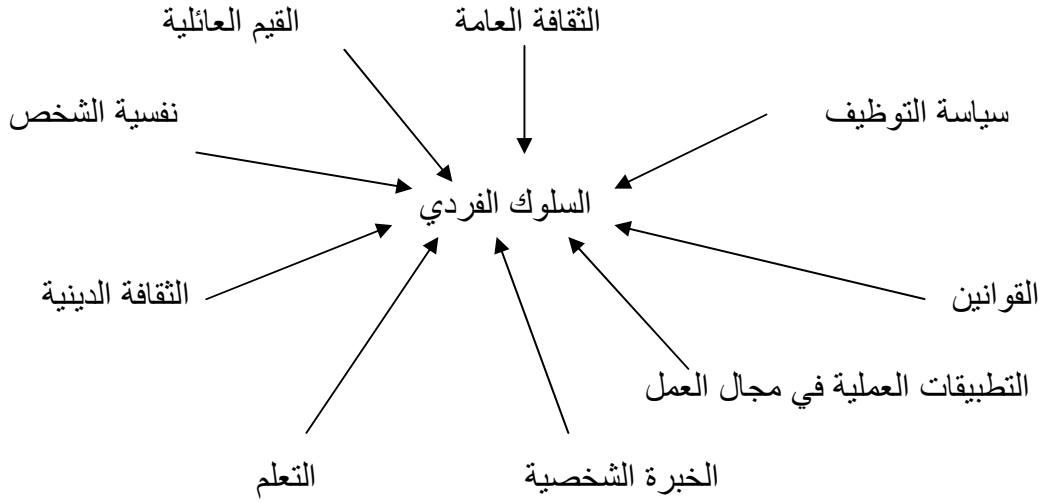
لكن رغم هذه القواعد ففي اغلب الأحيان لا تطبق من طرف المنظمات و المسوقين خاصة ما إذا كانت بعض الأعمال اللاخلاقية تعود بمردودية مادية كبيرة كحالات التقليد و المضاربة في الأسعار .

3 1) العوامل المؤثرة على المعايير الأخلاقية

يساهم السلوك الوظيفي و السلوك التنظيمي في ترسيخ مكونات الإطار المرجعي و المعايير الأخلاقية التي تدعم مقومات بقاء و استقرار المنظمة ، و نعني بهذا أن تراكم السلوك و استقراره يصبح مصدرا من مصادر بناء و تطوير الإطار الأخلاقي في المنظمة ، و هذا يؤدي إلى منافع متوقعة من تراكم و استقرار السلوك الايجابي ، كما يؤكد أيضا المخاطر و التهديدات المرتبطة بتراكم و استقرار السلوك السلبي*¹.

الأخلاقيات هي حالة نسبية معبر عنها بالسلوك إنساني و تختلف ما بين الفرد و الآخر و من موقف لآخر و لعل ذلك راجع أساسا إلى المفاهيم الأخلاقية التي يؤمن بها الفرد و التي تكون بمثابة مرشد و دليل للتصرف و التعامل مع الحالة المطلوبة و هذه المفاهيم ما هي إلا نتائج للتأثير البيئي على الأفراد و يمكن توضيح المؤثرات البيئية على الأفراد في الشكل التالي²:

* نقصد بالسلوك الايجابي ذلك السلوك الوظيفي و التنظيمي و الإداري الداعم لمقومات بقاء و استقرار و نمو المنظمة ، بينما السلوك السلبي يكون مهددا لمقومات بقاء و استقرار و نمو المنظمة و مصدرا لأسباب القلق و الخلل و الانهيار
نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 201².

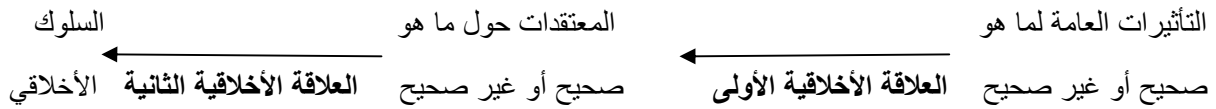


الشكل رقم (1) المؤثرات العامة على سلوك الفرد

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 204

يتضح من الشكل السابق أن السلوك الفردي يكون انعكاسا للتأثير النفسي مع عامل بيئي يرتبط بذلك الموقف الذي يتطلب التعامل معه، و بالتالي تكمن الصعوبة في تحديد الأخلاق ووضع الأسس التي نعتمد عليها كمرشد وحيد للسلوك و التعامل الإنساني ضمن هذا المضمون .

قدم SHARPLIN¹ نموذج للأخلاقيات يوضح من خلاله نوعين من العلاقات ما بين طرفين سواء كانوا أفرادا أو منظمات وكلما كانت هذه العلاقة قوية فهذا يعني تحقيقا لمفهوم الأخلاقيات كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (02): نموذج الأخلاقيات

المصدر: تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 140

العلاقة الأولى تمتد بين التأثيرات أو المصادر المرشدة للسلوك الأخلاقي و التي تقود إلى خلق معتقدات لدى الفرد أو المنظمة تكون فيما بعد قواعد للسلوك يتحدد على أساسها الفعل الصحيح من غير الصحيح، و العلاقة الثانية تتمثل في القرار الذي يتخذه الفرد أو المنظمة الناتج عن المعتقدات المكتسبة و المعبر عنه بسلوك شخصي .

¹ تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 139

هذا النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الخارجية المحتملة و التي تتمثل في التعارض الذي ينشأ عند التطبيق الحقيقي للأخلاق، و يمكن ملاحظة التعارض الأخلاقي عند وجود اختلاف ما بين حاجات الأفراد و تباين مصالحهم اتجاه الأهداف المحددة مسبقا لكل طرف منهم .

2 تطور مفهوم التنمية المستدامة إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية

2 1 التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة يعتبر مفهوم حديث في مجال البيئة و التنمية، و هو الأسلوب الجديد المقترح للتنمية الاقتصادية كبديل لأسلوب التنمية التقليدي لأنه يأخذ بعين الاعتبار المشكلات البيئية و الاجتماعية ، و يهدف هذا المفهوم الجديد إلى تحسين نوعية حياة الإنسان من منطلق العيش في إطار القدرة الاستيعابية للأنظمة البيئية المحيطة¹ ، و تركز التنمية المستدامة على حقيقة هامة مفادها أن الاهتمام بالبيئة هو الأساس في التنمية الاقتصادية.

2 1 1 مفهوم التنمية المستدامة

ظهر أول تعريف للتنمية المستدامة سنة 1990 في دراسة تمت من طرف الاتحاد الأوربي للحماية البيئية (UICN) (union internationale pour la conservation de la nature)، أما مصطلح التنمية المستدامة أصبح رسمي من خلال التعريف الذي اقترح من طرف الوزير الأول النرويجي " GRO HARLEM BRUNDTLAND " سنة 1987 في تقرير اللجنة الدولية حول البيئة و التنمية (CMED) في قمة الأرض ريوجنير و القمة الدولية للتنمية المستدامة في جوهنزبرغ 2002 Johannesburg

ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية و علاقتها بواقع الفقر و غياب التنمية في العالم، و تم الإعلان على أن الفقر و غياب التنمية هما أشد أعداء البيئة، من ناحية أخرى انتقد مؤتمر استكهولم الدول و الحكومات التي لازالت تتجاهل البيئة عند التخطيط للتنمية²

قامت بريتلاند (Gro Harlem Brundtlan) بإصدار كتاب بعنوان " مستقبلنا المشترك " الذي وجد أكبر سند لمفهوم التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي الحاجات الحالية دون تعريض تلبية حاجات الأجيال القادمة للخطر"³

¹ ضاري ناصر العجمي ، الأبعاد البيئية للتنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 1992 ن ص 21 .

² سليمان الرياشي، دراسات في التنمية العربية الواقع و الآفاق ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، ص 238

³ www.iso.org

هذا الكتاب هو الأول من نوعه الذي يعلن أن التنمية المستدامة هي قضية أخلاقية و إنسانية بقدر ما هي قضية تنموية و بيئية، و هي قضية مصيرية و مستقبلية بقدر ما هي قضية تتطلب اهتمام أفراد و مؤسسات و حكومات، و لقد وضح هذا الكتاب أن كل الأنماط التنموية السائدة في الشمال و الجنوب، في الدول الصناعية المتقدمة و الدول المتخلفة اقتصاديا لا تحقق حاليا شرط الاستدامة، حتى لو كانت هذه الأنماط التنموية تبدو ناجحة بمقاييس الحاضر، فإنها تبدو عاجزة و ضارة بمقاييس المستقبل لأنها تتم على حساب استهلاك الموارد الطبيعية للأجيال القادمة¹.

يعرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية و البيئة التنمية المستدامة: "هي تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها"² يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى قسيمين :

- 1 المفهوم المادي للتنمية المستدامة : و هو استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها بالنسبة للأجيال المستقبلية و ذلك بالمحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة .
- 2 المفهوم الاقتصادي للتنمية المستدامة : التركيز على الحصول على حد أقصى من منافع التنمية الاقتصادية بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية و نوعيتها ، أي استخدام الموارد الحالية لا ينبغي أن يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل .

أي أن الأجيال الحاضرة تستخدم البيئة و الموارد الطبيعية و كأنها المالك الوحيد لها، أو بمعنى آخر تتجاهل الأجيال الحاضرة حقوق الأجيال المقبلة في البيئة و الموارد الطبيعية عندما تقوم بإساءة استخدامها و لاشك أن هذا يهدد بعدم استمرارية التنمية في المستقبل فإذا حافظنا على قاعدة الموارد الطبيعية استطعنا تحقيق التقدم الاقتصادي و الاجتماعي ، و إذا استنزفت الموارد البيئية الطبيعية و تدهورت فإن أعباء ذلك سوف تكون خطيرة³

ملاحظة: هناك خلط بين النمو الاقتصادي و التنمية المستدامة⁴ فالتعريفات الاقتصادية تخلط بين التنمية المستدامة و النمو الاقتصادي حيث يتم النظر إلى النمو الاقتصادي على انه ضرورة القضاء على الفقر و توفير الموارد اللازمة للتنمية ، بعكس التنمية المستدامة التي تهتم بنوعية النمو و كيفية توزيع منفعه و ليس مجرد التوسع الاقتصادي الذي لا يستفيد منه سوى القليل من الأشخاص، فالتنمية يجب أن تتضمن العنصر الاقتصادي و البيئي و البشري .

محمد صالح الشيخ ، الآثار الاقتصادية و المالية لتلوث البيئة و وسائل الحماية منها ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية 2002 ط1، ص113

² Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, L'entreprise responsable- Edition d'organisation – Paris 2003 p 27

³ محمد مصطفى الأسعد ، التنمية ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2000، ص 22 .

⁴ ابراهيم بظاظو ، السياحة البيئية و أسس استدامتها ، الوراق ، الأردن ، 2010 ، ص 103

1-2 (2) عناصر التنمية المستدامة: انطلاقاً من التعريفات المتعددة للتنمية المستدامة التي تتمحور حول

التنمية التي تقابل الاحتياجات الأساسية للجيل الحالي دون أن يكون ذلك على حساب التضحية بقدرة الأجيال المستقبلية في مقابلة احتياجاتهم ، يمكن القول بأن التنمية المستدامة تتألف من ثلاث عناصر أساسية هي:

أولاً : العنصر الاقتصادي : ويستند إلى المبدأ الذي يهتم بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق النمو الأمثل والكفاءة المطلوبة.

ثانياً : العنصر الاجتماعي : ويشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية مع ضرورة الوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن و احترام حقوق الإنسان ، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للمجتمع في صنع القرار.

ثالثاً : العنصر البيئي : ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الايكولوجية، والنهوض بها و حمايتها من التلوث.

2 2 المسؤولية الاجتماعية :

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ظهر في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية خلال 1970 يعتمد على أن مفهوم الكفاءة الاجتماعية تقود إلى الكفاءة المالية، فمن خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية ، و في سنوات 1990 دمجت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع مفهوم التنمية المستدامة ، أي أن المؤسسة تخلت عن فكرة التقييم على أساس المعيار المالي فقط بل يجب أيضاً التقييم على أساس المعيار الاجتماعي و البيئي ، أي أن نشاط المؤسسة يعتمد البحث على تحقيق الأرباح و في المقابل يجب احترام العامل الإنساني و الاجتماعي و هذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تعتبر غالباً كرد لمشكلة التنمية المستدامة ، و بشكل أكثر دقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تقدم نظرة حديثة للمنظمة فهي توسيع مسؤولية المؤسسة اتجاه الأفراد و الأطراف المعنية التي لها دور مباشر في نشاطها.

لا نركز هنا على التفكير في أن المشكلة في هذا التحول تتمثل في تقديم السلع و الخدمات فقط بل هو ما يحقق من نتائج مباشرة و غير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي و انعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع و القضاء على التأثيرات السلبية التي تتمثل في:¹

¹ www.ocde.org

- الظلم الذي تعرض له المستهلك نتيجة الغش في السلع و التلاعب في الأسعار ، وتعتمد إخفاء المعلومات الصحيحة التي تتعلق بالسلع و مكوناتها .
- التهديدات التي تصيب صحة و سلامة المستهلك .
- التلوث البيئي الذي ارتفع بسبب العمليات الصناعية و النفايات الاستهلاكية الراجع لقصر العمر الاستهلاكي للسلع.

1 2 2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق :

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى الباحثين و المفكرين و لم يتم التوصل إلى تعريف موحد و من بين هذه التعريفات :

فحسب LAURE LAVORATA الذي عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " دمج تطوعي للانفعالات الاجتماعية و البيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري و علاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في راس المال الإنساني و احترام محيطها البيئي "1

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال على أنها" تلك الممارسات التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالانفعالات الاجتماعية، و البيئية، والأخلاقية في أنشطتها الصناعية والتجارية"2 و بتعريف آخر : "هي التزام متخذ القرار بإتباع أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع ككل مع تحقيق منفعتها الخاصة "3.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنه4 " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية الجديدة، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقتناع والتعلم."

أظهرت الدراسات التي اهتمت بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق و بشكل خاص نحو المستهلك و ما يقوم به من عمليات الشراء و الاستهلاك ، و أول من أشار إلى هذا الاتجاه هو Peter Drucker سنة 1957⁵ " التسويق يتمثل في العمليات الديناميكية لمنظمات الأعمال و التي تحدد التكامل بمنتجاتها مع أهداف و

¹ Laur Lavorata , marketing durable ,OP,CIT , p12 .

² Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, L'entreprise responsable, OP , CIT ,p29

³ Laur Lavorata ,OP, CIT, P 12

⁴ ALAIN CHAUVEAU ET JEAN-JACQUES ROSE, L'entreprise Responsable, OP, CIT , p 45

⁵ OLIVIER FROT et autre, ISO 26000 responsabilité sociétale, édition AFNOR, France , 2010, P 15

قيم المجتمع" ثم زاد الاهتمام في بداية 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ظهور حركة حماية المستهلك ، و عرفت في تلك الفترة بشكل مختصر بالتعريف التالي " التوقف عن تقديم المفاهيم المتعلقة بالتضليل و الخداع "

المنظمة العالمية للتقييس (ISO) تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنه " النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر نشاطاتها على المجتمع و المحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة ، و تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي و احترام القوانين و الأدوات الحكومية و دمجها في النشاطات اليومية للمنشأة¹ .

من التعريف السابق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من القرارات و الأفعال تتخذها المنظمة من اجل الوصول إلى تحقيق و المحافظة على القيم السائدة في المجتمع و اعتبارها جزءا من المنافع الاقتصادية للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها .

و بتعريف آخر المسؤولية الاجتماعية هي التزام منشأة الأعمال اتجاه المجتمع و الذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمة في صورة الاهتمام بالأفراد و البيئة² أي تحقيق الكفاءة الثلاثية التي تعرف ب p3 (people, planet , profit) (الربح ، الأفراد، البيئة)³

كما عرفها KOTLER من خلال تعريفه للتسويق الاجتماعي سنة 1979 " التوجهات الإدارية التي تركز بشكل رئيسي نحو رضا المستهلك و رفاهية المجتمع على المدى الطويل من اجل تحقيق أهداف المنظمة و مسؤولياتها " فالمستهلك يشعر أن المسؤولية الأولى للمنظمة هي احترام عملائها (الصحة، السلامة، رضا العملاء) نظرا لارتباط التسويق بمفهوم القيمة المقدمة للمستهلك التي تتجسد من خلال التوازن المثالي بين الربح و المجتمع و البيئة⁴ .

يتضح من التعريف السابق أن رفاهية المجتمع هو أساس كل التعاريف السابقة ، و الذي يتمثل في المفهوم الاجتماعي للتسويق ، حيث اعتبرت رفاهية المجتمع هي قمة المثلث كما يظهر في الشكل التالي ، و تكون الأرباح و البيئة القاعدة لهذا المثلث⁵

¹ MARIE-FRANÇOISE GUYONNAUD et FREDERIQUE WILLARD, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France Mars 2004, P 05

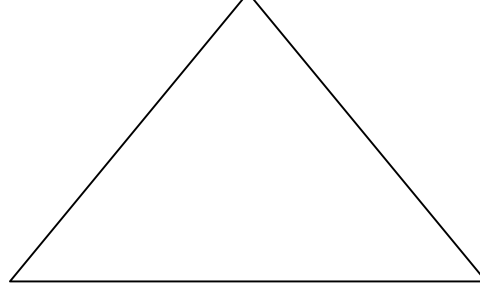
² نظام موسى سويدان ، شقيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 82

³ Laur Lavorata , marketing durable , op, cit ,2010 p6

⁴ Michael Lesage , revue éthique marketing , 14 décembre 2013 , P 13

⁵ FLORIANE BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010, P 57

المجتمع (تحقيق الرضا و الرفاهية)



البيئة (المحافظة على الموارد)

المنظمة (تحقيق الأرباح)

الشكل رقم (3) : محاور التنمية المستدامة

Source : ALAIN CHAUVEAU ET JEAN-JACQUES ROSE, L'entreprise Responsable, OP, CIT , p 45

إذن التسويق الاجتماعي يتمثل في :

- 1 الهدف الذي تسعى المنظمة نحو بلوغه و المتمثل في تحقيق السلامة و الأمان للمستهلك و المساهمة في تحسين نوعية حياة الأفراد
- 2 الاهتمام بالبحث و التطوير من اجل تقديم أفضل المنتجات للمستهلك لتحقيق اكبر منفعة ممكنة
- 3 ضمان استمرار تعامل المستهلك مع المنظمة التي تحقق له إشباع حاجاته

لذا فالتسويق الاجتماعي يستوجب الموازنة بين ثلاثة معايير أساسية: إشباع حاجات و رغبات المستهلك، تحقيق الأرباح، مراعاة مصلحة و رفاهية المجتمع.

من بين المهام التي تتخذ شكل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلك هي الاهتمام بمشاكل المجتمع (مشاكل المضاربة و التفاوت في مستويات الأسعار و جودتها) وفي نفس الوقت تحقيق منفعتها الذاتية ، كما يمكن أن تتخذ المسؤولية الاجتماعية للتسويق شكلا آخر كالاهتمام بتخفيف آثار المشاكل فيما يتعلق بنوعية الحياة و ذلك بتقديم منتجات أفضل .

المعايير الحديثة للتسويق لا تنحصر في سعيها لتحقيق الأرباح فقط بل الامتداد إلى جوانب إنسانية تتعلق بالمجتمع و المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، منذ سنوات الثمانينات ظهرت مفاهيم التمويل الأخلاقي و التجارة الأخلاقية و التنمية المستدامة و دخلت مجال النقاش السياسي ثم وضع عدة أساليب من اجل قياس المسؤولية الاجتماعية و قوانين القيادة التي يمكن أن تتم من خلال التدقيق الاجتماعي أو البيئي .

نشأت في نهاية سنوات الثمانينات وكالات التنقيط الاجتماعي و البيئي¹ تقوم بتنقيط المؤسسة حسب منهجيتها الاجتماعية بالاستناد على الوثائق و الاستجابات و نتائج المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة و من بين هذه الوكالات : OEKOM في ألمانيا ، AVANZI في ايطاليا ، le groupe VIGEO في فرنسا ، TRIODOS في هولندا .

في فرنسا تم فرض ضرورة تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال المادة 118 في القانون الفرنسي للتنظيم الاقتصادي الجديد لسنة 2001 الذي يفرض على المؤسسات المشاركة في البورصة تحديد مجموعة المعلومات المتعلقة بالنتائج الاجتماعية و البيئية لنشاطها في تقريرها السنوي .

بتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية للتسويق تكون المؤسسة قد تجاوزت النظرة التقليدية التي تعتبر الربح هو الهدف الأساسي لها و الامتداد إلى أكثر من ذلك بدمج المنفعة العامة للمجتمع .

في الوقت الحاضر تغير مفهوم المسؤولية التسويقية عن المفهوم السابق الضيق و امتدت إلى أعماق الهيكل الاجتماعي و التي تتمثل في مراعاة التلوث البيئي وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق الأخضر و هو مفهوم يستعمل في وصف النشاط النقي للتسويق الذي يجب أن يحترم²:

- محاولة خفض الأثر البيئي للسلع و الخدمات المعروضة في السوق.

- تطوير أنشطة الإنتاج و الخدمات و السلوك الأكثر احتراماً للبيئة.

هذه المفاهيم يجب أن نجدها عند تحديد إستراتيجية العلامة و مواصفات المنتج و مستوى الأسعار .

عرف هذا المفهوم عدة تطورات و تسميات و مفاهيم منذ نشأته كالتسويق المحمي ، التسويق البيئي، التسويق الأخضر أو البيولوجي .

حيث ظهر التسويق البيئي³ في أواسط 1970 من اجل إحياء الضمير حول المشاكل البيئية و ارتبط بمشاكل الحماية البيئية و اهتم أكثر بمشاكل تلوث الهواء خفض استعمال الموارد البترولية و هذه القوانين أخذت في الاعتبار الأنشطة الصناعية و اهتمت بجزء صغير فيما يتعلق بالمؤسسة و المستهلك

في المرحلة الثانية في سنوات 1980 بدا التسويق الأخضر يأخذ مفهوماً أكثر وضوحاً من خلال ربطه بالكوارث الطبيعية و أصبح ضرورة حتمية من خلال إدماج مفاهيم حديثة حول طرق العمل التي تسمح بتطوير طرق الإنتاج و طرق التوزيع "المنتجات و الخدمات" .

¹ Henri –pierre MADERS , jean – Luc MASSELIN , contrôle interne des risques, éditions EYROLLE , paris , 2009, P 25.

² Laur Lavorata , marketing durable , op,cit, p18

³ Laur Lavorata , marketing durable , op, cit, p16

النطاق الجديد لنشاط التسويق الأخضر و هو :

- الجودة و الكفاءة البيئية للمنتوج : تحسين و ضمان الجودة و الكفاءة البيئية للسلع و الخدمات الموجودة في السوق تعتبر أساس تطبيق التسويق الأخضر و تركز على المفاهيم التالية :

1- مفهوم دورة الحياة من خلال الأخذ في الاعتبار مجموعة الآثار البيئية الناتجة عن مراحل حياة المنتوج ، و خلق القيمة .

2 عرض منتجات خضراء: و هو العنصر المهم في الإستراتيجية البيئية و المهمة الأولى للتسويق فقد ساهمت جمعية البيئة بممارسة الضغط على منظمات الأعمال (المؤسسات) على ضرورة تقديم منافع بيئية أفضل للمستهلكين من خلال الأنشطة المختلفة التي تؤديها هذه المنظمات و اعتبار ذلك جزءا من مسؤوليتها الاجتماعية (DRUNWRIGHT 1994) ، فالتلوث البيئي ينعكس على المستهلك بطرق مختلفة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة كما يمتد أيضا إلى الأضرار التي يتحملها المستهلك عن استخدام أو استهلاك المنتجات غير السليمة التي تكون في شكل سلع مقلدة أو غير مطابقة لمعايير الجودة و السلامة المطبقة ، لذا فالقرارات التسويقية المسؤولة يجب أن تمتد في دراسة أثارها على الأمد الطويل، و أن تكون الأهداف السابقة أساس مهم في البرامج التسويقية المعتمدة¹ ، و بهذا الشكل زاد اهتمام العديد من المنظمات العالمية بموضوع المسؤولية الاجتماعية للتسويق و ضرورة إدماج هذه الفكرة في برنامج و أنشطة المؤسسة المختلفة.

يعتبر 1995 كبداية للتسويق الأخضر الذي يتزامن ظهوره مع معايير إدارة البيئة ISO 14000 ، فالمنظمة التي تهتم بالتسويق الأخضر تهتم بعدة أنشطة مثل : تعديل المنتج، أساليب التعبئة و التغليف، الأنشطة التوزيعية .

لا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليه عالميا فقد تباينت التعاريف حسب طبيعة المشكلة المطروحة :

جمعية التسويق العالمية عرفته²: " بأنه عملية دراسة النواحي الايجابية و السلبية للأنشطة التسويقية و أثرها في التلوث البيئي " .

و عرف SHARTER سنة 1992 التسويق الأخضر بأنه "عملية إستراتيجية تهدف إلى تعريف و تحديد و إرضاء حاجات المالكين مع عدم التأثير على الأفراد و البيئة الطبيعية " .

¹ تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 105

² OLIVIER MAUREL, la responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme, Commission nationale consultative des droits de l'homme, 2008, P36

التسويق الأخضر يسعى إلى إرضاء المستهلك أو تحقيق التوافق بين رغباتهم و أهداف المنظمة نحو تحقيق هدف البيئة بالاعتماد على القدرات التنافسية التي تملكها المنظمة ، من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هدف حماية البيئة و المستهلك و المحافظة على الموارد الطبيعية ، أي أن التسويق الأخضر ينطلق من ثلاث قواعد أساسية هي: حماية البيئة ، إرضاء العميل (المستهلك) ، و تحقيق هدف الربح .

2 2 2 طبيعة و أهمية المسؤولية الاجتماعية :

تشير المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق إلى التزام المنظمة برفع أثرها الإيجابي و التقليل من أثرها السلبي على المجتمع و البيئة، و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتعامل مع الأثر الكلي لجميع القرارات التسويقية على المجتمع و البيئة ، و هناك دلائل واضحة تبين أن تجاهل متطلبات المجتمع بخصوص التسويق المسؤول يمكن أن تدمر ثقة الزبائن و تنبه التشريعات الحكومية ، فالنشاطات غير المسؤولة تثير غضب العملاء أو الموظفين أو المنافسين و بالتالي تؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة، و في المقابل يمكن أن تؤدي الأنشطة التي تتميز بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق سمعة ايجابية و بالتالي تحقيق مبيعات اكبر¹.

فالمسؤولية الاجتماعية تساعد بشكل غير مباشر في تمويل المؤسسة من خلال إيجاد الشهرة ، و الشعبية و الزبائن و موظفين يتميزون بالكفاءة و الوفاء ، و بالتالي المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم ايجابي يحد ذاته لان المنظمة التي تتبنى هذا المفهوم تتوقع تحقيق أرباح بعيدة المدى.

تسعى المؤسسات المسؤولة اجتماعيا الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية و الإنسانية في إستراتيجيتها و يمكن النظر إلى هذه الأبعاد على أنها هرم كما وضحنا سابقا ، بالنسبة للبعد الاقتصادي و القانوني فقد تم الاعتراف بهما منذ زمن طويل ، و لكن الجانب الأخلاقي و الإنساني لم يحظيا باهتمام المطلوب إلا في السنوات الأخيرة ، فبشكل عام تتحمل المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية بتوفير عائد على الاستثمار بالنسبة للمساهمين و توفير وظائف للأفراد و تلبية احتياجات الأفراد من سلع و خدمات ، فطريقة ارتباط المنظمة بالمساهمين و الموظفين و المنافسين و الزبائن و المجتمع و البيئة كل هذا يؤثر على الاقتصاد .

اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية مهم بالنسبة للموظفين من خلال توفير السلامة في العمل و خصوصية الموظف و دعم الموظفين لأهداف جودة السلع ، بالإضافة إلى الاهتمام بالمواضيع الرئيسية

¹نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق، ص 83

التي تتمثل في الأمان الاقتصادي من خلال ضمان أجور و التعويضات و العلاوات التي تلبى احتياجات الموظفين في العمل ، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين مهاراتهم و إنتاجيتهم .

تتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية من خلال المنافسة العادلة و الشرعية باحترام القوانين و التشريعات التي تم إعدادها من أجل ضمان سلوك المنظمة في حدود السلوك المقبول ، فعند غضب المستهلك و الأطراف ذات المصلحة الناتج عن عدم مسؤولية المؤسسة فهذا يحث المشرعين على إيجاد تشريعات جديدة لتنظيم و تطوير السلوك الجماعي ، فقرارات التسويق الأخلاقية تهتم بالثقة التي تساعد في بناء العلاقات التسويقية على المدى البعيد.

المسؤولية الاقتصادية و القانونية هي أساس المسؤولية الاجتماعية ، لان الفشل في وضعها بعين الاعتبار يعني أن المسوق غير ملائم للمشاركة في الأنشطة الأخلاقية و الإنسانية ، التي تؤدي إلى تحقيق أخلاقيات التسويق التي نقصد بها المبادئ و المعايير التي تحدد السلوك المقبول في السوق ، و من المهم أن ندرك أن أخلاقيات التسويق تتجاوز القضايا القانونية فهي تهتم بالثقة التي تساعد على بناء العلاقات التسويقية على المدى البعيد .

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بتوفير ما يحتاجه المجتمع من سلع و خدمات بالجودة المطلوبة و سعر مقبول لهذا فان الإخلال بمستوى ما تقدمه المنظمة من جودة منتجاتها و خدماتها هو إخلال بأحد عناصر مسؤولياتها الاجتماعية .

و كذلك فان محاولة استغلال الأفراد و رفع الأسعار دون الحاجة إلى ذلك (بدون توفر أسباب حقيقية) يعتبر أيضا إخلال بالمسؤولية الاجتماعية

يدخل أيضا ضمن تحقيق المسؤولية الاجتماعية عدم محاولة المنظمة خداع المستهلك و تضليله من خلال الإعلانات المصورة أو ما تحتويه أغلفة المنتجات من معلومات الخاصة بالسلعة .

و كذلك يندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية عدم تقديم منتجات أو خدمات ينتج عن استخدامها أضرار بصحة الأفراد أو البيئة .

يرتبط أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بحماية العناصر البيئية من الماء و الهواء و الأرض من التلوث ، سواء من حيث إنتاج منتجات غير مضرّة بالبيئة أو تميزها بدورة حياة طويلة الأجل من أجل تخفيض مستوى النفايات هذا من جهة ، و من جهة أخرى الاعتماد على أساليب و طرق تساعد في التخلص من النفايات و البقايا الناتجة عن عملية الإنتاج بطريقة صحيحة من أجل خفض مستوى التلوث.

من خلال الأهمية التي أظهرناها في العناصر السابقة يظهر لنا أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو العمل على توفير قدر الكافي من المعلومات للأفراد (المستهلك) الخاصة بالسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة ، فالأفراد لهم الحق في معرفة طبيعة و خصائص السلع و الخدمات التي يستهلكونها .

3 2) أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للتسويق

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند أساسا على الالتزام التطوعي للمؤسسة بمسئوليتها ، فوسائل التسيير المعروضة في المؤسسة تسمح بدراسة شكل دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية و العمليات و يوجد عدة وسائل تم إحصاؤها :

- قانون القيادة : من خلال ميثاق الأخلاق ، قانون أخلاقيات الأعمال و هي متعددة في المؤسسات تأخذ غالبا شكل نصوص تجد من خلالها المسؤولية الاجتماعية .
- تطبيق المسؤولية الاجتماعية يركز أيضا على مبادئ القيادة الدولية المحددة من طرف المنظمات الدولية مثل OCDE (المنظمة التنموية الاقتصادية) و هي عبارة عن مبادئ تأخذ شكل ملفات تعتبر كمراجع موجهة للمؤسسات .
- نشوء المعايير الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية مثل معيار ISO 14000 و معيار ISO 26000 و هي في نفس الوقت وسيلة لقياس درجة كفاءة المؤسسة .

فالمسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة إلى خارجها باعتبارها تتمثل في القرارات التي تتخذها لتحقيق منافعها الاقتصادية المباشرة و في نفس الوقت تحقيق المنافع المرتبطة بالمجتمع و بالتالي فهي تمتد في اتجاهين:

- 1) المسؤولية الداخلية : ترتبط بالأفراد و الموارد التي يتم استخدامها و المرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المنظمة ، أي تحسين نوعية حياة العمل.
- 2) المسؤولية الخارجية: ترتبط بالحالات و المشكلات التي يعاني منها المجتمع التي تعتبر مؤثرات سلبية على تحقيق المنظمة لأهدافها الاجتماعية .

حسب دراسة أجريت على 500 مؤسسة أمريكية سنة 1999 توصلت إلى أن الهدف المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية احتل المرتبة الثالثة من بين عشرة أهداف بعد هدف الربحية في المرتبة الأولى و هدف النمو في المرتبة الثانية من حيث الأهمية¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 35

3) المسؤولية الاجتماعية للتسويق و حماية المستهلك

1 3 قضايا المسؤولية الاجتماعية للتسويق :

القرارات التي تتخذها المؤسسة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية تكون من خلال معرف ما يريده أو ما يتوقعه الزبائن و المشرعين و المنافسين و المجتمع و هي عموما تشمل القضايا التالية : البيئة الطبيعية ، حركة حماية المستهلك.

البيئة الطبيعية :

من الطرق الناجحة التي تستخدمها المنظمة لتوضيح درجة تحملها للمسؤولية الاجتماعية يكون باستخدام البرامج التي تم تصميمها لحماية البيئة الطبيعية و المحافظة عليها ، من خلال توفير أدوات صناعية متطورة للتقليل من النفايات و الآثار الجانبية الضارة بالبيئة، و إعادة تقييم أثار استخدام منتجاتها و محاولة تمديد مدة استعمال منتجاتها أي تمديد دورة حياة المنتج من اجل تخفيض نسبة النفايات و تعظيم منفعة المستهلك .

حماية المستهلك :

تتكون حركة حماية المستهلك من الجهود التي يبذلها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات لتوفير حماية حقوق المستهلكين ، فالمستهلكين لهم حق السلامة و حق المعرفة و حق الاختيار و حق التعبير عن الرأي¹، و قد قام العديد من أصحاب المصالح و الأفراد برفع عدة قضايا و حملات لمقاطعة بعض المؤسسات التي تخترق و تتعدى على حقوق المستهلك.

تعمل المنظمة على قياس العمليات التي تهدف أساسا إلى حماية المستهلك و تدرج ضمن المسؤولية البيئية والاجتماعية الإجبارية في حدود ما تتطلبه القوانين المتعلقة بحماية المستهلك، وأهم هذه العمليات ما يتعلق بالرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج واختبار أمان استخدامه ويمكن قياس مساهمة المؤسسة في توفير حماية المستهلك كالتالي²:

المساهمات الايجابية : تنشأ هذه الالتزامات من خلال التزام المؤسسة بالمواصفات القياسية للجودة وشروط أمان الاستخدام، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التزام المؤسسة بالمواصفات القياسية هو وفاء بمسئوليتها البيئية والاجتماعية الإجبارية ويمكن قياسها على أساس ما تتحمله من تكلفة لتجنب الضرر وهي تمثل إجمالي المبالغ التي تتحملها المؤسسة لتحقيق المواصفات القياسية، أما إذا تحملت المؤسسة

¹ نظام موسى سويدان ، شقيق إبراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 92

² Beate Born, *Le Développement Durable et Entreprises du 20 Siècle*, Mémoire de DSCG Gestion des Entreprises, Paris 2004

مبالغ إضافية مساهمة منها لتحقيق مواصفات أفضل من المواصفات القياسية فتدرج ضمن المسؤولية البيئية والاجتماعية الاختيارية ويمكن قياسها من خلال تكلفة أجهزة ومعدات الرقابة على الجودة واختبار أمان المنتج ومصاريف تشغيلها وغير ذلك من التكاليف التي تكون الدافع من تحملها هو توفير حماية للمستهلك.

المساهمات السلبية : تنشأ هذه المساهمات نتيجة عدم تنفيذ المؤسسة للمواصفات القياسية للجودة وشروط أمان استخدام المنتج أو تنفيذها بصورة جزئية مما يؤدي إلى عدم قدرة المنتج على إشباع احتياجات المستهلك أو تعرض المستهلك للضرر الناتج عن عدم أمن المنتج، وبما أن الإشباع يقاس بما يحققه المستهلك من منفعة فإنه يصعب قياس المساهمات السالبة في صورة نقدية.

يمكن للمعلومات التالية إعطاء دلالة بيئية واجتماعية لمساهمة المؤسسة في هذا المجال:

- 1 عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة وعدم أمان الاستخدام.
- 2 كمية البضاعة المسترجعة من العملاء بسبب عدم مطابقتها لمستويات الجودة وشروط الأمان.
- 3 الوقت المستغرق لعملية إصلاح السلع لتتماشى ومستويات الجودة وشروط الأمان.
- 4 عدد الحوادث إلي نشأت عن استخدام السلع.

2 3 آثار الالتزام المسؤولية الاجتماعية (التسويق الاجتماعي) :

(أ) الصورة الذهنية الايجابية و السمعة الجيدة : تعتمد المنظمة في نجاحها و بقائها و نموها اعتمادا كبيرا على صورتها الذهنية و سمعتها و قدرتها التنافسية ، و تستند صورة و سمعة أي منظمة على أخلاقها و مدى إدراك المجتمع و الأطراف المعنية (أصحاب المصالح) لهذه الأخلاق ، فكثيرا ما يؤدي افتقار المنظمات للأسس الأخلاقية في قراراتها ذات العلاقة بالمجتمع إلى فقدان السمعة الجيدة و عدم رغبة المستهلكين في التعامل معها ، فالمستهلك يدرك اختياراته و يدافع عليها و من ابرز سلوكياته هي المقاطعة و بالتالي هذا يؤثر على البقاء الاقتصادي للمنظمة .

(ب) الالتزام بأعباء المسؤولية القانونية: تفرض العقوبات على المنظمات بسبب انتهاكها للقوانين و المعايير الأخلاقية و كل هذا له تأثيرات سلبية على سمعة المنظمة و معنويات العمال ، و يعني هذا أن المنتج يكون مسؤولا بقوة القانون عن أي ضرر ينتج عن استعماله .

(ت) التأثير على مستوى أرباح المنظمة: الالتزام بالأخلاق و قيم العمل يساهم في تحسين الأداء ، فعدم الالتزام بالضوابط التي تحددها القوانين يؤدي إلى آثار سلبية على سمعة المنظمة و هذا يؤثر سلبا على الناحية المالية من حيث الأرباح و التكاليف ، حيث تؤدي القضايا الجنائية و المدنية إلى ارتفاع التكاليف ، كما أن الصورة الأخلاقية للمنظمة لها تأثير على مركزها التنافسي

و حصتها السوقية و أرباحها و عليه يجب الاهتمام بالمعايير الأخلاقية كمحاولة لتحقيق أهداف المنظمة بما يتفق مع حاجات المستهلكين من توفير السلامة و الأمان من أجل الحصول على مؤشرات جيدة للأداء .

3 3 حركة حماية المستهلك:

يتعرض المستهلك إلى الحيل و الإهمال و القصور في مواقف كثيرة و لمتابعة و ضمان حقوق المستهلك لابد من توفير هيئة تمثله و تعبر عنه، و تعتبر حركة حماية المستهلك جزءا من هذه الهيئات التي تترافق مع التطورات الكبيرة في عدة مجالات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية و غيرها

أدت السلبات الناتجة عن عمليات الإنتاج و التسويق في المجتمعات المدنية إلى العمل على وضع عدد من الحقوق و الواجبات الخاصة بالزبون (العميل) و التي تنظم العلاقات بين مختلف أطراف العملية التبادلية " منتج - موزعين - عملاء " حيث يتوجب على كل طرف القيام بكافة الواجبات و المهام اتجاه الطرف الآخر من أجل ضمان حصول المستهلك على كل حقوقه بشكل كامل .

3 3 1 تطور حركة حماية المستهلك :

ظهرت حركة حماية المستهلك في الدول الغربية باعتبارها مكان نشأة الصناعة بمختلف أنواعها التي يشهدها العالم و ما نتج عنها من انعكاسات على الإنتاج و التسويق.

نشأت هذه الحركة سنة 1900¹ بعد ارتفاع أسعار السلع المقدمة للمستهلك مما فرض على المستهلك إيجاد طرق أخرى للتعامل مع المنظمات لضمان حصولهم على السلع .

وكانت المرحلة الثانية سنة 1930 حيث أخذت الحركة شكل أوضح بعد الأزمة الاقتصادية التي شهدها العالم التي أدت إلى ضعف كبير لدى المستهلك اتجاه إشباع حاجاته من السلع و الخدمات و محدودية قدرته الشرائية و زاد الوضع سوءا خلال سنة 1940 مع الحرب العالمية الثانية و صعوبة حصول المستهلك على السلع .

يحدد البعض أن سنة 1950 هو تاريخ نشأة الحركة الاستهلاكية في الدول الغربية من خلال ظهور قوى اجتماعية مختلفة تهدف إلى الحد من التأثيرات السلبية الناتجة عن أداء المنظمات اتجاه المستهلك و العمل على حمايته للحد من الأضرار التي يتعرض لها و لكن البعض يتفق على أن سنة 1962 هو تاريخ البداية الرسمية لنشأة الحركة الاستهلاكية و المتمثلة في رسالة الرئيس الأمريكي "جون كندي" و التي عرفت ب "قائمة حقوق المستهلك"

¹ تامر ياسر البكري ، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق، ص 113

عبر المراحل الزمنية التي مرت بها حركة حماية المستهلك تباينت المجالات التي ركزت عليها في الدفاع على المستهلك و الأسلوب المعتمد في ذلك، إذ كانت تعتمد المعالجات الوقائية و ذلك من خلال الحماية من عمليات الخداع و التضليل التي تمارس في مختلف العمليات و الأنشطة التسويقية و المخاطر الناتجة عنها

2 3 3) تعريف حركة حماية المستهلك

حركة حماية المستهلك هي حركة اجتماعية تهدف إلى العمل على تثبيت حقوق الأفراد و المستهلكين و تذكير المسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية و ضرورة عدم إهمالها و عرفها الباحثون كالتالي:

عرف ¹ KOTLER حركة حماية المستهلك على أنها " حركة منظمة للمجتمع و الوكالات الحكومية من أجل المحافظة على حقوق المستهلكين و رفع قوتهم مقارنة بالبائعين " .

كما عرفت بأنها² " تعبير عن مقدار التأثير الذي تمارسه منظمات حماية المستهلك اتجاه تحقيق الضغط على المؤسسات نحو إعادة تصحيح السلوك و الأداء اللاخلاق في السوق "

و هذا التعريف يركز على الأداء و السلوك الخاطئ للمؤسسات و وجوب ممارسة الضغط اتجاه ذلك .

كما عرفت بأنها³ " قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية الموجهة لمساعدة المستهلك من خلال الجهود القانونية و الأخلاقية و الاقتصادية من أجل الحد من تصرفات المضررة بالمستهلك "

و هذا التعريف يركز على وجود قوى خارجية تمارس الضغط و التأثير على المؤسسات التي تقدم السلع أو الخدمات من خلال الاعتماد على التأثير الأخلاقي و الاقتصادي و قوة القانون التي تمتلكها الدولة ، فحماية المستهلك من عمليات الخداع و التحايل التي يتعرض لها من طرف المسوقين هي الواجب الأول للدولة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

من خلال التعاريف السابقة نرى أن حركة حماية المستهلك تعمل على حماية الزبون من الغش و الاحتيال و تمارس الضغط على المنظمات من أجل تحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأفراد(المجتمع) فحقوق المستهلك تعتبر كمصدر يمكن الرجوع إليه لتأمين حماية المستهلك من السلوك الخاطئ ، و قد يكون هذا المصدر جهة خارجية كالدولة ، النقابات ، الجمعيات، أو تكون المؤسسة بذاتها خصصت وحدة تنظيمية ضمن هيكلها الإداري للتعامل مع المستهلكين و الاستماع لشكاواهم .

¹PHILIP KOTLER , le marketing selon Kotler, op.cit, p 556

² تامر ياسر البكري، مرجع سابق ، ص 268

³نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق، ص88

و عليه حركة حماية المستهلك مرتبطة بالمشاكل الحاصلة في السوق و انعكاسها على المستهلك و بالتالي يمكن تلخيص أهدافها كالتالي :

- 1 التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك و حمايته من التلاعب الحاصل في السلع أو الخدمات التي يحتاجها .
- 2 تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض لضمان حصولهم على السلع الأساسية التي يحتاجونها.
- 3 مساعدة المستهلك في الوصول و الحصول على ما يحتاجه في ظل التعقيد الكبير الذي تشهده الأسواق نتيجة تعدد و تنوع السلع الموجودة في السوق.
- 4 التعاون مع المنظمات في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك و التي يتعذر الحصول عليها بسبب محدودية قدراتها في الاتصال مع المستهلك .
- 5 حماية المستهلك من أساليب الخداع و التضليل التي يصادفها في الطرق المختلفة المعتمدة في مجال البيع سواء كان ذلك من طرف المنتجين أو الوسطاء .
- 6 المساهمة في تحقيق الوعي الاجتماعي بما يتفق مع الاتجاهات العامة للدولة في الأنشطة الاقتصادية المختلفة .

و منه حركة حماية المستهلك تتمثل في العمليات الهادفة إلى تعليم المستهلك و تثقيفه بما ينعكس ايجابيا على سلوكه الاستهلاكي و ما يتوافق مع الحاجات التي يرغب في الحصول عليها و التعامل معها فبالرغم من توفر المعلومات لدى كثير من المستهلكين إلا انه ليس باستطاعته تحقيق اختياراتهم الصحيحة في كثير من الأحيان و هذا ما يتضح في ظل الأزمات الاقتصادية التي تشهدها الأسواق .

من خلال دراسة¹ تمت سنة 1970 شملت عينة من ثلاث مجموعات مختلفة تتمثل في المستهلكين ، الدولة ، و المؤسسات لتحديد رأيهما في حركة حماية المستهلك و تبين من خلال الدراسة أن الدولة و المستهلك مقتنعان تماما أن حماية المستهلك تساهم في تحسين حالة السوق، و على العكس تعتبر المؤسسات أن هذه الحركة سياسية أكثر من كونها اقتصادية أو اجتماعية .

¹ تامر ياسر البكري ، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 118

3 3 3 حقوق المستهلك :

حركة حماية المستهلك تهدف إلى الرفع بنوعية الحياة لدى الأفراد و توفير الوضوح في العلاقات التسويقية مما يمكن المستهلك من التفاعل مع الأطراف الأخرى من موزعين و منتجين بقليل من الحذر مع بذل جهد في التأكد من صحة قراره و دقة اختياره و ذلك من خلال التزام المنظمات و الموسيقين بشروط و قواعد العمل الصحيحة لكي لا يتعرض المستهلك لأي تلاعب أو خداع يعود بالضرر المادي أو المعنوي عليه .

و تتمثل حقوق المستهلك في أربعة حقوق: حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق الاختيار، حق الاستماع إلى رأيه، و قد تم إضافة حقين آخرين هما: حق التمتع ببيئة نظيفة و صحية، حق التوعية و التثقيف.

أ حق الأمان :

و يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد السلع و الخدمات التي تكون سببا في إحداث الضرر أو الحوادث في حياته

و معنى ذلك أن المنتج أصبح اليوم لا يعمل تحت ظل المسائلة القانونية فحسب بل أن أداؤه يرتبط بتحملة المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك و تبدأ هذه المسؤولية منذ التفكير في إعداد تصميم المنتج من خلال الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلك و ما يمكن أن يحققه من نجاح في السوق، و التصميم المناسب للسلعة له اثر واضح عند المستهلك و هذا الأثر يمتد لمدة زمنية حتى يصبح جزءا من البيئة لذا يجب توفر شروط أساسية و هي : توقع الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المستهلك نتيجة التصميم المعتمد في المنتج ، و كذلك تطوير المعايير المتعلقة برفع مستوى الرقابة على النوعية .

ب حق الحصول على المعلومات :

يفترض أن تكون المنظمة مسؤولة و حريصة على تمكين المستهلك من الحصول على المعلومات الدقيقة و الكافية مما يمكنه من:

- اتخاذ القرار الصحيح في شراء السلعة أو الخدمة
- القدرة على المفاضلة بين السلع على أسس صحيحة
- معرفة طريقة التعامل مع السلعة بأسلوب صحيح لا يعرضه للمخاطر أو التهديدات

و كل ذلك يتطلب معلومات كافية و دقيقة و حديثة و رشيدة و موضوعية.

ت- حق الاختيار :

وجود منافسة حقيقية و عادلة بين المنظمات احد أهم حقوق المستهلك من اجل منع أو تضيق سلوك و ظاهرة الاحتكار حيث أن المنافسة العادلة تحقق للمستهلك:

- توفير البدائل من اجل اتخاذ قرار الشراء
- الحرص على إرضاء المستهلك
- توفير مقومات موضوعية لمستوى الأسعار
- نمو حافظ خدمات ما بعد البيع

و كل هذا يتطلب توفير مقومات المنافسة العادلة، استخدام أساليب المنافسة الأخلاقية، اعتبار المنافسة حافظ للإبداع و التطوير و التحسين لمصلحة المستهلك.

ث حق الاستماع إلى رأيه:

المستهلك له حق الاستماع إلى رأيه و يجب أن يدخل رأيه عند وضع السياسات الحكومية الخاصة بالمنتجات و هو أفضل طريقة للمنتجين للحماية و منع المشاكل قبل حدوثها وذلك بالاستماع إلى المستهلكين حيث يجب فسخ المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة

حق سماع الرأي يضمن بان رغبات المستهلك سوف تسمع و يعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة وكذلك في المنظمات العمال ، و هذا الحق يضمن للمنظمة التأكد من المزايا و الفوائد التي يحصل عليها المستهلكون بما ينسجم مع سياسات الإنتاج و التسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها المقدمة إليهم من خلال متابعة الشكاوى و تحديد الطرق التي من خلالها يتم سماع رأيه و لو كان ذلك على حساب التكلفة التي تتحملها المنظمات المعنية .

ج حق التوعية و التثقيف:

من المبادئ المعمول بها في مجالات التعامل مع المستهلك و خدمة العملاء أن يقوم البائع بمهام التوجيه و المساعدة و التثقيف للعميل و يعني هذا ما يلي:

- 1 المنظمة مسؤولة عن توعية العميل (المستهلك)
- 2 المنظمة مسؤولة عن تحديد المعلومات و البيانات الضرورية على السلع أو الخدمات
- 3 المنظمة مسؤولة عن تحديد خصائص المنتج و متطلبات استعماله و حفظه و صيانتته و تجنب المخاطر المحتملة من الاحتفاظ به و استخدامه.

و هذا يتطلب توفير المنافسة العادلة و الشرعية (القانونية) ، من خلال حرص المنظمة على التعرف على احتياجات المستهلك من معلومات و الاستجابة لها ، وضع برنامج لتوعية و تثقيف المستهلك بكل ما يتعلق بالسلعة للتأكد من وصول المعلومة للمستهلك و الانتفاع بها .

ح حق التمتع ببيئة نظيفة:

العيش والعمل في بيئة لا تشكل تهديداً لحياة الجيل الحالي والمستقبلي فتلوث البيئة عالمياً كان نتيجة لمخلفات في عملية الإنتاج وإهمال المعالجة الخاصة بالتأثيرات السلبية لنشاط المنظمة خاصة و عدم توفر طرق للتخلص من النفايات بطريقة صحيحة وغيرها من الظواهر كلها انعكست بنتيجتها على البيئة و المستهلك مما استدعى إلى المطالبة ببيئة نظيفة كحق من حقوق المستهلك .

الخاتمة

من خلال هذا الفصل يتضح أن توفير السلع بالجودة المطلوبة و السعر المقبول هي من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و يتحقق ذلك من خلال توفير الإمكانيات المالية و المادية و البشرية الضرورية مع ضرورة الحرص على تطبيق المسؤولية الاجتماعية التي تتطلب فهم بيئة المؤسسة ، و كذلك مفهوم التوازن بين أهداف الأطراف المعنية ، فالمسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتنمية المستدامة و في المقابل التنمية المستدامة ترتكز على ثلاث أعمدة (ركانز) التي تتمثل في البيئة ، المجتمع، الاقتصاد ، هذه الأعمدة الثلاثة تغطي من طرف قيادة المؤسسة مع التركيز على مفهوم الأخلاق ، فالتزامات المنظمة ليست اقتصادية و مالية فقط بل أيضا اجتماعية و بيئية ، فهي لا تهتم فقط بالمرودية و نموها و لكن أيضا بالآثار البيئية و الاجتماعية و انشغالات الأطراف المعنية ذات المصلحة (العمال ، المساهمين ، الموردين ، الدولة، العملاء، البيئة).

الفصل الثاني: أداء الجودة و تحقيق رضا العملاء

المقدمة

المؤسسة في العصر الحالي لم تعد قادرة على التحكم في السوق ضمن القيود و الحواجز المتعددة التي فرضتها ظاهرة العولمة ، فالواقع الحالي الذي يتميز بحدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية بالإضافة إلى زيادة وعي المستهلك بضرورة توفر الجودة في السلع التي يشتريها خاصة مع ظهور حالات الغش بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج و البحث عن الربح السريع كل هذا زاد من 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 رفع حصتها السوقية و بالتالي رفع أرباحها.

كما أن رغبة المؤسسات الاقتصادية في تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية دفعها للبحث عن السبل و الوسائل التي تتمكن من خلالها التمتع في السوق العالمي الذي يتميز بالمنافسة الواسعة في ظل التطور التكنولوجي السريع لذا وجدت نفسها أمام قضية جديدة تتمثل في الشروط الواجب عليها أن تتبناها من أجل الحصول على معايير التقييس العالمية بهدف عرض منتج يتصف بالمعايير المتعارف عليها عالميا

في هذا الفصل نعرض مراحل تطور فكرة الجودة مع التركيز على الاتجاهات الحديثة التي برزت في نهاية القرن العشرين و مطلع القرن الواحد و العشرين ، و نبين الاهتمام العالمي بالجودة و أنظمتها و دورها في تحسين نوعية الإنتاج و ضبط المواصفات و تخفيض التكاليف خاصة لارتباطها بمستقبل الصناعة من ناحية التصدير و فتح الأسواق العالمية و تحسين الوضع التنافسي و قسم هذا الفصل حسب محتواه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: التطور التاريخي للجودة و المفاهيم الخاصة بها

المبحث الثاني: المعايير العالمية للجودة

المبحث الثالث: المعايير العالمية لنظام الإدارة الشامل

المبحث الرابع: التوجه بالعملاء و أثره على أداء المنظمة

المبحث الأول : التطور التاريخي للجودة و المفاهيم الخاصة بها

1 تطور فكرة الجودة :

يرجع تاريخ فكرة الجودة إلى اليابان ثم الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتد تطبيقها على كافة الميادين الاقتصادية الأخرى لتشمل القطاع الصناعي و الخدمي و الاجتماعي و البيئي .

عرفت فكرة الجودة عبر مراحل تطورها مفاهيم عديدة و نظرة محدودة تعلقت بالمنتوج 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 و لفترة طويلة ارتبط مفهوم ضمان جودة السلع "بالمؤسسة التي تقوم بالمراقبة على جودة منتجاتها"¹ .

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

في القرن الثالث عشر ميلادي كان اتحاد الحرفيين في أوربا يضع طرق و إجراءات محددة للعمل يلتزم بها الحرفيين و كانت الوحدات التي تتميز بجودة عالية تدمج بختم يبين مصدرها ، و مع ظهور الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تحول الحرفي إلى عامل داخل المصنع ، وبهذا أصبحت عملية التحكم في الجودة تنفصل عن العملية الإنتاجية² .

1 1 الجودة في المدرسة الكلاسيكية مرحلة الفحص و التفطيش :

نظام الرقابة على جودة المنتجات عرف تطورا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية مع ظهور حركة التنظيم العلمي للعمل لتايلور (FREDRICK WINSTON TAYLOR 1856-1915) كان هدف هذا التنظيم زيادة الفعالية بشكل عام من خلال دراسة العمل و قياسه و تقسيمه ، حيث جعل تايلور من تقسيم العمل و التخصص علما قائما بذاته كما جاء في كتابه " مبادئ علم الإدارة " .

¹ الطائي رعد عبد الله ، فدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازدي ، الأردن ، 2008 ص 57

² BOYER LUC , EQUILBEY NOEL, organisation théorie et application , édition l'organisation , paris ,2003, p 44

تقسيم العمل حسب تايلور يخدم مصلحة المؤسسة و العامل على حد سواء من خلال زيادة فعالية العمل و من جهة أخرى زيادة أجور العمال ، و لكن رغم هذا انتقدت هذه الفكرة في أوروبا على أساس اعتبار العامل مجرد آلة .

أما فورد FORD الذي يعتبر أيضا من رواد المدرسة الكلاسيكية الذي عمل على فكرة زيادة إنتاجية العامل و بالتالي تخفيض التكلفة مما يجعل السيارات في متناول الطبقة المتوسطة ، أفكار فورد كانت امتدادا لأفكار تايلور غير انه أضاف بعدا جديدا هو تنويع المنتج وإنتاجه بكميات كبيرة من أجل تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع رفع أجور العمال .

في مرحلة 1900 إلى 1920¹ تأسست وظيفة الجودة في المؤسسة للقيام بالمراقبة البعيدة (اللاحقة) 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 وصولها إلى المستهلك ، أي أن عملية الفحص و التفتيش تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية للسلعة .

2 1) مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة :

ادخل "شوارت 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 بـ "مخطط شوارت" (shewhart chart) الذي كان له اثر كبير في خدمة عملية مراقبة الجودة .

خلال الفترة 1940-1945 تركز اهتمام (W. EDWARD DEMING) و المهندس (JOSEPH JURA) الذين ساهما في 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 .

منهج المراقبة الإحصائية للجودة يتم باستخدام أساليب إحصائية بالاعتماد على العينات بدل الاعتماد على الفحص الشامل للمنتجات و هذا ما يحقق وفرة الوقت.

¹ علوان قاسم نايق، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005 ، ص 24

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 بالعمل و ينتهي به ، أي أن المراقبة تكون ملازمة للعملية الإنتاجية من اجل السيطرة على الجودة ، و تبدأ هذه العملية 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.

3 1 مرحلة تأكيد و ضمان الجودة

ثم في مطلع الستينات 1962 ظهرت فكرة حلقات الجودة التي نادى بها "كاورو ايشيكوا" (KAORO ISHIKAWA) في اليابان كإحدى المحاولات لرفع السمعة النوعية الملموسة في مجال الجودة، قام بنشرها على نطاق واسع في جميع الشركات اليابانية، و أكدت الدراسات التي تناولت هذا التنظيم أن 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 أن هذا النشاط هو شكل من أشكال التنظيم الذي ينسق و يوحد الجهود من خلال تجميع العمال في وحدات إنتاجية و القيام بأعمال متشابهة، و تحديد المشاكل و العوائق المتعلقة بالجودة و الاتفاق على الحلول لمواجهتها ، فعند الحديث عن الجودة في القرن العشرين نتوقف دائما عند الجودة اليابانية التي أصبحت في مطلع الستينات رائدة في مجال الجودة ، و في السبعينات زادت الحصة السوقية في الأسواق الأمريكية و الأوروبية ، و بهذا تحولت اليابان من دولة تعتمد على المساعدات بعد الحرب العالمية الثانية إلى قوة اقتصادية عظمى .

في بداية تشكيل هذه الحلقات تحقق النجاح في مجال الجودة الذي تمثل في تشجيع العمال في المشاركة بحل المشاكل بأساليب و إجراءات تساهم في رفع مستوى الجودة للمنتجات ، و قامت الصناعة اليابانية ببذل جهود كبيرة لتوسيع نطاق هذه الممارسة و دعمها و تطويرها و قام Ishikawa بتحديد أهداف حلقات الجودة و المتمثلة في :

- تحسين الجودة
- تحديد مسؤولية العمال في تحقيق الجودة و بناء فكرة روح الفريق و تنمية مهارات العمل الجماعي
- تحسن الوضع التنافسي للمنتجات مع السلع المماثلة في السوق.

- تحسين المهارات القيادية و الإدارية للمسؤولين و توعية العمال بأهمية الجودة و ضرورة تحقيقها.
- تحسين ظروف العمل و تطوير مفاهيم و أساليب السلامة الصحية و الأمان الصناعي لتقليل الحوادث و الإصابات.
- تطوير النمط الإبداعي للعمال و رفع الإنتاجية في وحدة الزمن .
- تخفيض تكلفة الجودة و تكاليف الإنتاج .

1 4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة

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 تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ، حيث أصبح مصطلح الجودة أو ما يعرف بالنعوية وسيلة تنافسية أساسية للمحافظة على الحصة السوقية و استقرار الأسواق و تحقيق ميزة تنافسية ، و من هذا المنطلق لقيت الجودة الشاملة أهمية كبيرة و التي كان لها انعكاس كبير على الأداء النوعي للمنظمة .

2 الباحثون في مجال الجودة :

ظهر في فكرة الجودة عدة باحثين من أهمهم :

- Edward Deming
- Joseph Juran
- Philip Crosby
- Armand Feigenbaum
- Kaoro Ishiawa
- Genichi Taguchi

منهم " shewhart و feigenbaum " و هما أول باحثين في مجال المراقبة الإحصائية للجودة ، حيث أن " شيوارت shewhart " نقل الاهتمام من المراقبة البعدية (اللاحقة) التي كانت تهتم بفصل الوحدات التالفة إلى الاهتمام بالعمليات الإنتاجية ، و تجسدت فكرته في البحث على أسباب التلف أو الخلل في العمليات الإنتاجية من خلال تحليل أسباب التباين و لتحقيق ذلك استخدم ما يعرف حاليا ب ' مخطط شيوارت' حيث ميز " shewhart " بين نوعين من التباين في العمليات:

- التباين ذو المصدر العشوائي: و هو تباين يمكن أن يعتبر طبيعياً في أي عملية
- التباين الذي يأتي من مصادر خاصة: و هو الذي يتعين كشفه بمخطط المراقبة.

تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أكثر الوسائل التي يتم اعتمادها للسيطرة على جودة المنتج أثناء تدفق العمليات أو بعد انتهائها ، فمن خلالها يتم التعرف على الانحراف أو التباين بين المعايير و المواصفات القياسية للمنتج الفعلي المحقق، أما خريطة ضبط الجودة عبارة عن رسم بياني يعطي صورة مستمرة للتغير الموجود في جودة العملية الإنتاجية مع الزمن بحيث يمكن التمييز في نوع التباين الحاصل فدقة المراقبة بين التصميم و الأداء المراد انجازه لا يمكن أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابل للتنفيذ من جهة و له مقاييس و متغيرات واضحة الأبعاد و المعالم من جهة أخرى¹ .

أفكار شيوارت جمعها في كتابه (الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات الصناعية) الذي أصدره سنة 1931 و طور علم ضبط الجودة خلال الحرب العالمية الثانية².

من اكبر الباحثين أيضاً " فيجنباوم feigenbaum " الذي كانت له مساهمات في مطلع القرن العشرين في مجال مراقبة الجودة حيث نشر سنة 1951 كتابه (المراقبة على الجودة مبادئ ، تطبيقات، و إدارة) حيث أكد feigenbaum على ضرورة مساهمة الجميع في تحسين الجودة و يعود إليه مصطلح المراقبة الشاملة للجودة ، كما انه ينظر إلى الجودة من جانب التميز بدلا من مفهوم التركيز على العيوب فقط ، و أكد على ما يعرف³ ب (هدف الصناعة التنافسي) و الذي يقصد به أن تصميم و بناء و تسويق و إستدامة الجودة عند مستويات تكلفة اقتصادية تحقق الرضا التام للعميل(المستهلك) .

في إحدى مقالاته سنة 1956⁴ اقترح feigenbaum تقسيم عملية إدارة الجودة إلى ثلاثة مراحل (قيادة الجودة ، تكنولوجيا الجودة ، التزام المنظمة) و أكد على فكرة منع الأخطاء بدلا من تصحيحها، و على ضرورة بناء فكرة الجودة في مرحلة التصميم ، كما ركز على الموردين باعتبارهم شركاء في العملية الإنتاجية و النظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ بالعميل (الزبون) و ينتهي به .

أيضا نجد الباحث " دايمينج " Deming⁵ الذي يعتبر من رواد الجودة و أطلق عليه اسم " أب الجودة " الذي حصل على دكتوراه في الفيزياء الرياضية و عمل مع "شيوارت" في شركة لالكترونيات ثم مكتب للإحصاء ، في بداية الخمسينات نادى بضرورة تطوير الجودة على أساس نتائج بحوث المستهلكين حيث استخدم الأساليب الإحصائية في الجودة ، و قدم العديد من المساهمات في تطبيق الجودة في الولايات

¹ حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة و المواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006 ، ص 88

² خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ، الاردن ، 2002 ، ص 55

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005 ، ص 48

⁴ محمد عاصي العجيلي ، نظم ادارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الارن ، 2009 ، ص 226

⁵ PIERRE LOGIN, HENRI DENET, construisez votre qualité, édition DUNOD, France, 2008, P 82

المتحدة الأمريكية من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية و قد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل .

طبقت المؤسسات اليابانية أفكار Deming بقوة كما أسس جائزة الجودة بنفسه و كانت كوسام للجودة تتنافس عليه المؤسسات اليابانية ، و من بين أهم المحاور الأساسية للجودة التي ذكرها "ديمينج" في كتابه هي :

- التحسين المستمر لنظام الإنتاج و ذلك بمتابعة المشاكل التي ترافق الأداء و تحسين الأداء المتعلق بها.
- تحقيق الجودة يحتاج إلى توحيد جهود العمال و تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق الإدارة العليا.
- عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي في عملية شراء التموينات بل الاعتماد على الموردين الذين يتميزون بجودة عالية و إقامة علاقات طويلة الأجل معهم.
- المراقبة على العمليات الإنتاجية و ليس الإنتاج.
- تحمل الإدارة العليا مسؤولية الجودة .
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب :تدريب العمال و تشجيعهم على التعلم و التطور و الإبداع ، بالاعتماد على الوسائل الحديثة في البرامج التدريبية و التعليم المستمر.
- الزبون هو الحلقة الأهم في سلسلة الإنتاج.
- الجودة تعتمد على القواعد و التعليمات المكتوبة المعتمدة في النظرية الكلاسيكية للإدارة.

من أهم مساهماته ما يعرف بحلقة Deming¹ [PDCA= Plan –Do – Check – Act] التي تعود في الحقيقة إلى shewhart و هي عبارة عن حلقة من خطوات التحسين على مستوى العملية الإنتاجية تم استحداثها سنة 1962 كمحاولة لرفع السمعة النوعية للمنتجات، وتعتبر ظاهرة حلقات الجودة هي سمة مميزة للصناعة اليابانية و هي كالتالي :

- 1 التخطيط Plan : تحديد المشكلة بوضوح ثم تطوير خطة لتحسين الأداء ، و يتم تخطيط العملية باستخدام البيانات ، تحديد شروط التغيير ، تحديد السياسة و الأهداف ، تحديد طرق القياس و تسطير برامج العمل .
- 2 التنفيذ (العمل) Do: تنفيذ الخطة و تسجيل النتائج و اختبار الأداء.
- 3 المراقبة Check: تحليل النتاج و تقييمها من اجل تحديد ما يمكن تطبيقه و تحديد أسباب الفشل أو الخلل إن وجدت و التفكير في البدائل.

¹ BOYER LUC , EQUILBEY NOEL, OP.CIT, p 303

4 التصرف (التصحيح) Act :تصحيح الانحرافات بإدخال التعديل و التحسين لتطوير الخطة و اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرار حدوثها .

و نستنتج من هذه الحلقة انه كلما استمرت عمليات التحسين التي تمثلها الدائرة المتصاعدة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الجودة و هي عملية مستمرة طالما توفر مجال للتحسين ، فاتخاذ الإجراءات التصحيحية ينتج عنه إعادة النظر في وضع الخطط .

الصناعة اليابانية قامت بتطبيق فكرة حلقات الجودة كشكل من أشكال التنظيم الذي ينسق و يوحد الجهود المبذولة حيث قامت الصناعة اليابانية ببذل جهود كبيرة لتوسيع نطاقها و كلفت " Ishikawa " بتحديد أهداف الجهود المميزة لهذه الحلقات و بعد قيامه بدراسة ميدانية مفصلة حدد الأهداف التالية :

- المشاركة النوعية و التعلم : أي زيادة حجم مشاركة العمال و قوة تحفيزهم بخلق جو مناسب و التخلص من جميع مظاهر إهدار الطاقة و الموارد و الوقت ، و يعتبر¹ "الأفراد المتعلمين بإمكانهم حل و معالجة المشاكل المتعلقة بالعمليات الإنتاجية و باستطاعتهم العمل على تحسين أوضاعهم في آن واحد "
- تخطيط و مراقبة الجودة : حيث اقترح ثلاث خطوات كأساس في تخطيط و نشر الجودة و هي: فهم مواصفات الجودة الصحيحة ، تحديد طرق اختبار مواصفات الجودة الصحيحة ، اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح لعلاقتها بمواصفات الجودة الصحيحة و وضع مجموعة من الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة و هي (خرائط باريتو ، خرائط مراقبة العمليات ، الخرائط الانسيابية ، خرائط التشتت ، الترتيب بالطبقات، أدوات الفحص و الاختيار، بحوث العمليات) و هي ما تعرف بالأدوات السبع التي تمكن المؤسسة من السيطرة على أكثر من 95 % من مشكلاتها .
- المبادئ و الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة: فهو يعتبر الجودة مدخل إداري شامل يهدف إلى تحقيق هذه الأهداف.
- استهداف الجودة قبل استهداف الأرباح بإدخال تغيير جذري للمفاهيم التقليدية لدى العمال أي على الإدارة العليا تحديد أهداف الجودة عند إعداد إستراتيجيتها مع ضرورة الالتزام بالمقاييس و المواصفات .
- تطوير قدرات العمال من خلال التكوين المستمر و المشاركة الفعالة لهم في اتخاذ القرارات.
- بناء علاقة طويلة الأمد أساسها الثقة و التعاون مع الموردين و العملاء.

¹ عبد الستار محمد العلي ، ادارة الانتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 530

أيضا نجد " Joseph Juran " الذي قدم مساهمات كبيرة في إدارة الجودة الشاملة و قد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمليات و الوقت الضائع ، عمل كمهندس في الالكترونيات مع "شيوارت و دايمينج" و التحق سنة 1954 "بديمنج" لتعلم المراقبة الإحصائية على الجودة في اليابان من بين أهم أعماله كتابه ' الرقابة على الجودة quality control handbook ' الذي لقي رواجا في اليابان ، بالإضافة إلى تأسيسه لمعهد جوران للاستشارة و التدريب في الجودة حيث عرف الجودة على أنها " الملائمة للاستخدام fitness for use " و اقترح طريقة عامة للتفكير في الجودة عن طريق (التخطيط للجودة – مراقبة الجودة - تحسين الجودة)

في عملية التخطيط تحدد المؤسسة أهدافها حيث يتم تحديد الزبائن و تحديد حاجاتهم ، أما عملية المراقبة فيقصد بها المراقبة الإحصائية على العمليات ، أما التحسين فيهدف إلى رفع أداء المؤسسة إلى مستويات أعلى و أكد على ضرورة تعميم إدارة الجودة على كل الأنشطة و على أهمية تحديد حاجات الزبائن في مجال الجودة و تحديد مؤشرات تسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف .

أما فيما يتعلق بمراقبة الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإنه يرى أن المراقبة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية و كذلك الحد من العيوب و محاولة تجنب حدوثها من اجل تقليص أثارها من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعايير و المواصفات القياسية (المعيارية)
- تقييم الأداء الفعلي المحقق
- مقارنة الأداء المحقق بالأهداف و المعايير القياسية الموضوعية
- معالجة الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية

في نهاية السبعينات 1979 ظهر "كروزبي Philip Crosby" من خلال كتابه (الجودة مجانا quality is free) ، و من بين أفكاره الأساسية محاربة الوحدات التالفة حسب مبدأ (التالف الصفري) أي عدم وجود وحدات تالفة خلال مراحل العمليات الإنتاجية من خلال مقولته¹ (افعل الشيء الصحيح من البداية) و ركز جهوده على تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها حيث يؤكد أن² "السلع الخالية من العيوب هي السلع ذات الجودة" كما أشار أن الأخطاء تنتج من افتقار المعرفة و ضعف الانتباه، فالسبب الأول

¹ الطائي رعد عبد الله ، قداة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازدي ، الأردن ، 2008 ، ص 60
سوسن شاكر عبد المجيد ، محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في الصناعة و التعليم ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007² ، ص 64

يمكن معالجته عن طريق الاستثمار في التدريب أما السبب الثاني فيتعلق بسلوك الفرد و من خلال أفكاره أكد على ضرورة¹ :

- اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء النوعية و ليس متابعتها بعد وقوعها.
- القيام بالأعمال المطلوبة بأحسن طريقة و في الوقت المناسب.
- اعتبار المورد شريك في تحقيق و تطوير الجودة.
- قياس الأداء هو تكلفة عدم المطابقة فكما انخفضت تكاليف العيوب دل ذلك على مستوى أفضل للأداء.

مع بداية الثمانينات بدأ تطبيق ما نادى به كل من Deming, Joran, Crosby بالانتشار المتسارع في أنحاء العالم و يعود سبب هذا الانتشار هو النجاح الذي حققته اليابان في مجال الجودة نتيجة تطبيقها لما نادى به الباحثون في مجال الجودة حيث استضافت اليابان Deming في أواخر الخمسينات لمساعدتها في تحسين الإنتاجية و الجودة ، و تكريماً لجهوده انشأت اليابان منذ 1951 جائزة اسمها "جائزة Deming" تمنح للشركة التي تتميز بالابتكار في مجال الجودة و لقب اليابانيون Deming بـ "أبو الجودة".

في نهاية التسعينات بين "كروزبي و ريشارد"² (Philip Crosby et Richard Schonberger) العلاقة بين الزبون و المورد في كل مراحل العملية الإنتاجية، حيث اعتبر أي عنصر فاعل في المنظمة له متطلباته في مجال الجودة و الأداء ، هذه الفكرة أصبحت أساس طريقة التنظيم القائمة على الزبون و المورد و إعادة تنظيم العمليات ، و تسيير الجودة يهتم بتقليص الانحراف المعياري في خصائص المنتجات و تحسين متوسطها.

¹ خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، مرجع سابق ، ص 26
² مأمون الدرادكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء ، الاردن ، 2007 ، ص 46

المبحث الثاني : ضمان الجودة و شهادة الايزو ISO :

(1) مفهوم شهادة الايزو:

مصطلح ISO مشتق من الكلمة الإغريقية ISOS التي تعني التساوي و التعادل و حروف كلمة ISO هي اختصار ل (International Standardization organisation) و التي تأسست في سنة 1947 التي يقع مقرها في جنيف بسويسرا ، و هي عبارة عن اتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات و المقاييس الدولية و الوطنية المختلفة يضم عضو واحد من كل دولة حيث يتكون حاليا أكثر من 163 دولة و تنشط هذه المنظمة في المجالات الإنتاجية و الخدمية¹.

نشأت المنظمة العالمية للتقييس ISO سنة 1947 من خلال 25 دولة 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 المدخلات و انتظامها من خلال التعامل مع موردين قادرين على توفير المواد المطلوبة بالجودة المطلوبة و بانتظام .

المنظمة الدولية للتقييس (المعايرة) هي اتحاد عالمي للمنظمات الوطنية للمعايير تقوم بإعداد المواصفات الدولية للجودة و هي من مهام اللجان التقنية في المنظمة ، و كل لجنة عضو لها الحق في الاشتراك في أعمال اللجنة التقنية ، و تخضع مشاريع المواصفات القياسية الدولية المعتمدة من قبل اللجان التقنية لتصويت الأعضاء و يتطلب نشرها كمواصفة قياسية (معياري) موافقة 85 % على الأقل من الأعضاء المصوتين ، و تراجع جميع المعايير الدولية كل خمس (5) سنوات .

سنة 1976 أنشأت المنظمة الدولية للجودة لجنة تقنية (TC 176) لإعداد معايير لضمان و إدارة الجودة، و نظم أول لقاء لهذه اللجنة سنة 1980 ، حيث ظهر نظام الجودة في المصانع الحربية ثم انتقل استعمالها في الأنشطة الصناعية و الخدمية و قد أصدرت المواصفة القياسية ISO 8402 سنة 1986 و هي أول مواصفة دولية للجودة الذي خصص لمصطلحات المعايير (vocabulary standard) واستمدت محتواها من المواصفة البريطانية BS 5750 ثم تم تطويرها سنة 1987 من طرف اللجنة التقنية TC 176 و بذلك ظهر أول إصدار لسلسلة المواصفات ISO 9000/1987 تحت شعار " ترشيد العلاقة بين المورد و العميل في النشاط الصناعي " هي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية ثم تم تعديلها سنة 1994

¹ OLIVIER FROT et autre, iso 26000 responsabilité sociétale, op.cit, P 6

ب EN/ ISO 9000/ BS تأكيدا لأصلها البريطاني و إضافة البعد الأوربي لها ، و تعتبر عامة و مستقلة عن أي قطاع اقتصادي أو صناعي معين و يعطي مجموعها نصائح لإدارة الجودة و نماذج من اجل ضمان الجودة من خلال تحديد العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة .

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 المطابقة للمعايير في العملية الإنتاجية يتسبب في ظهور وحدات غير مطابقة للجودة و تكلفة إضافية ناتجة عن المراقبة البعدية ، و في حالة وصول هذه الوحدات إلى المستهلك تنتج تكاليف إضافية أخرى الناتجة عن إعادة التصنيع أو التصليح بالإضافة إلى التأثير على سمعة المؤسسة .

في المراحل الأولى من ظهور مفهوم الجودة كان يعتمد التأكد من جودة المواد على عمليات المراقبة الدورية لنظام الجودة ، حيث كان النظام يعتمد على معايير تقبلها أو تخنارها 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 العبئ على المورد و المؤسسة على حد سواء .

سارعت العديد من الدول لاعتماد مواصفات الدولية لتأكيد و ضمان الجودة في مختلف المجالات نظرا لاعتبار هذه الشهادة بمثابة هوية بين مختلف دول العالم و اعتبارها وسيلة هادفة للتمكن من اختراق الأسواق العالمية خاصة في ظل التطورات التي يشهدها العالم المتمثلة في ظاهرة العولمة و تكنولوجيا الصناعية و المعلوماتية ، حيث أن مواصفة الايزو تطبق على العمليات التصنيعية و الخدمات و الأفراد العاملين و الوظائف التي يمارسونها في المنظمة ، كما أن تطبيق هذه المعايير أو المقاييس يساهم في تحقيق و زيادة قبول السلع في الأسواق العالمية¹ ، و يساهم في تطوير و تحسين الأداء و الإنتاجية و تخفيض التكاليف باعتبارها وسيلة لعقد اتفاقيات تعاقدية بين البائع و المشتري ، و لقد اتضح أن اغلب الموردين عالميا يطلبون رقم التسجيل في الايزو و أصبح ذلك من العناصر المهمة في تعامل المنظمات مع مورديها و في سنة 1997 أصدرت المنظمة حوالي 10900 مواصفة قياسية في جميع المجالات و في سنة 1915 ارتفع عدد المعايير (المواصفات) القياسية الصادرة إلى 21000 مواصفة².

* تم تأسيس منظمة التجارة العالمية سنة 1995 حيث اعتبرت الجودة عامل أساسي و مهم في المنافسة الدولية حيث تم التأكيد على أهمية الجودة في رفع قيمة السلع المقدمة في الأسواق العالمية¹

² www.iso.org

(2) أهداف شهادة الايزو :

الهدف الأساسي لمنظمة الايزو هي توحيد المواصفات القياسية الخاصة بالمنتجات و تطوير التعاون التقني و الصناعي بين الدول و سلسلة مواصفات ISO 9000 هي نظام للمعايير المرجعية من اجل تحقيق الأهداف التالية :

- 1 زيادة الثقة في المنتجات من خلال تحقيق رضا العملاء
- 2 تحقيق أسس ثابتة للجودة على المستوى العالمي من اجل تحقيق الاستقرار و الثبات و الثقة بالسلع أو الخدمات المنتجة.
- 3 توفير وسيلة أو لغة مشتركة بين دول العالم.
- 4 توفر فرص واسعة أمام الأنشطة التجارية و التسويقية و إزالة الحواجز أمام عملية التصدير لدخول الأسواق العالمية بالفعالية و الكفاءة العالمية المطلوبة.
- 5 توفير المنتجات بالجودة المرغوبة نتيجة تحديد متطلبات العملاء قبل مباشرة العملية الإنتاجية، مما ينتج عليه تمديد العمر الاقتصادي للمنظمة و زيادة الفرص المتاحة لتوسيع نطاق أسواقها.
- 6 تساعد على تكوين سياسات عمل واضحة و ترفع الوعي و الإدراك بالجودة لدى الأفراد
- 7 تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة العناصر التالفة و عملية إعادة التصليح أو التصنيع.
- 8 زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج و تحسين العمليات و رفع مستوى المشاركة.
- 9 توسيع الحصة السوقية و تحسين الوضع التنافسي من خلال تحسين صورتها و سمعتها في السوق.
- 10 تحقيق الزيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات و تحسين العمليات الإنتاجية .
- 11 تحسين العلاقة مع العملاء و الرفع من درجة ولائهم للمنظمة.
- 12 تحقيق ميزة تنافسية فتطبيق نظام الجودة يكسب المؤسسة مجموعة من الخصائص الإستراتيجية لمستقبل المنظمة و موقفها التنافسي من خلال الاستثمار في عمليات التحسين المستمر للمنتجات و العمليات الداخلية و الإبداع و الابتكار في مجال الإنتاج و العمليات ، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للطاقات و القدرات البشرية و المالية التي تمتلكها مما يؤدي إلى التميز في السوق، فالمزايا التنافسية تحقق عندما يدرك العميل أن القيمة التي يتحصل عليها من خلال تعامله مع المؤسسة تفوق تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة.
- 13 استدامة الميزة التنافسية و نقصد بالميزة التنافسية المستدامة التميز لأطول فترة ممكنة عن المنافسين في الأسواق من خلال منتجات يصعب تقليدها (أي مصدر الميزة و منشؤها) مع

ضمان استمرارية المؤسسة في تحقيق العائد على المدى البعيد من خلال إدخال تعديلات في طريقة عملها و إنتاجها مما يكسبها ميزة طويلة الأمد يصعب تقليدها من طرف المنافسين¹ فالمنافسة تتطلب استخدام نقاط القوة المميزة لمواجهة حالات التقليد من طرف المؤسسات المنافسة و يعتبر التقليد من أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية إلى جانب قدرات المنافسين و درجة التغير التي يشهدها المحيط الذي تنتمي إليه المنظمة .

14 شهادة الايزو تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة و عن جودة المنتج كما تعكس الشفافية و المصداقية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.

15- لغة مشتركة في شكل معايير و مرجع بين الدول من اجل تسهيل التفاهم فيما بينها والتبادل الدولي للسلع و الخدمات.

16- تنمية و تطوير مجموعة مشتركة من المعايير في مجال الصناعة و الخدمات و التجارة لتشجيع التجارة عالميا.

3) الجودة و الجودة الشاملة :

3 1 مفهوم الجودة

زاد اهتمام المنظمات بجودة المنتجات التي تنتجها لما لها من اثر في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و العالمية من خلال أثرها في تحسين سمعة المؤسسة و رفع الحصة السوقية و زيادة الأرباح خاصة مع زيادة وعي المستهلك و إقباله على شراء السلع التي تتميز بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى ظهور حالات الغش في الإنتاج من اجل خفض مستوى التكاليف.

فالاهتمام بالجودة وجد لغرض تحقيق أفضل تلبية لحاجات و متطلبات و توقعات الزبائن حيث تستحدث المنظمات العالمية أنظمة لإدارة الجودة التي تمكن العمال من تشخيص المنتجات أو الخدمات التي يرغب بها الزبون و تصميمها و تطويرها و إنتاجها حسب المقاييس العالمية.

يختلف الباحثون و المهتمون بالجودة حول تحديد مفهومها بدقة نظرا لاختلاف مجالات اهتمامهم و دراساتهم ، فيعتبر مفهوم الجودة نسبي فالمستوى الذي يعتبر كافيا لتحقيق الجودة يختلف من فرد إلى آخر حسب اختلاف الأذواق و الحاجات و الرغبات ، و ما يزيد من صعوبة تحديد مفهوم الجودة هو صعوبة قياسها ، فعملية القياس تتم من خلال معايير و خصائص متعددة .

¹ نبيل مرسي خليل ، إستراتيجية الإدارة العليا ، الدر الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 85

من بين التعاريف المتداولة نجد Deming¹ الذي عرفها بأنها " أنظمة غير المعيب التي تؤثر مباشرة في الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن "

أما Juran² عرفها بأنها " المطابقة للاستعمال عن طريق الالتزام بمتطلبات محددة "

أما feingenbaum³ يرى بان الجودة هي هدف متحرك في سوق المنافسة و عرف الجودة بأنها " المزيج الكلي لخصائص المنتج الذي يلبي توقعات الزبائن "

نرى من خلال التعاريف السابقة التي قدمها اكبر الباحثين في مجال الجودة تتفق على فكرة واحدة و هي 'المطابقة للمتطلبات ' و الزبون وحده هو الذي يحدد هذه المتطلبات حسب حاجاته المتغيرة عبر الزمن.

تعرف الجودة أيضا على أنها⁴ " مجموعة الخصائص و الصفات الخاصة بالمنتج و التي تحدد قابليته على إرضاء متطلبات العميل المحددة و الواضحة و الضمنية " و في هذا التعريف نجد انه يركز على ضرورة تحقيق التوازن بين خصائص المنتج و متطلبات العميل للوصول إلى الجودة المطلوبة بناء على المواصفات التي يحددها العملاء (المستهلكين) .

كما يمكن تعريفها⁵ "بأنها مجموعة الخطط و النشاطات التي تستهدف جعل المنتج يلبي الاحتياجات المحددة "

كما تعرف بأنها⁶ " تمثل اشتراك و التزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو يفوق توقعاته " .

تعرف المنظمة الدولية للتقييس⁷ ISO حسب المنشور 8402 الجودة هي "مجموعة خصائص الجوهرية للمنتج أو النظام من اجل إرضاء متطلبات الزبون المعلنة و الضمنية" .

من هذا التعريف نجد أن نظام الجودة يتمثل في جانبين مرتبطين ببعضهما :

1 –حاجات و توقعات الزبون : لكي يكون الزبون راضيا فهو بحاجة إلى الثقة في قدرة المنظمة على توفير الجودة المطلوبة و الحفاظ على مستوى هذه الجودة .

¹ JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P12

² JEAN LOUISS GIORDANO , idem, P13

³ PIERRE LOGIN, HENRI DENET, construisez votre qualité, op.cit, P41

⁴ مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 28

⁵ حيدر علي مسعود ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازدي للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 42

⁶ PIERRE LOGIN, HENRI DENET, construisez votre qualité, op.cit, P185

⁷ www.iso.org

2 حاجات و مصالح المنظمة : لكي تستمر المنظمة فهي بحاجة للوصول إلى الجودة المطلوبة و المحافظة عليها بالتكلفة المثلى و تحقيق هذا الجانب مرتبط بالتخطيط الفعال للموارد التقنية و الإنسانية (البشرية) و المادية .

فالجودة لا تحقق بالصدفة بل بإدارة كل مرحلة من مراحل حياة المنتج و نظام الجودة يعتبر كوسيلة تنظم المؤسسة و تدير مواردها لانجاز و دعم و تحسين الجودة بشكل اقتصادي.

و بتعريف آخر¹ الجودة هي " ارتباط المنتجات المادية (السلع) و الخدمات و الأفراد و العمليات و البيئة المحيطة مع التوقعات " و هذا التعريف بين أن مفهوم الجودة لا يقتصر على مدى تلبية المنتج لمطالبات العملاء بل يرتبط أيضا بسلوك الأفراد و تغير بيئة الأعمال .

فهناك بعض الباحثين الذين يربطون مفهوم الجودة بمفهوم الإتقان و السلامة من العيوب أو بمعنى آخر مطابقتها لمواصفات محددة لأن العيب هو مخالفة في التصميم أو في المواصفات المطلوبة ، بينما يرى البعض الآخر أنها تحقيق لرغبات و حاجات المستخدم و هذا التعريف يركز على الجانب التسويقي الوظيفي أي قدرة المنتج على تأدية وظيفته و ملائمة في الاستخدام ، بينما يرى آخرون أن الجودة هي التميز و هذا التعريف يبين أن المنتج لا يجب أن يكون مقبولا مقارنة بسعره بل يجب أن يفوق توقعات الزبون من خلال مفاجئته بمميزات أو خصائص لا يتوقعها .

رغم اختلاف مفهوم الجودة نجد تباين في الأفكار التي تتسع أو تضيق حسب التباين في الثقافات و الرغبات إلا أنها دائما ترتبط بمفهوم الرضا و بالتالي بتقييم المستهلك (الزبون) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات متميزة مقارنة مع المنافسين.
- يتركز مفهوم الجودة على الارتقاء بالأداء و تجنب الوقوع في الأخطاء لتحقيق رضا العملاء و الأطراف الأخرى ذات الصلة.
- جودة المنتج ترتبط بمدى قدرة خصائصه التي يتمتع بها على مقابلة احتياجات و رغبات العميل المتعددة و المتغيرة باستمرار خاصة في عصر التكنولوجيا ، بمعنى أن التغيرات في احتياجات و رغبات الزبائن يجب أن تقابلها تغيرات في مواصفات و خصائص المنتج من اجل تحقيق الرضا المستمر .
- النظرة الحديثة للجودة تركز على أبعادها الإستراتيجية و المالية و البشرية و دورها في تطوير أداء المنظمة.

¹ مأمون الدرادكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، مرجع سابق ، ص 15

ميز walter shewart بين نوعين من الجودة¹:

- جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة و مستقلة عن الوجود الإنساني أو ما يسمى بالجودة الموضوعية.

- الجودة الشخصية: أي الجودة المتعلقة بمشاعر و إحساس الفرد كنتيجة للحقيقة الموضوعية

2 3 مفهوم الجودة الشاملة

في مطلع القرن الحالي اعتبرت الجودة الشاملة السبيل الأمثل لإشباع حاجات المستهلكين و لها دور فعال في تقديم السلع و الخدمات بالجودة العالية مع الأخذ في الاعتبار تقليص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة في تحقيق الميزة التنافسية و توسيع الحصص السوقية من خلال استمرار التحسين المستمر في الجودة لان الإنسان بطبيعته ذو حاجات غير مستقرة كلما قام بإشباع حاجة تطلع لإشباع أخرى.

أخذت الجودة مكانة مركزية 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 السيارات و المنتجات الالكترونية و في هذه الظروف تزايد الاهتمام بالجودة .

في سنوات الثمانينات ظهرت الحاجة إلى ضرورة تبني أفكار جديدة ، فبعد التحكم الإحصائي في العمليات الإنتاجية ظهرت فكرة الإنتاج في الوقت المناسب حيث غلب في بعض هذه العمليات الجانب التقني ، و في النصف الثاني من الثمانينات بدأ يظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أن الجودة بحاجة إلى منهجية شاملة تضم كل أنشطة المؤسسة و ظهر أهم كتاب تحت عنوان² (الشغف بالتميز) ل " توماس بيتر و اوستن نانسي " (THOMAS PETERS , AUSTIN NANCY) حيث خصص في هذا الكتاب فصل تحت عنوان (الجودة ليست مجرد تقنية) و أكد الكاتبان أن كل الأدوات التي طورت في فكرة الجودة لا تكفي إذا لم يتوفر الشغف الإنساني بما هو متقن و جميل .

زاد الاهتمام بالبعد الإنساني في الإدارة و أصبح واضحاً ضرورة الملائمة بين الأفراد و المنظمة إذ أن الفرد يجب أن يشارك و يساهم في النظام ، فالمنظمة هي نظام للتفاعل الثقافي و ليست مجرد سلسلة من المهام و القوانين و الإجراءات³

¹ FROMAN.B, manuel qualité au manuel de management l'outil stratégique , afnor, paris ,2001,p 274

²Yves Bernard , le management par la qualité total , édition DONUD , paris 2000, p29

³MICHEL MARCHENSAY , , management stratégique ,édition organisation , paris, 1997 p 84

يعود الفضل لليابانيين في تحديد العديد من المفاهيم الحديثة أهمها إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث يساعد على تقديم منتج أو خدمة بأعلى مستوى من الجودة من خلال تشجيع ثقافة الجودة في المنظمة على شكل برنامج متكامل عناصره الأساسية المتمثلة في : الإدارة العليا (القيادة) ، الأفراد ، العملاء ، المسؤولية الاجتماعية .

بدأت الجودة تاريخيا في مجال التصنيع و العمليات الصناعية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية التي أعجزت الاقتصاد الياباني و جعلته ضعيفا تعجز منتجاته الخروج خارج الحدود بسبب عدم قدرتها على المنافسة و لكن هذا الضعف تحول إلى قوة من خلال التفكير في رفع مستوى جودة المنتجات.

ترجع إدارة الجودة إلى روادها مثل Armond , Deming و هي تعتمد على مبدأ الأداء المستمر و المتميز في الإنتاج المتطور و بتكلفة أقل و من دون عيوب لإرضاء العملاء داخل و خارج المنظمة .

لا يوجد تعريف واحد و محدد لإدارة الجودة الشاملة لان تعريفها يعتمد على العميل و على ما يمكن أن تقدمه المنظمة لذلك، فالعامل المشترك في معظم التعاريف هو إرضاء الدائم لتوقعات و حاجات العملاء و المحافظة على ولائهم باستمرار باعتبار ربح المنظمة يعتمد على علاقتها مع العميل.

فمفهوم 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 اجل إرضاء المستهلك و جعل المنتج يلبي متطلباته أو يفوقها ، و من جهة أخرى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة ، حيث تم تعريفها " بأنها مدخل يسعى إلى تحسين الجودة عن طريق التخلص من أسباب عيوب المنتج و جعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة "

وزارة الدفاع الأمريكية عرفت الجودة الشاملة بأنها¹ " تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير و التحسين المستمر التي يساهم فيها جميع العمال في المنظمة لبلوغ الانجاز الأمثل في الأداء من اجل تحقيق رضا المستهلك النهائي و تحقيق التكاليف الملائمة " .

و تعرف الجودة الشاملة بأنها² " تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة و ذلك من اجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها التي تكون في شكل سلع أو خدمات و بأقل تكلفة ممكنة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه " .

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 16 .

² عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000، ص 12

أما CROSBY 1969 عرف الجودة الشاملة بأنها¹ "عبارة عن منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مستقبلا ، حيث أن الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية "

عرفت الجودة الشاملة أيضا بأنها² " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العملاء ، باستعمال أساليب كمية من اجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات "

إدارة الجودة الشاملة³ تعتبر كنظام إداري متكامل يتمحور هدفها الأساسي في تحقيق رضا المستهلك الحالي أو المستقبلي، و الاحتفاظ بالحصة السوقية التي تهدف إلى الاستقرار و تحقيق مكانة سوقية ملائمة، فالتحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة".

أما بالنسبة لـ " JAMES RILAY⁴ الذي عرف الجودة الشاملة بأنها " التفوق في الأداء لارضاء المستهلكين عن طريق تنسيق عمل المسيرين من اجل توريد المستهلكين بمنتجات ذات جودة و قيمة و ذلك من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الأولى "

أما HAVER⁵ أكد أن الجودة الشاملة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين يتم من خلاله توجيه جهود كافة العمال نحو كسب عملاء جدد عن طريق المشاركة الجماعية في عملية التخطيط و التنفيذ.

كما تعرف أيضا بأنها⁶ " 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 .

وردت تعاريف تشير إلى إدارة الجودة الشاملة من كونها مدخل لاداء الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها و أفرادها و عملياتها و بيئتها.

كما أشار Edwards Deming على ضرورة إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث تعتبر الجودة مسؤولية كافة العمال من خلال التركيز على خطوات أساسية تعتبر متداخلة و متفاعلة و هي :

¹ خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، مرجع سابق، ص 29

² Stephen HARRISON , total quality management , édition public administration quartet 1993 , p 16

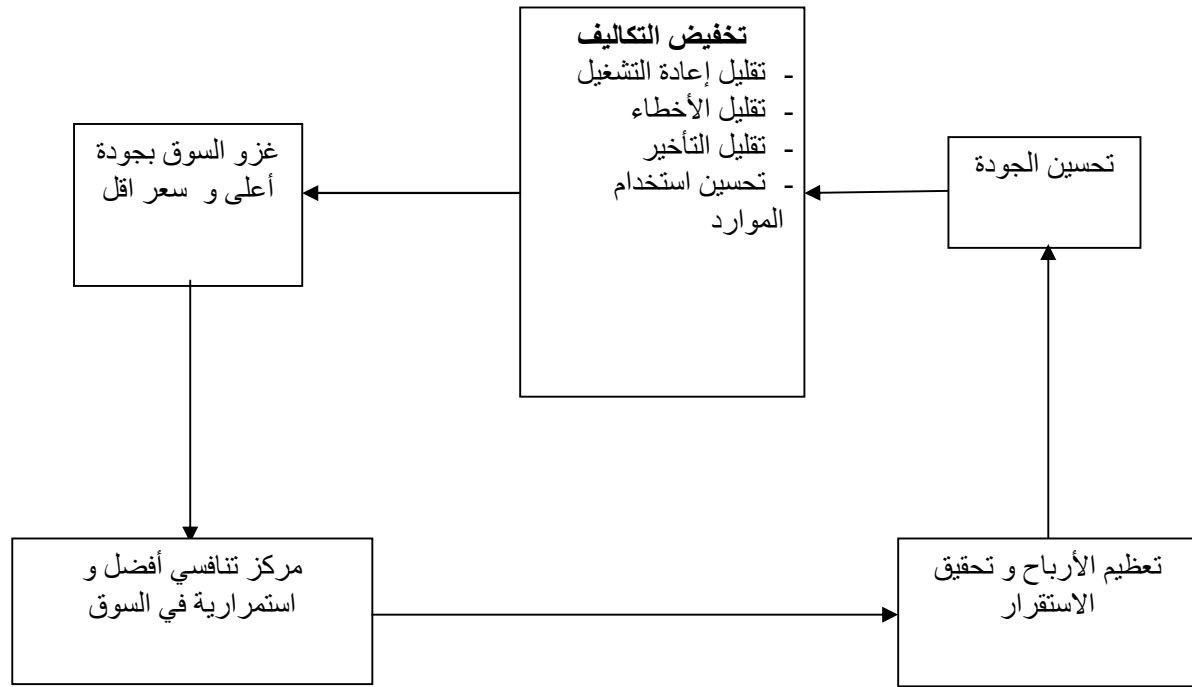
³ JOUSLIN .D – NORAY .B, le mouvement international de la qualité, édition RIMOD, PARIS ,1990 , p 3

⁴ JAMES RILAY , just exactly what is total quality management , personal journal , 1993, P 72

⁵ Yves Bernard , le management par la qualité total ,op, cit , p 10

⁶ BRIHMAN .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation, paris, 2000,P 217

- تقليص التكاليف الكلية عن طريق تقليل الأخطاء و إعادة التصنيع التي غالبا ما ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية ، و هذا يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية و الاستثمار في الوقت بطريقة مثالية.
- تطوير و تحسين الإنتاجية التي تؤدي إلى تحسين النوعية و زيادة الحصة السوقية و ملائمة الأسعار للقدرات الشرائية للمستهلكين .



الشكل رقم (4) : مزايا الجودة الشاملة

المصدر: علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديد المنظمات ، دار قباء ، مصر ، 2005 ، ص 159

و مما سبق فإدارة الجودة الشاملة موجهة للربح و تركز على العميل و تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة 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 و هذا الأسلوب منهجي يعتمد على الطرق العلمية من خلال استخدام الأساليب الكمية و الإحصائية في اكتشاف و معالجة المشاكل الإدارية 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 منها¹: التوجه بالزبون – دور القيادة – تخطيط الجودة – التحسين المستمر – إدارة الموارد البشرية – الاشتراك مع الجميع و التدريب و العمل في شكل مجموعات – التنسيق مع الموردين – الوعي و الاهتمام بالشؤون البيئية و الاجتماعية .

¹ FREDRIC CANARD, management de la qualité, édition GUALINO, France, 2009, P 178

و بالتالي 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 اجل 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 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة من جوانب مختلفة¹:

ا) الجانب المنهجي : يركز على الأسس و الحقائق العلمية كمنطق لترشيد استغلال طاقات و موارد و إمكانيات المنظمة المادية و المالية و البشرية لتحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة .

ب) الجانب الفلسفي : الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأفكار أساسها الجمع بين الأهداف و الوسائل و القيادة نحو الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة بالإضافة إلى التعاون بين الأفراد و العمل كفريق .

ج) الجانب الأخلاقي : و هو جانب ظهر مؤخرا نتيجة زيادة الاهتمام الدولي بفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، فأضيف جانب آخر إلزامي في مبادئ الجودة الشاملة يحدد من خلاله مسؤولية المؤسسة الاجتماعية و الأخلاقية و البيئية اتجاه العملاء و الأطراف المعنية و المحافظة على البيئة و الاهتمام بشؤون المجتمع .

الحصول على شهادة الايزو للجودة يشترط تطبيق نظام إدارة الجودة أي مواصفة ISO 9001:2000 و تمنح الشهادة من طرف هيئات دولية متخصصة و تعتبر كسلاح تنافسي في الأسواق و هي لا تمثل كامل متطلبات الإدارة الشاملة للجودة.

أما بالنسبة للإدارة الشاملة للجودة غير مرتبطة بتطبيق مواصفة قياسية دولية محددة و لا تمنح شهادة الايزو بموجب تطبيق الإدارة الشاملة للجودة و إنما تمنح جائزة من طرف جهات متخصصة و ذلك لأغراض داخلية و منه يتضح أن شهادة الايزو للجودة تمثل جزء من متطلبات الإدارة الشاملة للجودة.

¹FREDRIC CANARD, management de la qualité, op,cit, P179

المبحث الثالث: المعايير العالمية لنظام الإدارة الشامل:

عرف خبراء الجودة نظام الإدارة المتكامل الشامل الذي أطلقوا عليه اسم QUENCH و هذه التسمية مكونة من عدة مقاطع حرفي QU مأخوذة من كلمة quality و يمثلها الايزو 9000 ، أما حرفي EN مقطع من environment و يمثلها الايزو 14000 ، أما حرفي SH أول حرفين من safety health و يمثلها الايزو 26000 و تعني جودة المنتج و الصحة و البيئة والغرض من السعي في وضع ضوابط الجودة هو الحفاظ على صحة المستهلك و البيئة¹ .

لذا سوف نركز في هذا المبحث على ثلاث معايير و هي iso 26000- iso14000- iso 9000

1) نظام الجودة ISO 9000

1 1) تعريف نظام الجودة ISO 9000

يعرف ISO 9000 بأنه مجموعة المواصفات التي تحكم نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلائم مع المؤسسة لذ 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 أيضا أن تطبق 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 ، أي يتركز اهتمام هذا النظام نحو العمليات و ليس نحو المنتج ، فالمعايير الموضوعية تتعلق بإدارة المنظمة و أدائها و ضمان إنتاج منتجات جيدة من اجل تحقيق رضا المستهلك و هذه السلسلة تكونت من² :

1 المفاهيم الأساسية و المصطلحات و معايير توجيهية ل ISO 9000

2 ثلاثة معايير لمتطلبات ضمان الجودة (ISO 9001 – ISO 9002 – ISO 9003) تتمايز عن بعضها البعض من حيث شموليتها حيث³ :

3 معيار ISO 9001 يتضمن تأكيد الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب و الخدمة، أي هو معيار شامل يتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية التي يتمثل نشاطها القيام بالتصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و خدمات ما بعد البيع .

¹ حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الايزو 14000 9000 ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006 ، ص 110

² FREDRIC CANARD, management de la qualité, op.cit, P138

³ خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، مرجع سابق، ص 250

4 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.

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

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

هناك إصدارات أخرى لهذه المعايير في سنة 1994 ثم سنة 2000 ثم سنة 2008 ، حيث يتم مراجعة هذه المواصفات و يعاد تعديلها أو التأكيد عليها مرة كل أربعة أو خمسة سنوات على الأقل ، بالنسبة لإصدار سنة 2000 تم القيام بالمراجعة الثانية للمواصفات حيث تم إلغاء مواصفة ISO 9002 و ISO 9003 و الاحتفاظ بمواصفة ISO 9001 كمواصفة وحيدة لمتطلبات نظام إدارة الجودة و بذلك أصبحت السلسلة تسمى ب ISO 9000-2000 تحتوي على¹:

- 1 مواصفة ISO 9000-2000 تخص المبادئ و المصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة
- 2 مواصفة ISO 9001-2000 المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة و يمكن تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات صناعية أو خدمية ، كبيرة أو متوسطة أو صغيرة كما أكدت على بعض العناصر :

- النظر في المتطلبات القانونية و التنظيمية

- زيادة الاهتمام بالموارد المتاحة

- وضع أهداف خاصة بالجودة قابلة للقياس بالنسبة للوظائف و المستويات ذات الصلة

- 3- مواصفة ISO 9004 تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة .

أما إصدار سنة 2008 تم إصدار ISO 9001-2008 تضمن توضيحا فقط لإصدار سنة 2000 و لم تصدر متطلبات جديدة .

¹ DANIEL BOERI , maitriser la qualité , édition MAXIMA, France , 2003, p 25

و تعرف إدارة الجودة بأنها¹ "وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت مواد أولية أو منتوجات وسيطية أو منتوجات نهائية صالحة للاستعمال " فهذه المواصفة تحدد الخصائص المطلوبة في المنتج لتعطيه القابلية للاستعمال و على أساس ذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة المطابقة .

كما تعرف بأنها " مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات " ²

و هذا التعريف يوضح خصائص المنتج التي يجب توفرها بالإضافة إلى نظام الجودة الذي يتم من خلاله تحقيقها فهي بمثابة مواصفة إدارية تحدد العناصر المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يجب أن تصممه المنظمة لضمان توافق منتجاتها مع متطلبات العميل

2 مبادئ ISO 9000

الاهتمام بنظام جودة الايزو من خلال الحصول على شهادات الجودة بمختلف أنواعها يعتبر حاجة ضرورية لكسب ثقة المستهلك ، و يعتمد معيار ISO 9000 على ثمانية مبادئ لنظام الجودة و هي كالتالي³:

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، لان 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 القناعة بمزايا تطبيق الجودة و توفير متطلبات تحقيقها.

3 التحسن المستمر : التحسين المستمر للأداء يجب أن يكون دائما هدف المنظمة من اجل تحقيق استمرارية رضا الزبون ، و الأداء يتم قياسه من خلال توفير نظام لتقييم مستوى الجودة المحقق

¹ DANIEL FROMENTIN, JEAN-ARTHUR PINCON, la démarche qualité pour un projet d'entreprise, édition DOMOS, France, 2009, P52

² محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشرة التوزيع ، الأردن ، 2002، ص 43

³ FRONCOIS BOUCHER, BENOIT CROGUENNEC, comprendre iso 9001/2008, édition AFNOR, France,2012, P29

- و مقارنة المستوى المحقق مع المنافسين ، و تفعيل نشاط ضبط الجودة من خلال سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية .
- 4 أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات : يجب أن يتم اتخاذ القرارات بناء 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: تعتمد على فكرة أن 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 اجل رفع مهاراتهم التي لها 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 الفائدة المتبادلة: وجود علاقة مربحة لكل من المورد و المؤسسة و الأطراف المعنية من خلال خلق القيمة.
- 8 ثقافة الجودة: من اجل تبني المنظمة لفكرة الجودة يجب أن تهيئ المناخ المناسب حيث تعتبر الثقافة السائدة في المنظمة من اكبر العوائق التي تواجهها ، فالمنظمة يجب أن تعمل على تحويل ثقافة التقليدية السائدة إلى ثقافة الجودة محورها الاهتمام بالعملاء ، فتطبيق مواصفة ISO 9000 يعتمد على مدى انتشار ثقافة الجودة لدى العمال مما يساهم في تسهيل مراجعة و تقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية ، و الالتزام بالتحسين المستمر و تحقيق الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد و هذا يستلزم بناء ثقافة تكون فيها الجودة في القيمة الموجهة لنشاط العمال، و قيام الإدارة بالخطوات الضرورية لتحسين أدائها من خلال إيجاد التوازن بين النظم و المهارات و الأساليب من جهة و بين قيم العمال (الرغبة) من جهة أخرى ، فالتغيير الثقافي هو¹ " القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم " حيث على المنظمة تحديد مبادئها و معتقداتها و تحويلها إلى قواعد و معايير إدارية ثم تقوم بتعميم ذلك على العمال و ينظر إلى التغيير الثقافي من بعدين أساسيين، البعد الأول يمثل الجوانب الظاهرة و تكون سهلة التغيير من خلال نشر

سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ،

الوعي بأهمية الجودة ، أما البعد الثاني فيمثل الجوانب الخفية التي تتمثل في القيم و الافتراضات الخاصة بكل فرد و التي تكون صعبة التغيير.

2) نظام جودة الإدارة البيئية ISO 14000

1 2 تعريف نظام جودة الإدارة البيئية ISO 14000

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 الخاصة بها .

النجاح الذي حققته المواصفات الدولية في مجال الجودة (ISO9000) إضافة إلى الدعوات الموجهة إلى المنظمة العالمية للتقييس من طرف منظمة الأمم المتحدة لإصدار مواصفة خاصة بإدارة البيئية من أجل رفع الأداء البيئي للمؤسسة حيث وضعت لجنة فنية عرفت ب (ISO/TC/207) اختصت بتطوير هذه المواصفة و بعد عدة مؤتمرات انعقدت سنة 1993 و سنة 1994 و سنة 1995 تمت المصادقة و الموافقة النهائية لسلسلة ISO 14000 سنة 1996 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 صدرت هذه المعايير سنة 1996 و تشمل ستة مجالات أساسية و هي¹ :

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

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

مواصفة ISO 14010/1996 : تحتوي على مبادئ التدقيق البيئي.

مواصفة ISO 14011/1996 : تحتوي 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 البيئة و الحماية الطبيعية من التلوث

¹ خضير كاضم محمود إدارة الجودة و خدمة العملاء ، مرجع سابق ، ص 275

ومختلف الأضرار الناتجة عن ذلك ، و فرض القوانين و التشريعات المتعلقة بها من اجل تحقيق المحافظة على المجتمع و البيئة و تحقيق التحسين المستمر في البيئة من خلال تقليص معدلات التلوث، و زيادة الكفاءة الإنتاجية في المنظمات من خلال الالتزام بسلسلة المواصفات و حصولها على أفضل المواد الأولية و تقديمها لأفضل السلع الصديقة للبيئة أو التي لا تشكل خطر لا على المستهلك و لا على البيئة .

2 2 مفهوم الإدارة البيئية

عرفت الأمم المتحدة الإدارة البيئية بأنها¹ " وضع الخطط و السياسات البيئية من اجل رصد و تقييم الآثار البيئية للمنظمة في جميع المراحل الإنتاجية "

تعرف المنظمة العالمية للتقييس ISO نظام الإدارة البيئية بأنه² " 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"³

تطبيق معايير الإدارة البيئية يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في العديد من المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 14000 من خلال تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء و الموردين و جميع الأطراف المتعامدة مع المنظمة (الأطراف الداخلية و الخارجية) ، لذا فان الحصول على شهادة ISO 14000 يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في أهدافها الخاصة هذا من جهة، و من جهة أخرى أهداف المجتمع و البيئة من خلال الالتزام بالمسؤوليتها الاجتماعية.

بالنسبة للمعيار ISO 14001 يعرف منع التلوث البيئي على انه استخدام العمليات و الموارد و المنتجات التي تقلل أو تسيطر على التلوث و يمكن هذا عن طريق إعادة التصنيع أو المعالجات بمختلف أنواعها و تعديل و تصميم العمليات و التحكم و الاستخدام الأمثل للموارد و البدائل

تتكون متطلبات مواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14000 من العناصر الأساسية التالية:

1 الخطة البيئية: و تشمل التأثيرات البيئية للمنظمة و الجوانب المتعلقة بإعداد الميزانية التقديرية لها و طرق معالجتها و توثيق الأهداف البيئية و مراجعتها بصورة مستمرة و تحديد البرامج البيئية.

¹ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، مرجع سابق ، ص 45

² نجم الغزاوي ، عبد الله حكمت النقار ، إدارة البيئة (نظم و متطلبات و تطبيقات) ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص 122

³ 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

2 السياسة البيئية المتبعة: لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث و احترام القوانين و التشريعات المتعلقة بالبيئة.

3 التنفيذ و التشغيل: تتضمن عمليات التنفيذ و التشغيل من خلال توفير المهارات و الكفاءات البشرية و دعم ذلك من خلال التكوين المستمر.

4 الفحص و الإجراءات التصحيحية : من خلال مراقبة الأنشطة المتعلقة بالإدارة البيئية ، تحديد الإجراءات الوقائية و التصحيحية المتعلقة بالأداء البيئي.

تعتبر مواصفة ISO 14000 مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع المنظمات و يتكيف مع مختلف الظروف الثقافية و الاجتماعية و غيرها ، و هو يهدف أساسا إلى تدعيم عملية حماية البيئة و منع التلوث*¹ و الحفاظ على المواد الأولية من خلال تطوير هيكل الأنشطة الداخلية للمنظمة .

من التعاريف السابقة يتضح بان نظام الإدارة البيئية هو نظام فرعي للتنظيم العام للمؤسسة تضعه الإدارة العليا من اجل ضمان أن المنتجات التي تصممها و تنتجها و تسوقها ليس لها تأثير سلبي مباشر أو غير مباشر على البيئة ، بشرط أن يكون هذا التنظيم متلائما و متوافقا مع التنظيم العام للمنظمة و ظروف عملها ، و يتم تطبيق الإدارة البيئية عن طريق وضع خطط و سياسات تشمل كل المراحل الإنتاجية انطلاقا من الحصول على المواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي و الجوانب البيئية المتعلقة بها ، مع الأخذ في الاعتبار تقييم الآثار البيئية للمنظمة و التكاليف البيئية الناتجة عن كيفية استخدام الموارد للتحكم في الآثار البيئية لها.

من الأسباب التي أدت إلى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالإدارة البيئية هو ظهور القوانين و التشريعات الصادرة حول موضوع حماية البيئة و الضغط المفروض عليها من المجتمع و كذلك بحث المؤسسة عن تحسين سمعتها في السوق بسبب زيادة الوعي بأهمية حماية البيئة بالإضافة إلى الضغوط التي تفرضها المنافسة في الأسواق الإقليمية و العالمية و متطلبات أسواق التصدير.

* عرف PORTER (1995) التلوث هو "التغيرات الفيزيائية و الكيميائية التي تصيب العناصر الطبيعية و تغير من خصائصها بشكل مضر أو غير مرغوب فيه بسبب الاستخدام غير الكفء للموارد الطبيعية .

الاهتمام بالجانب البيئي يجب أن يكون له بعد استراتيجي ، أي إعادة النظر في إستراتيجيتها فحسب ¹ HAMEL et PRAHALD "حتى تحقق المنظمة الاقتصادية التنمية المستدامة فانه يجب أن تضع أهداف إستراتيجية ذات بعد بيئي و اجتماعي و يكون كهدف من أهدافها إستراتيجيتها التنافسية "

تعرف منظمة الايزو الأداء البيئي على انه ² "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تم وضعها على أساس السياسة و الأهداف البيئية للمنظمة "

تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات و القوانين بشرط أن يكون له مردود مالي فتحسين طرق الإنتاج سيحقق ايجابيات من الناحية المالية و البيئية كما أن تطبيق الأداء البيئي يجعل المنظمة تتحكم في تكاليفها البيئية ، فهو احد الطرق التي تستعمل في التسيير التي تعمل على تشجيع المنظمة على أن تكون أكثر تنافسية و ابتكارا و أكثر مسؤولية على المستوى البيئي و المجتمع .

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 ، فبالنسبة للوقف الأول نجد هناك من يعتبر الاهتمام بالعامل البيئي هو الذي يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي و هذا ما عرضه Brutland سنة 1987 في تقريره المشهور " مستقبلنا للجميع " 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 ، فجد المنظمة تضطر إلى الاجتهاد أكثر في المجالات التي تساعد على حماية البيئة من اجل جذب مساهمين و زبائن جدد و أفراد مؤهلين و يعتبرون أن الاهتمام بالمجال البيئي هو إستراتيجية مربحة تحقق عوائد مالية مباشرة و غير مباشرة كتحسين الموقع التنافسي، تحسين المنتجات ، تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح ، تحسين صورة و سمعة المنظمة³ .

¹ Magalie MARAIS - Emmanuelle REYNAUD, comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable , colloque entreprises territoires et indicateurs de développement durable , université Paul Cézanne Marseille 9-10 janvier 2008 p 4

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

³ Thomas REVERDAY , les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale , revue sociologies pratiques , Edition presse des sciences n°10 2005 , France , 2002 p 4

أما الموفق الثاني فيعتبر أن إدماج البعد البيئي في الإدارة ليس له آثار ايجابية على المنظمة من أهم الباحثين الذين كانوا مع هذا الموقف¹ Hutcheston et Chaston سنة 1994 و Gerstenfeld et Roberts سنة 2000 و Rutherford سنة 2000، الذين 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 ، بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية و المالية لا يفرض على المنظمة الاهتمام بالبيئة ، كما ان الدراسة الميدانية² التي تمت في فرنسا سنة 2003 بينت أن 31.2 % من مدراء المؤسسات الفرنسية يبدون تشاؤما من دمج البعد البيئي باعتبار انه لا يوجد ما يثبت أن الإدارة البيئية تعود بنتائج اقتصادية ايجابية على المنظمة.

3) نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة : HACCP hazard analysis critical control points

4 3 تعريف نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة

بالإضافة إلى المعيارين السابقين نجد أيضا :

المعيار ISO26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية الذي تمت مناقشته في الفصل الأول و تحديد مختلف المفاهيم الخاصة به بالإضافة إلى المعيار ISO 22000 و هو معيار خاص بالمنظمات التي تختص في صناعة المنتجات الغذائية و يعتمد على مبادئ إدارة مخاطر الأمن الغذائي المعروفة في نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة كما انه يشمل معيار ISO 9000 و معيار ISO 14000

يعتبر نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة احد أنظمة الجودة و السلامة الغذائية ، فهو وسيلة فعالة لضمان سلامة الغذاء خلال جميع المراحل الإنتاجية التي يمر عليها ، حيث أن الأنظمة التقليدية في ضبط جودة المواد الغذائية تعتمد على طريقة الفحص و المراقبة من خلال اخذ عينات معينة خلال العملية الإنتاجية ، و قد أدى ذلك إلى زيادة التكاليف و تضييع الوقت و الجهد ، بينما استعمال نظام المخاطر و نقاط الضبط الحرجة ساهم في تحديد المواقع الحرجة في الأداء الإنتاجي لغرض مراقبتها و تطبيق أساليب الضبط و الفحص عليها بدلا من أن تشمل المراقبة كل المراحل الإنتاجية³.

¹ Sandrine BERGER-DOUCE, taille et engagement environnemental des PME , world conférence for Small business , canada , 22-23 JUIN 2008 P 3

² Sandrine BERGER-DOUCE, OP , CIT, p 3

³ خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 277

3 2 أهداف نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة

- 1 يتوافق هذا النظام مع أنظمة إدارة الجودة و يحقق التكامل معها كما انه يوفر درجة عالية من الثقة في جودة المواد الغذائية و سلامتها
- 2 يقوم هذا النظام على منع الأخطاء قبل وقوعها بدلا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها
- 3 يقوم هذا النظام على مبدأ الوقاية بدلا من التصحيح و هذا يساهم في تقليص التكاليف المتعلقة بالتصحيح أو إقصاء العناصر التالفة
- 4 يساهم هذا النظام في تحقيق رضا المستهلك من خلال التزامه بجودة الأغذية و سلامتها و يعطي صورة و انطباع ايجابي حول المنظمة و قدرتها في تحقيق أهداف التعامل معها
- 5 يساهم هذا النظام في تنشيط التجارة العالمية بين الدول المختلفة خاصة في مجال صناعة المواد الغذائية و الالتزام بجودتها و سلامتها
- 6 يحقق هذا النظام الكفاءة و الفعالية و يساهم في تحقيق الأهداف و تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين

3 3 مبادئ نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة :

نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة يعتمد على سبعة مبادئ معروفة عالميا و التي يجب اعتمادها من اجل المراقبة الفعالة في مجال جودة الصناعات الغذائية و سلامتها و تتمثل في:

تحليل المخاطر

نقصد بتحليل المخاطر تحديد مواقع الخطر المحتملة من اجل اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق سلامة العملية الإنتاجية انطلاقا من المواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي

تحديد نقاط الضبط الحرجة:

عملية تصنيع المواد الغذائية تحتوي على العديد من النقاط الحرجة التي يجب تحديدها لتفادي المخاطر التي تنتج عنها، حيث نجد أن المنظمات تتباين في تحديد هذه النقاط نتيجة لتعدد طرق التصنيع و نوع التكنولوجيا المستخدمة.

الإجراءات الوقائية للحدود الحرجة :

يتطلب هذا المبدأ وضع معايير لسلامة النقاط الحرجة مثل تحديد درجة الحرارة ، الرطوبة ، المواد الحافظة نسبة المكونات

وضع إجراءات المراقبة :

وضع إجراءات المراقبة يساهم في تحديد الانحرافات في نقاط المراقبة الحرجة مع ضرورة توفر خبرات و مؤهلات مهنية في الفرد الذي يقوم بعملية المراقبة تمكنه من تحديد الانحراف قبل أن يتزايد أثره و محاولة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب من اجل الحد من هذا الانحراف

وضع نظام الإجراءات التصحيحية :

وضع نظام مناسب للإجراءات التصحيحية يساهم في تعجيل حل الانحرافات قبل أن تستمر في التعاضم و ارتفاع المخاطر المتعلقة بها، لذا فان تحديد أساليب معالجة الانحرافات تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في إزالة خطر المنتجات غير المتلائمة مع المواصفات العالمية للجودة .

وضع نظام فعال للتوثيق :

يجب و ضع سجلات منظمة لتوثيق نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة و كافة الإجراءات المتعلقة به، و تحتوي هذه السجلات على (خطط العمل ، الفرق المكلفة بالعمل ، وصف المنتج ، خريطة تدفق العمليات ...) كما يجب توثيق النقاط الحرجة المحددة و إجراءات المراقبة و الإجراءات التصحيحية .

التحقق من صحة عمل النظام :

يتم التحقق من أن النظام يعمل حسب الإبعاد و الأهداف التي تم وضعها من اجل تطبيقه و يحقق دوره الفعال ، و تتم عملية التحقق من خلال الفحوص الدورية و المستمرة للتأكد من انجاز الأهداف المتوقعة استعمال الجودة كأداة تنافسية يحتم على المنظمة أن تنظر إلى الجودة على إنها فرصة لإرضاء المستهلك(العميل) و ليست طريقة لمعالجة المشاكل أو تقليل التكلفة للإدارة الإستراتيجية للجودة هي جزء من الإدارة الإستراتيجية التي يتم قياسها و تقييم أدائها

المبحث الرابع: التوجه بالعملاء و أثره على أداء المنظمة

يركز المسكرون حاليا في مختلف المنظمات عن الحاجة إلى التركيز على العملاء و توفير قيمة جيدة لهم و تحسين مستوى رضاهم ، و في الواقع أصبحت المقاييس مثل مستوى رضا العملاء و الحصة السوقية مهمة جدا لدرجة أن العديد من المنظمات تتابعها بشكل منتظم ، حيث أن هذه القيمة هي متبادلة بين المنظمة و العميل التي تركز على وجهين : القيمة التي توفرها المنظمة للعميل (القيمة السلع) و القيمة التي يوفرها العميل للمنظمة (الأرباح و العوائد) ، و هذه الإستراتيجية تعتمد على العميل مع عدم تجاهل المبادئ الأساسية للتسويق و لكن يتم التركيز على استعادة الأموال المستثمرة في التسويق التي تهدف إلى جذب العملاء على المدى البعيد ، من خلال حصول العملاء على أعلى قيمة من المنتجات كما يوفر هؤلاء العملاء قيمة مرتفعة للمنظمة من خلال هامش الأرباح الناتجة عن تعامل و ولاء العملاء القوي للمنظمة و فترة الاحتفاظ الطويلة بهم و بهذا نصل إلى تحقيق علاقة متوازنة بين المنظمة و العميل .

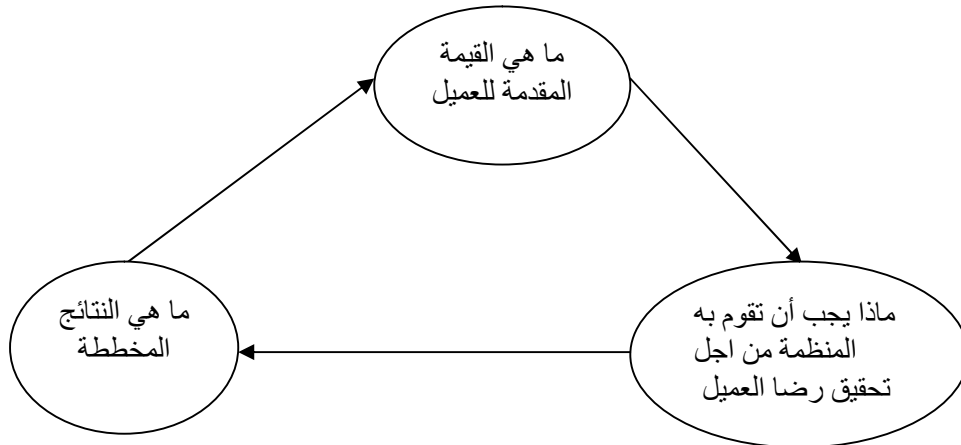
1 رضا العملاء و مصادر القيمة المقدمة لهم

1 1 أهمية العملاء :

قال ¹ PETER DRUKER و هو احد المفكرين في علم الإدارة " الابتكار و التسويق هما النشاطان الوحيدان الأكثر أهمية في المنظمة، و ما تبقى فهي تكاليف" ، و لكن في الوقت الحالي مع الضغوط المتزايدة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة أصبح من الصعب تحقيق عائد من عملية التسويق لأنه من الصعب إظهار كيفية تأثيره على الاستثمار و الأرباح حيث أن معظم المسوقين يركزون على الناحية المالية و يهملون العملاء و هذا ما يجعل التسويق يفقد تأثيره في العديد من المنظمات.

رضا العملاء هو عامل أساسي لقياس مدى ملائمة منتجات (سلع و خدمات) في السوق و بالتالي ضمان النمو على المدى البعيد ، رضا العملاء يعتبر احد العوامل المحركة لتكرار عملية الشراء و تقوية صورة العلامة التجارية و بالتالي أصبحت محفظة العملاء الحاليين هي عامل رئيسي في الأداء، كما أن المحافظة على ولاء العملاء هو عامل أساسي للنجاح فالمنافسة الحالية قائمة على الزبائن من خلال محاولة كل منظمة جلب زبائن جدد و عرض العديد من المحفزات لعملية الشراء ، كما تساهم إدارة خدمات ما بعد البيع في الاتصال مع العملاء و قياس رضا العملاء و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

¹ Arnaud Groff, manager d'innovation, édition AFNOR, paris, 2009, p58



الشكل رقم(5): حلقة تطوير العلاقة مع العملاء

Source : DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, tableau de bord outil de performance , édition EYROLLES, France, 2009 , P21

على الرغم من القبول الشبه العالمي الواضح لأهمية العملاء فان أفعال غالبية الشركات لا تتناسق مع أقوالها ، فبدون عملاء لا يمكن تحقيق أرباح و بالتالي عدم تحقيق قيمة سوقية ففي دراسة¹ شملت 681 شركة أنجزت في أكتوبر 2002 بينت أن 65 % من المشاركين كان تركيزهم الأساسي هو العملاء و 18 % يتمثل تركيزهم الأساسي على حملة الأسهم و 11 % يتمثل تركيزهم الأساسي على العمال .

2 1 مفهوم رضا العملاء :

يتمثل رضا العملاء في² "نتيجة التقييم لما تم إنفاقه و ما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة" فإذا كان رضا العملاء مرتفع يزيد من التعامل مع المنظمة، أما إذا كان هناك عدم الرضا و شعور سلبي فان عملية الشراء تتوقف وبالتالي يتوقف التعامل مع المنظمة.

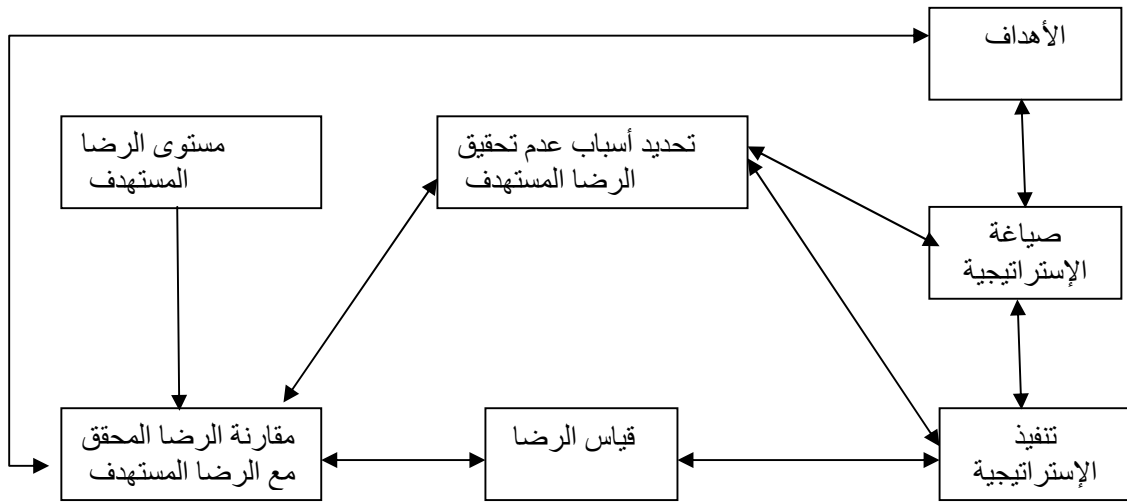
يتم الحكم على مستوى الرضا من خلال المؤشرات التي تتمثل في الأسعار و الجودة و سرعة التسليم و الثقة المتبادلة بين المنظمة و العملاء من خلال المنتجات، أي يتم الاستناد على القيمة المحققة من مجموعة الخصائص التي في مقدمتها السعر و الجودة.

قدرة المنظم على الوفاء باحتياجات و توقعات و متطلبات العملاء تتوقف على قدرتها في تحديد رغباتهم و تفضيلاتهم و يمكن مراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة الخطوات التالية :

¹ سونيك غوبتا - دونالدك ليهمان ، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد ، ترجمة عن الاصل الانجليزي managing customers as investments ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2005 ، ص 15.

² NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , op,cit, P191

- وضع أهداف واضحة و من خلالها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، و من الضروري أن يكون هذا قائما على مؤشرات واقعية.
- صياغة إستراتيجية واقعية و قابلة للتنفيذ تعتمد على المنظمة في إطار مستوى الرضا المطلوب.
- قياس مستوى الرضا المحقق مع المستهدف أثناء التنفيذ لغرض تحديد الانحرافات و تعديل الوضع من خلال استعمال أساليب القياس و المراقبة المرتبطة بالجودة و الأسعار.
- في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف يتم تشخيص أسباب ذلك استنادا إلى المعلومات الميدانية.
- إجراء التعديلات الضرورية .



الشكل رقم (6) : تقييم رضا العملاء

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2009 ، ص 199

يتأثر رضا العملاء أو اكتساب عملاء جدد بسمعة المنظمة و قدرتها على الوفاء بمتطلبات السوق التنافسي السريع التغير، و يمكن للمنظمة أن تطور أساليب للاحتفاظ بالعملاء وفق اعتبارات تصنيف العملاء و طريقة الاحتفاظ بهم¹ :

الاحتفاظ المبدئي : الذي يرتبط بقدرة المنظمة و رغبتها في استدامة العلاقة معهم من خلال تقديم الحوافز السعرية و هي وسيلة تساهم في زيادة الربح على المدى القصير .

¹ Byblia COOVI, thèse « management du cycle vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, centre de recherche clermontois en gestion et management, France, 01/12/2010, p31

الاحتفاظ المتقدم: من خلال استدامة العلاقة مع العملاء على المدى الطويل حيث تهتم المنظمة بتلبية احتياجاتهم و رغباتهم و تقوية الروابط الاجتماعية معهم من خلال تقديم عروض متكاملة لتلبية الحاجات الأساسية للعملاء

الاحتفاظ المتميز: يتمثل في السياسات و الإجراءات الأكثر تطورا في إطار الاحتفاظ بالعملاء من خلال الامتيازات المالية و الروابط الاجتماعية معهم ، و بالتالي تصبح العلاقة مع العملاء مبنية على الثقة و البيانات و المعلومات الدقيقة و الصحيحة مما يجع العملاء أكثر ثقة وولاء و هذا يؤدي إلى تعظيم الأرباح .

3 1 مصادر القيمة بالنسبة للعملاء :

سواء كان هدف المنظمة اكتساب العملاء أو المحافظة عليهم أو زيادة الأرباح فمن الضروري فهم القيمة التي توفرها السلع للعميل ، و ذلك من خلال فهم الأسباب التي تدفع العميل إلى عملية الشراء أو عدم الشراء ، لذلك فان فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العميل يساعد في تصميم برامج فعالة .

تعتمد القيمة بالنسبة إلى العميل على الفوائد التي تقوم المنظمة بتوفيرها له من حيث (السعر، الجودة، الخدمات) و هي في نفس الوقت تكاليف بالنسبة للمنظمة و نلاحظ أن القيمة مختلفة كليا عن التكلفة و لكن هناك علاقة ارتباط بينهما حيث أن توفير القيمة للعملاء يشكل تكلفة وفي نفس الوقت تحقيق القيمة يمثل عائد للمنظمة ، كما نجد انه كلما زادت قدرة المنظمة على تحديد مصادر القيمة للعملاء كلما ارتفعت قدرتها في التحكم في التكاليف .

يمكن تجميع القيم التي توفرها السلع أو الخدمات للعميل ضمن ثلاث فئات و المتمثلة في القيمة الاقتصادية التي تنتج عندما يكون للمنظمة القدرة على إثبات أن العملاء سيوفرون مالهم عند شراء منتجاتها بدلا من شراء المنتجات المنافسة و لكن من الصعب في كثير من الحالات إثبات وجود فائدة اقتصادية واضحة ، أما المصدر الثاني للقيمة فيتمثل في وظائف المنتج أو فوائده ، و بالنسبة للمصدر الثالث فهو العامل النفسي و هذا ما سنبينه بالتفصيل

1 القيمة الاقتصادية : احد المصادر الأساسية للقيمة هي الفائدة الاقتصادية التي يتحصل عليها العميل من استخدامه للمنتج أي الميزة النقدية المحصل عليها من المنتج مقابل البدائل المتوفرة طول فترة استخدامه فالعميل في اغلب الأحيان يبحث عن السعر المنخفض.

العديد من المنظمات تستخدم مفهوم القيمة الاقتصادية عند تصميم و عرض منتجاتها الجديدة، و تقيم الفائدة الاقتصادية عموما بالمقارنة بين تكلفة دورة الحياة الكلية للمنتج و ليس بالاعتماد على الأسعار الابتدائية فقط ، حيث أن العميل يقوم بشراء منتج معين بأعلى تكلفة و بالجودة

المطلوبة لكن في المقابل يوفر هذا المنتج للعملاء قيمة اقتصادية على امتداد عدة سنوات (باعتبار مدة حياة المنتج طويلة)

القيمة الاقتصادية قابلة للمقارنة و هي تختلف باختلاف المنتجات المنافسة، و بقدر ما للقيمة الاقتصادية من أهمية فهي ليست العامل الوحيد في اتخاذ قرار الشراء.

2 القيمة الوظيفية : تعرف القيمة الوظيفية بالمكونات المتوفرة في المنتج التي توفر للعميل فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس ، أي مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج ، و يمكن توفير هذه القيمة من خلال التعرف على ما يفضله العملاء من مزايا المنتجات و الفوائد التي ينتظرها منها و يتم استخدام هذه المعلومات في تصميم منتجات جديدة أو إدخال التعديلات المناسبة لتحقيق رضا المستهلك (العميل) .

3 القيمة النفسية : تعكس القيمة الاقتصادية والقيمة الوظيفية الفوائد الملموسة للمنتج و في المقابل تركز القيمة النفسية على النواحي غير الملموسة مثل الاسم التجاري أو سمعة المؤسسة، فعند بلوغ مرحلة النضج وزيادة ضغط المنافسة في هذه المرحلة تصبح القيمة النفسية عامل رئيسي للتمييز .

قياس القيمة النفسية هو تحدي رئيسي بسبب الطبيعة غير الملموسة للفوائد النفسية فمثلا قيمة الاسم التجاري هي قيمة تتجاوز القيمة الاقتصادية و الوظيفية و تمثل الثمن الإضافي الذي سيدفعه العميل مقابل الحصول على منتج معين، و توجد عدة طرق لقياس قيمة الاسم التجاري على مستوى العميل بما في ذلك محرك القيمة من خلال¹ :

الوعي: عادة ما يكون معرفة الاسم التجاري شرطا أساسيا في عملية الشراء (بالنسبة للعميل الواعي).

صورة المنتج : تؤثر الصورة المرتبطة بالجودة بالإضافة إلى المميزات الخاصة بالمنتج و خصائصه على رد فعل المستهلك اتجاه الاسم التجاري.

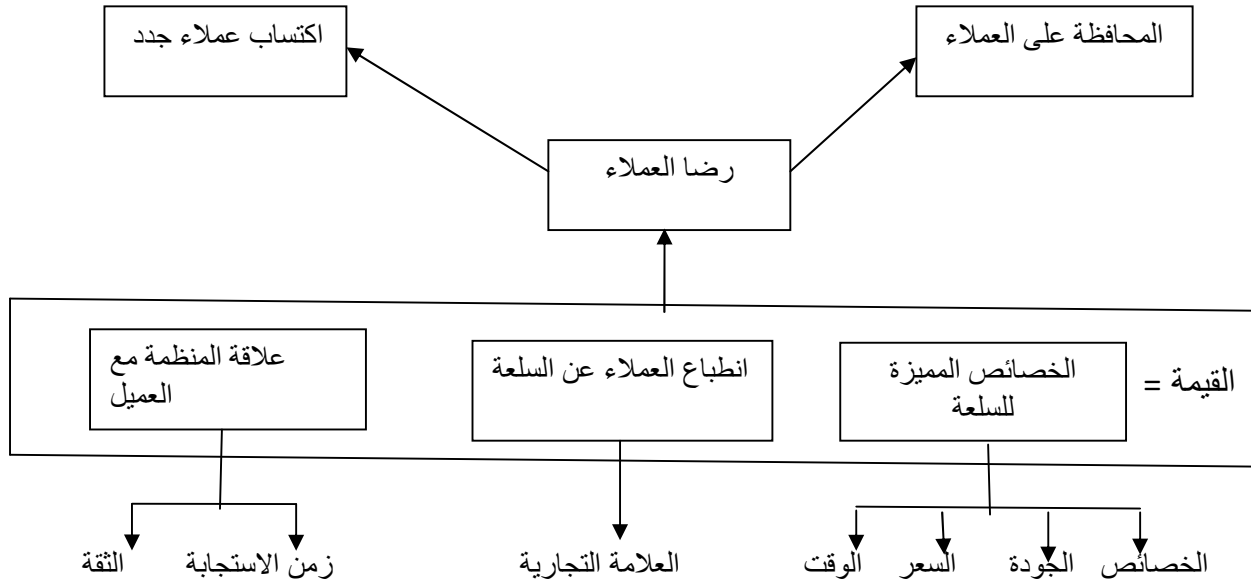
المواقف: يعتبر التفضيل العام لاسم تجاري عامل مهم و رئيسي في قيمة الاسم التجاري (الاستعداد للتفكير في شراء اسم تجاري).

الارتباط: الإخلاص للاسم التجاري يضمن ارتباط العميل بالمنظمة هو اكبر قيمة محققة التي تضمن إيرادات تدوم طول مدة حياة المنتج .

النشاط : العملاء الأكثر إعجابا بالاسم التجاري يصبحون مدافعين عليه و يضغطون على قنوات التوزيع لتوفير المنتج الذي يطلبونه.

¹ خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، مرجع سابق، ص 55

مما سبق يتضح أن السلعة تشكل قيمة للعميل من خلال توفر مجموعة من الخصائص المشتركة التي تتمثل في : خصائص السلعة – علاقة العملاء – الصورة أو السمعة ، فخصائص السلعة تمثل الجانب الوظيفي ، أما رضا العملاء يتمثل في شعور العملاء الايجابي الذي يتولد من خلال خبرة الشراء سلعة معينة¹، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (7): تحليل سلسلة القيمة للعميل حسب Kaplan و Norton

Source: DAVIDE NORTON, ROBERT KAPLAN, strategy maps, Harvard business school, school press, Boston, 2004, p29

فحسب الوكالة الفرنسية للتقييس² 'AFNOR ' agence française de normalisation ' تحليل القيمة كما هو موحد دوليا له دور بالغ الأهمية في إثراء أدوات التسيير من خلال التحليل الوظيفي لمختلف العمليات و الأنشطة.

(2) منظور العملاء في النماذج المختلفة :

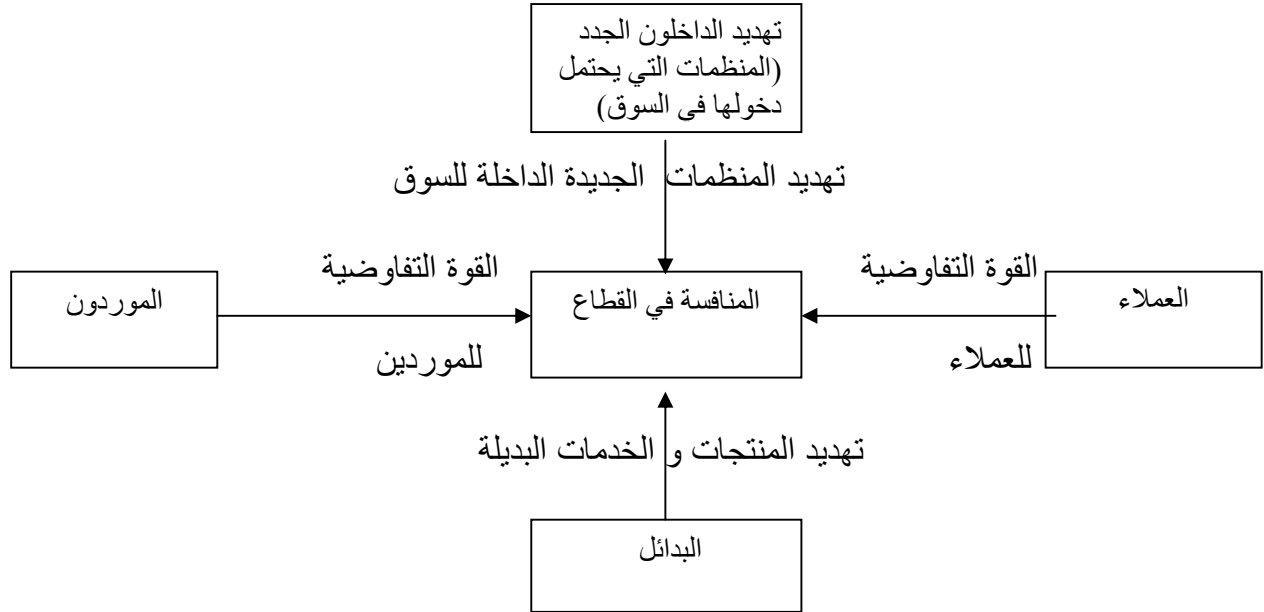
1 2) العملاء من منظور نموذج بورتر porter :

ظهر هذا النموذج الذي وضعه porter في مطلع الثمانينات و سمي بنموذج القوى التنافسية الخمسة التي تؤثر على المنظمة من اجل إثراء نموذج SWOT الذي يسمح بالحصول على نظرة حول محيط المنظمة من خلال الفاعلين و العناصر الفاعلة في الإستراتيجية

¹ FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , op.cit, P 17.

² www.afnor.fr qualité et contrôle de gestion 28/11/2012

تتعلق المنافسة في قطاع الأعمال بالحصول على ميزة تنافسية و تتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية داخل الصناعة و درجة تأثيرها على نجاح المنظمة فكلما زادت درجة القوة لها ضعفت قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.



الشكل رقم(8): نموذج القوى الخمس لبورتر porter

Source : YVES PARIOT, les outils du marketing stratégique et opérationnel, édition DUNOD, paris, 2011, P 23

العملاء: العميل يمتلك قوة تفاوض كبيرة حيث يستطيع السيطرة على الأسعار من خلال تخفيضها أو يشترط زيادة في الخدمات مما يؤثر على معدل الربح المحقق و ترتفع قوة تفاوض العميل في الحالات التالية:¹

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من رقم أعمال البائع²
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد العملاء مما يؤدي إل تخفيض قوة تفاوض المنتجين و رفع قوة تفاوض العملاء .
- توفر بدائل للمنتجات
- انخفاض تكاليف تحول العميل إلى منتجات أخرى
- انخفاض جودة المنتجات أو مستوى الخدمات
- معرفة معلومات كاملة عن العمليات التي تخص المنتج من حيث التكلفة و الطلب .

¹ تايث عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2006 ص 212

² مرجع سابق Frédéric Fery ص 134

بعض الباحثين ربطوا مفهوم الميزة التنافسية برضا الزبائن فعرفت كالتالي¹ " الميزة التنافسية تركز على تحقيق رضا الزبون من خلال القدرة على تحقيق حاجاته و متطلباته التي يريد الحصول عليها "

الدخلاء الجدد: يترتب على دخول منافسين جدد زيادة الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد و التقنيات الحديثة و بالتالي الدخلاء يعتبرون تهديد للمنظمة ، أي ينتج عن دخول مؤسسات أخرى جديدة تنافس المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه .

المنافسة: يقصد بها مدى شدة المنافسة بين المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات في القطاع و تزداد شدتها بزيادة عدد المؤسسات المنافسة خاصة إذا كانت بنفس الحجم

المنتجات البديلة : ينخفض الطلب على المنتجات التي يستطيع الزبائن استبدالها ببدايل أخرى و تؤدي إلى نفس الإشباع ، فتكون بديلة لمنتجات المؤسسة و منافسة لها و بالتالي يتحول العملاء إلى استهلاكها.

تم تعديل هذا النموذج ليتلاءم مع بعض الدول بإضافة قوة سادسة متمثلة في التشريعات و القوانين و ما ينتج عنها من تهديدات .

2 2) العملاء من منظور إدارة الجودة الشاملة :

حسب هذا الأساس نجد أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول العميل و متطلباته و هي² " القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح و من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة طرق تحسين الأداء "

الجودة الشاملة هي التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال البدء باحتياجات العميل و الانتهاء بمعرفة مدى رضاه على المنتجات المقدمة في السوق، و الجودة الشاملة صممت أيضا من اجل تحقيق أهداف معينة تتجسد في شكل نتائج مثل : تحقيق الأرباح و استمرارها بنفس المستوى أو اكبر على المدى البعيد ، تخفيض التكاليف ، تحسين الإنتاجية ، تطوير الأداء و يمكن تعريفها بأنها³ " 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 (العمال و المستهلكين، الأطراف المعنية الأخرى)"

¹مصطفى 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

²محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم ، حسين محمد سمحان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن ، 2010 ص 21 .

³بلال خلف السكرانة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ، ص 195

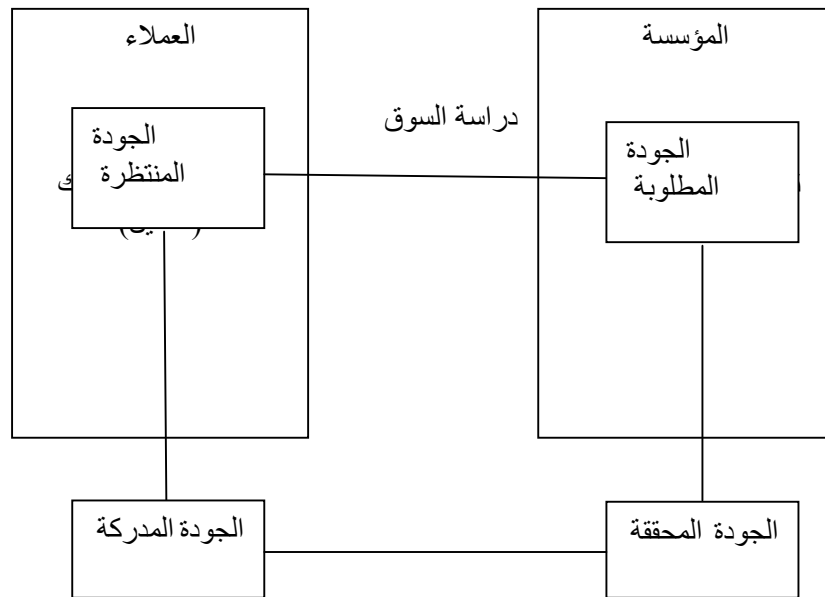
كما تعرف أيضا بأنها¹ " نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر بالتركيز على العنصر البشري لتحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل و بأقل تكلفة ممكنة "

جودة منتج معين يعبر عنها بمدى توفر مجموعة من الصفات و الخصائص ، و تعتبر هذه الصفات و الخصائص الرابط الموجود بين المنتج و المستهلك ، و على الرغم من أن مفهوم الجودة يختلف من شخص لآخر إلا أن هناك اتفاق عام على مستويات القبول و الرفض و يتم تحديد مستويات الجودة عن طريق قياس العناصر التالية :

العلامة أو الاسم التجاري : و تهدف إلى جذب اهتمام الزبون من خلال تداول اسم العلامة التجارية بين المستهلكين ، كما تلعب دور في حماية المنتج من المنتجات المنافسة و تبسيط و تسهيل عملية الترويج .

التصنيف حسب الرتب : تستعمل هذه الطريقة في تحديد مستوى الجودة لمادة أو سلعة عن طريق مقارنة المواصفات الفعلية مع المعايير المحددة و المتفق عليها ، أي إذا توفرت في المادة أو السلعة مجموعة معينة من المواصفات و الخصائص فأنها تصنف في رتبة معينة .

القدرة على تحديد الفوائد بما يتفق مع رغبات العميل مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات التقنية يسمح بتوفير عرض مطابق للمتطلبات من خلال القدرة على التنسيق بين الجودة المدركة و الجودة المحققة ، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي



الشكل رقم (9) : العلاقة بين الجودة ورضا العملاء

Source : Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises de service , op,cit, p 98

¹ BRIHMAN .J, meilleurs pratique de management, op,cit,P 217

فالعناصر المكونة للشكل السابق تسمح بالمقارنة بين الجودة المنتظرة و الجودة المدركة التي تمثل مقاييس لمستوى رضا العملاء ، أما الانحراف بين الجودة المطلوبة و الجودة المحققة يسمح بقياس أداء المؤسسة .

(3 خطوات تقييم رضا العملاء

(3 1 قياس رضا العملاء:

المقاييس التقليدية للتسويق كحجم المبيعات و الحصة السوقية التي تقيس الأرباح على أساس منتج معين أو صنف معين ، و لكن الحصة السوقية أو حجم المبيعات هما مقياسان خاطئان في كثير من الأحيان ، فقد تبيع المنظمة حجم كبير من منتجاتها لعملاء ذوي قيمة متدنية و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية ، و لكن لا يزيد من ربحيتها على المدى البعيد ، فتحسين مستوى رضا العملاء يستوجب قياس الفائدة من هذا التحسين مقابل التكلفة اللازمة لذلك .

هذا ما أدى إلى ظهور مقاييس خاصة بالعملاء التي تركز على قيمة العميل أو على الربح المتولد عنه مقابل الحصة السوقية أو مستوى الرضا أو حجم الأرباح ، هذه المقاييس تعتبر العملاء هم الأرصدة الذين يوفرون العائد على المدى البعيد و أن التسويق هو بمثابة استثمار في هؤلاء العملاء¹ ، كما أنها تساعد في تحديد التفاوت بين العملاء فالتركيز على الربح المتولد عن العميل يتطلب تحولا من المحاسبة التقليدية التي تعتمد على المنتج إلى المحاسبة الحديثة التي تعتمد على العميل (محاسبة التكاليف بالأنشطة*) من اجل متابعة العائدات و التكاليف لكل عميل ، و ذلك بمتابعة العناصر الرئيسية التالية : اكتساب العميل (معدل الاكتساب و التكلفة) – هامش الأرباح الناتجة عنه (الهامش و النمو) – المحافظة على العميل (معدل المحافظة و التكلفة) و تعتبر هذه العوامل الثلاثة مقاييس رئيسية حديثة تظهر العلاقة بين النمو و الكفاءة² .

قياس رضا المستهلك يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة ، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة ، و نقصد برضا المستهلك "الحالة أو الوضع الذي يشعر به الفرد عند قيامه باستهلاك معين استطاع به إشباع توقعاته ، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته و بين الأداء الفعلي"³

لفهم الرضا المستهلك يجب فهم كيف يحدد المستهلك توقعاته التي تحدد على أساس الخبرة السابقة في نفس الظروف و المواقف .

¹ GREDRIC CANARD, management de la qualité, op.cit, P 202

²RENE LEFEBURE, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, édition EYROLLES, France, 2005, P 426

³ محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 299.

من المهم اعتماد هذه التحليلات لتحديد ما يقدره العملاء في الحقيقة و ليس تقديرات أفراد المنظمة من اجل الوصول إلى تحديد صورة شاملة لمنظور العميل لذا يجب أن تتوفر معلومات تفصيلية عن: الحصة السوقية ، ولاء العملاء (معدل تكرار عملية الشراء)، تدفق العملاء الجدد ، مستوى رضا العملاء من خلال الاعتماد على المقابلات و البحث عن التغييرات المحتملة في قيم و رغبات العملاء وذلك بالاعتماد على مؤشر الرضا و رصد أي تغييرات في الجودة ، أي يجب على المنظمة أن تنتبه للتغيرات التي من المتوقع حدوثها و تكون لها القدرة على الاستجابة السريعة و في الوقت المناسب.

2 3) القيمة العمرية للعميل

العملاء هم مصدر الأساسي لإيرادات المنظمة فإذا تمكنت المنظمة من تقييم قيمة العملاء الحاليين و المستقبليين تكون قد تمكنت من تحديد جزء كبير من قيمة المنظمة نظرا للارتباط الموجود بين العميل و قيمة المنظمة، فقيمة العملاء تساوي القيمة المتوسطة للعميل مضروبة حجم العملاء (عدد العملاء).

$$\text{قيمة العملاء الحاليين} = \text{القيمة المتوسطة للعميل} * \text{عدد العملاء}$$

القيمة العمرية للعميل تتراوح¹ بين 1 و 4.5 أضعاف الهامش السنوي للعميل و هذا يعتمد على معدل الاحتفاظ بالعملاء .

و تمثل القيمة العمرية للعميل القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية و المستقبلية الناتجة عن العميل طول فترة تعامله مع المنظمة ، و لتقدير هذه القيمة نحتاج إلى معلومتين أساسيتين هما : طبيعة الأرباح الناتجة عن العميل و معدل احتجاجة على إعادة التعامل مع المنظمة (معدل النفور).

المنظمة لا يمكن أن تتوقع الاحتفاظ بكل العملاء فالعملاء يتعرضون أثناء التعامل مع المنظمة إلى أسباب مختلفة : تغير حاجات العملاء و أولوياتهم- الخدمة السيئة- ظهور عروض منافسة أفضل.

تظهر القيمة العمرية للعميل كمفهوم و مقياس هام في تقدير قيمة العميل و لكن المنظمة تواجه تحديا كبيرا في تطبيق هذا المفهوم بسبب العوامل التالية :

1 متطلبات البيانات: إدارة العلاقة مع العملاء تحتاج إلى بيانات مفصلة عن العملاء وهي عملية

معقدة لأنها تحتاج إلى متابعة كل عميل أو مجموعة من العملاء حيث بينت الدراسات أن 55 % إلى 57 % من المبادرات في إدارة العملاء فشلت بسبب تعقدها .

2 حجم الأرباح: تحتاج المنظمة إلى معرفة طبيعة الأرباح العائدة من كل عميل أو مجموعة من العملاء على امتداد فترة زمنية معينة.

¹ سونيك غوبتا - دونالدك ليهمان ، مرجع سابق ص 17

3 معرفة معدل المحافظة على العملاء أو معدلات نفورهم بالنسبة للزمن، فمن السهل معرفة معدل النفور بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع العملاء وفقا للإدارة التعاقدية ، و لكن في حالة الإدارة غير التعاقدية من الصعب معرفة معدل النفور، و نعني بمعدل النفور عدد العملاء الذين خسرتهم المنظمة خلال فترة زمنية مقسوما على العدد الكلي للعملاء المكتسبين سابقا أو حديثا .

لانعدام الدقة في أي مقياس و خصوصا المقاييس المتعلقة بالقيمة العمرية للعميل ، تم تبسيط طريقة القياس نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة و تم افتراض الفرضيات الثلاثة التالية¹:

- هوامش الأرباح تبقى ثابتة طول مدة التعامل العميل مع المنظمة
- معدل المحافظة على العملاء يبقى ثابت طول هذه الفترة
- تقدير القيمة العمرية للعميل يمتد لأجل غير محدود

يعتبر معدل مستوى الأرباح و معدل نفور العملاء على امتداد الفترة الزمنية هما المدخلين الأساسيين لتقدير القيمة العمرية للعملاء ، بالنسبة لتقدير معدل نفور العملاء يتم قياسه كما ناقشنا سابقا ، أما بالنسبة لتقدير الأرباح نحتاج إلى تقدير العائدات و التكاليف ، فلتقدير قيمة العميل يتم توزيع التكاليف على العملاء أي بالاستناد على تقدير التكاليف حسب الأنشطة (نشاط كل عميل) .

3 3) تأثير النشاطات التسويقية على قيمة العملاء:

العوامل التسويقية المتمثلة في : تكاليف اكتساب العملاء – و هوامش الأرباح – و معدل المحافظة على العملاء مصممة بوجهة عام لكي تحسن من هذه المكونات الثلاثة حيث تسعى العديد من البرامج التسويقية لاكتساب عملاء جدد وفقا للطريقة الأكثر مردودية ، في حين العديد من المنظمات تجاهلت تكاليف اكتساب العملاء في أواخر التسعينيات من القرن الماضي ، إلى أن هذه الفكرة تغيرت ليزيد الاهتمام بضرورة تخفيضها .

البرامج المصممة لبيع منتجات إضافية أو بيع منتجات أكثر ربحية تهدف إلى تحسين هامش الربح كل عميل، أما برامج الولاء و خدمة العملاء تهدف إلى تحسين مستوى رضا كل عميل و بالتالي تحسين معدل المحافظة على العملاء.

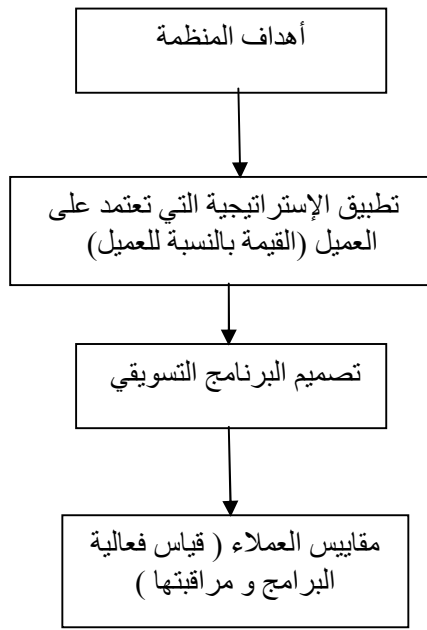
من خلال دراسة² شملت خمس مؤسسات أنجزت لمعرفة تأثير التغيرات في تكاليف الاكتساب و هوامش الأرباح و معدل المحافظة على قيمة العميل و قيمة المنظمة قدرت النسبة المئوية للتغير في قيمة العميل مقابل تغير نسبته 1 % في كل من هذه المكونات الثلاثة ، و أظهرت النتائج أن تحسين معدل المحافظة

¹ سونيك غوبتا – دونالدك ليهمان ، مرجع سابق ص 47

² سونيك غوبتا – دونالدك ليهمان ، مرجع سابق ص 151

على العملاء كان له الأثر الأكبر في قيمة العميل تم تلاه هامش الربح في حين كان خفض التكاليف الأقل تأثيراً ، حيث بينت النتائج أن تحسين بنسبة 1 % من معدل المحافظة على العملاء ينتج عنه تحسين في قيمة العميل ب 5 % ، و تحسين هامش الربح بنسبة 1 % من خلال بيع منتجات إضافية يؤدي إلى تحسين قيمة العميل ب 1 % ، بينما تحسين من تكلفة الاكتساب بنسبته 1% لم ينتج عنه سوى 0.5 % من تحسين قيمة العميل .

و مما سبق نتوصل إلى أن فهم و تقييم مدى تأثير البرامج التسويقية على القيمة التي توفرها للعملاء و تقييم مدى تأثيرها على إمكانية اكتسابهم أو المحافظة عليهم أو زيادة فرص التوسع يتم من خلال الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (10): خطوات تقييم قيمة العملاء

المصدر : سونيك غوبتا – دونالدك ليهمان ، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد ، مرجع سابق، ص162

من الشكل السابق يتضح أن تحديد الأهداف هي المرحلة الأولى التي يجب تحديدها من اجل القيام بعملية قياس أداء العملاء من خلال المؤشرات الخاصة بهم من خلال مقارنة النتائج المخططة مع النتائج المحققة في السوق.

الخاتمة :

من خلال هذا الفصل نجد أن تطبيق نظام الجودة للحصول على شهادات الجودة بمختلف أنواعها يعتبر ضروريا بالنسبة للمنظمات الرائدة حيث يجب عليها تبني معايير الجودة من اجل حماية موقعها التنافسي و مواجهة المنافسة من المنتجات العالمية في الأسواق المحلية و العالمية .

أما المنظمات التي لا يهملها السعي نحو التفوق و الريادة و الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق المحلية و العالمية فيبقى اختياري.

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الايزو و اعتبارها شرطا من شروط التعاملات الدولية في مجال التصدير و الاستيراد ، فالمنظمات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد حكمت على نفسها بعدم التعامل معها ، خاصة بعد إصدار قانون سنة 2000 الذي يشترط من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الأسواق العالمية (مجال التصدير) يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الايزو .

الفصل الثالث: مراقبة الأداء الشامل للسلع و الأسعار

المقدمة

النتائج الضعيفة لا تشير بالضرورة إلى ضعف التنفيذ ففي حالة عدم تحقيق أهداف الأداء لا بد أن يكون هناك شيء ما خطأ ، لكن معلومات الأداء بحد ذاتها لا توفر تفسير أو تبرير لكنها توفر للمنظمة مؤشر يبين ضرورة القيام بالبحث و الاستقصاء لمعرفة السبب .

الأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف 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 و إنما يرتبط بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و تأثيرها المتبادل، كما أصبح حاليا يرتبط بالعوامل المادية و المعنوية ، فالأداء مفهوم واسع و محتوياته متجددة حسب التغير و التطور الذي يحدث على مستوى المنظمة و البيئة المحيطة بها .

من خلال هذا الفصل سنوضح مفهوم المراقبة و الأداء في المبحث الأول ثم التعرف على أساليب المراقبة التي تسمح بقياس الأداء الشامل للسلع و الأسعار و اغلب هذه الأساليب هي حديثة النشأة و التي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن التي سيتم التعرف على مفهومها و خصائصها و مبدأ عملها و كيف تسمح بقياس الأداء الشامل للسلع و الأسعار ، و قد خصصنا لها المبحث الثاني من هذا الفصل ، أما المبحث الثالث فخصص لطريقة التكلفة المستهدفة التي تعتبر أيضا أداة لمراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار و هي تعتبر امتداد لبطاقة الأداء المتوازن حيث بين NORTON ET CAPLAN في محور العمليات الداخلية على ضرورة تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة و تكلفة التحسين المستمر للتحكم أكثر في الجودة و التكلفة و بالتالي القدرة على التحكم في مستوى الأسعار حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: المراقبة و الأداء

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و قياس الأداء الشامل للسلع و الأسعار

المبحث الثالث: مراقبة التكلفة و أداء الجودة

المبحث الأول: المراقبة و قياس الأداء

1) مفهوم و أهمية إدارة الأداء :

1 1) مفهوم إدارة الأداء

أداء المنظمة مرتبط بعدة عوامل و متغيرات داخلية و خارجية¹، و يكون تأثير هذه العوامل إما ايجابي أو سلبي و تتمثل العوامل الداخلية في : الموارد المادية و المالية و البشرية – النظام الداخلي – نوع الثقافة السائدة في المنظمة – الوظائف المتوفرة

أما العوامل الخارجية فتتمثل في: العوامل الاقتصادية – العوامل التكنولوجية – العوامل الاجتماعية و الثقافية – العوامل السياسية و القانونية

يتم إدارة الأداء عن طريق إتباع الخطوات التالية :

تحديد الأهداف – التخطيط – توفير المواد الضرورية – تحليل و متابعة الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي عن الأداء المخطط – إدخال التعديلات المناسبة لتحسين الأداء و التميز عن المنافسين و إرضاء رغبات المستهلكين.

يعرف الأداء بأنه القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (النوعية 'الجودة' – الأجل 'الوقت المناسب' – السعر) بفعالية (باستهلاك موارد اقل) بما يسمح بتحقيق الأهداف.

و يعرف أيضا بأنه² "العلاقة بين الجهد و النتيجة و يكون في شكل معلومة كمية تبين درجة بلوغ الأهداف و الخطط و تحقيق الخطط الموضوعة" ، أي أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تنفيذ إستراتيجيتها بشكل عقلاني و مناسب مع ما تمتلكه من موارد

تعرف إدارة الأداء حسب³ 1998 Armistong على أنها "مدخل نظامي لتحسين و تطوير إدارة و كفاءة الأفراد من اجل زيادة الفعالية العامة للمنظمة".

كما عرفه البعض بأنه⁴ "النتيجة التي تحققها المنظمة داخل محيطها التنافسي و التي تسمح برفع قدرتها التنافسية و مردوديتها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التأثير على المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس القطاع "

¹ PHILIPPE KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, marketing management, op.cit, P 210

² FRANCOISE GIRAUD, OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU, et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, France, 2005, P 88

³ وائل محمد صبحي إدريس – طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 114

⁴ BRIGITTE DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, France, 2008, p 129

كما يعرف بأنه¹ " معيار تقييم ذاتي يرتبط بالتطلعات المختلفة لأصحاب المصلحة مع المؤسسة "

من خلال هذا التعريف يتضح أن مفهوم الأداء يختلف من باحث إلى آخر و يعود هذا الاختلاف إلى العناصر التي يعتبرها البعض رئيسية و البعض الآخر يعتبرها ثانوية ، و لكن رغم ذلك تميل الكتب الأكاديمية إلى إلغاء الفوارق بين المفاهيم المختلفة للأداء و حصرها في مفهومين الأول قديم لكنه مازال متداول و مطبق فعليا في العديد من المنظمات و يتمثل تعريفه في الاعتماد على الفعالية المالية و الكفاءة الاقتصادية أي الثنائية (فعالية/ كفاءة) ، و الثاني حديث ظهر في الثمانينات و يركز على الثنائية (تكلفة/ قيمة) من خلال توسيع مفهوم الأداء خارج المنظمة و ربطه بأصحاب المصلحة .

1 2 أهمية قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأول لإستراتيجية المنظمة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها 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 في النظام الداخلي و الخارجي للمنظمة .

يعرف قياس الأداء على انه² المراقبة المستمرة لانجاز برامج المنظمة و توثيقها و مراقبة تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا و هو أداة تساعد المنظمة على فهم و إدارة و تحسين عملياتها ، فمقاييس الأداء تساعد المنظمة على فهم و استيعاب ما يلي :

- مستوى جودة أعمالها و التحسين المستمر
- مستوى تحقيق الأهداف
- مستوى التحكم في التكاليف و السعر و الوقت

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 المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء مع ضمان الجودة المطلوبة.

¹ STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises, édition DUNOD, paris, 2008, P 15

² Bernard Barthémy, Phillipe Courrèges, gestion des risques méthode optimisation globale, édition d'organisation paris, 2004, p 280

- 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 فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها.

يمكن التعبير عن الأداء العام للمنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات المتعددة مثل رضا العملاء، الجودة ، المهارات ... الخ، و يتم اختيار المؤشرات على أساس الخطوط الإستراتيجية و ترجمتها إلى عوامل نجاح رئيسية فتطور أدوات المراقبة من أجل تحسين كفاءة الأداء يرجع إلى العوامل التالية¹:

- التغيرات الدائمة في البيئة كالابتكار و المنافسة في السوق
- تعقد البيئة و صعوبة التنبؤ
- تطور سوق الطلب

و هذا ما يتوافق مع مبادئ تطبيق الجودة الشاملة التي تأخذ في الاعتبار الجوانب التالية:

1) تكلفة استدامة الجودة مقارنة بالاجودة و تأثيرها على المركز التنافسي للمؤسسة و العائد عن إلغاء الخسائر الناتجة عن اللاجودة في المنتجات (سلع خدمات).

2) مصادر الخطر: نقصد بها المخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة بانخفاض (تدني) مستوى الجودة وحيث رافق ظهور مفهوم الجودة مفهوم " إدارة مخاطر الجودة " و الذي نقصد به (اخذ المنظمة بعين الاعتبار المخاطر المهددة لجودة منتوجاتها و ذلك بالعمل على قياسها و تحليلها و إدارتها لتقليل درجة تأثيرها على أدائها) ، فغالبا ما تربط المنظمة مصادر الخطر بالمورد لذا تعتمد المؤسسات الرائدة في مجال الجودة على مبدأ إدارة العلاقة مع الموردين² ، فجودة السلع هي انعكاس مستوى جودة المواد الأولية لذا يجب التحقق من أن المورد يمتلك القدرة و الكفاءة على توفير مستوى الجودة المطلوب من الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية ففي مواصفة الايزو 2000/9001 ينص على مبدأ وجوب تحقيق علاقة منفعة تبادلية مع الموردين و جاء في تفسير هذا المبدأ ضرورة ارتباط المنظمة مع مورديها بعلاقة تسمح بزيادة إمكانية كل منهما في رفع القيمة و هذا يعني ضرورة اختيار موردين مناسبين لتوريد المنظمة بمتطلباتها بالمستوى المطلوب من الجودة و باستمرار، و لتحقيق ذلك ينبغي

¹ CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, contrôle de gestion 6^{ème} édition , édition DUNOD, France , 2004 , P 129

² عبد الغفار حنفي ، إدارة موارد الإمداد المشتريات و المخازن ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 49

إقامة علاقات طويلة الأجل ذات منفعة مشتركة لكل طرف باعتبارهم شركاء للمنظمة و ربطهم بمصلحة المنفعة المتبادلة و تحقيق ذلك يتطلب :

- إعداد قائمة بالموردين الأساسيين للمنظمة
- وضع أسس واضحة المعالم للعلاقة بين المنظمة و مورديها تؤدي إلى تحقيق التوازن في المنافع المستهدفة على المدى القريب و البعيد لكل من المنظمة و المورد .
- اعتماد أسلوب فعال و متطور للاتصال المستمر مع الموردين.
- توضيح الفكرة للموردين حول متطلبات و احتياجات الزبائن و مساعدتهم على فهمها و تأثير نوع التوريدات على تحقيق النتائج المرغوبة .
- مشاركة الموردين في عملية تطوير المنتجات و الخدمات من اجل قيامهم بتوفير التوريدات المطلوبة و الملائمة لطبيعة التطور الحاصل.
- إطلاع الموردين على الأسس المعتمدة في المنظمة لعملية تقييم و إعادة تقييم بهدف أخذ المورد ذلك بعين الاعتبار للاحتفاظ بموقعه التنافسي اتجاه المنظمة من حيث كفاءة الأداء الفعلي و سرعة الاستجابة للعمليات التطويرية المطلوبة.

2) الانتقال من نظام قياس الأداء التقليدي إلى نظام قياس الأداء الاستراتيجي :

2 1) أساليب قياس الأداء التقليدية :

في سنوات الستينيات زادت عوامل التغير البيئية في التعقد و التعدد و أصبح نظام تسيير المنظمات أكثر تعقيدا و أدت هذه المتطلبات البيئية إلى إقبال كاهل عمليات المراقبة نظرا لظهور عوامل جديدة و تأثير القرارات الإدارية في هذه المرحلة بالمقاييس المالية، و لكنها أخفقت في التوجه المطلوب على المدى البعيد مما أدى إلى توجيه عدة انتقادات لأساليب المراقبة من بينها¹ :

- 1 تقديم معلومات غير كافية للمسيرين حيث تقدم معلومات عن التكاليف و الأرباح المتعلقة بالماضي دون الاهتمام بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية
- 2 الاهتمام بالتفكير القصير المدى مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحث و التطوير و التدريب أو نظام الحوافز ، بالإضافة إلى تأجيل الخطط الاستثمارية مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق التوازن بين المدى القصير و البعيد .
- 3 عدم اهتمام مراقبة التسيير بجودة السلع و الخدمات و رضا العميل و وقت التسليم و مرونة العمل و مهارات العمال المعرفية و التقنية.

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

- 4 عدم توفير الصورة الواضحة و الصادقة للأطراف ذات المصلحة التي تبحث عن معلومات صحيحة حول تسيير الأداء حتى تتمكن من مقارنة الفرص الاستثمارية بديلة.
- 5 التركيز على التقارير الشهرية أو السنوية و بالتالي المعلومات تفتقر للمصداقية عند الأخذ في الاعتبار العامل الزمني.
- 6 ضعف الاهتمام ببيئة العمل : أنظمة قياس الأداء التقليدية تتجاهل المنافسة لذا فهي لا تعطي إنذار مبكر عن التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة فهي تركز على البيئة الداخلية و غالبا ما تستعمل المقارنات مع الفترة السابقة و ليس مع المنافسة الحالية أو المستقبلية .
- 7 الأرقام و النسب الإحصائية لا تعالج عيوب العمليات¹: عندما تصبح الأهداف مجرد أرقام إحصائية تظهر المخاطر ، حيث أن تحديد أهداف رقمية لا يؤدي إلى تحقيق تحسينات في العمليات بل يجب التعرف إلى التوجهات الحديثة و محاولة ملائمة العمليات من خلال إدخال التعديلات المناسبة و وضع مؤشرات محددة لقياسها و القيام بتقييمها دوريا .

2 2) الاتجاه المعاصر لقياس الأداء :

خلال سنوات الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم و أدوات في إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و القياس المقارن benchmarking و التكلفة المستهدفة مما كان له اثر كبير على مفاهيم إدارة الأداء سواء في المنظمات الخاصة أو العامة فقد تحول الاتجاه إلى إدارة الأداء و تحسين الخدمات و المساءلة على النتائج و من أهم المفاهيم و الاتجاهات الحديثة لتحسين و تطوير الأداء المؤسسي :

1 إدارة الجودة الشاملة: تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين و التطوير المستمر يساعد على تحقيق:

- درجة أعلى من الإشباع للعميل
- رفع قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها
- تقليل حجم الشكاوي
- زيادة الفعالية التنظيمية

و يتحقق ذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء داخل و خارج المنظمة، و التحسين الدائم، و القيادة و العمل الجماعي، و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، و التحسين المستمر للعمليات.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 73

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

2 القياس المقارن benchmarking (المقارنة المرجعية) : تعرف المقارنة المرجعية بأنها¹ "إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات على تقييم منافسيها و ذاتها ، و استعمال المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة الخطة الإستراتيجية لتحقيق التفوق في سوق العمل" .

القياس المقارن هو منهجية يتم استخدامها للبحث عن أفضل الممارسات و يمكن تطبيقها على الإستراتيجية و السياسات و العمليات و المنتجات و الهياكل التنظيمية من خلال إيجاد الطريقة المثلى التي يمكن أن تحسن أداء المنظمة.

فالقياس المقارن هو عملية قياس مستمرة حيث تتم المقارنة بين المنظمة و المنظمات الأخرى الرائدة في نفس النشاط و ذلك من أجل التعلم منها عن طريق تحسين و تطوير أساليب الأداء و خدمة العملاء و يتضمن العناصر التالية² :

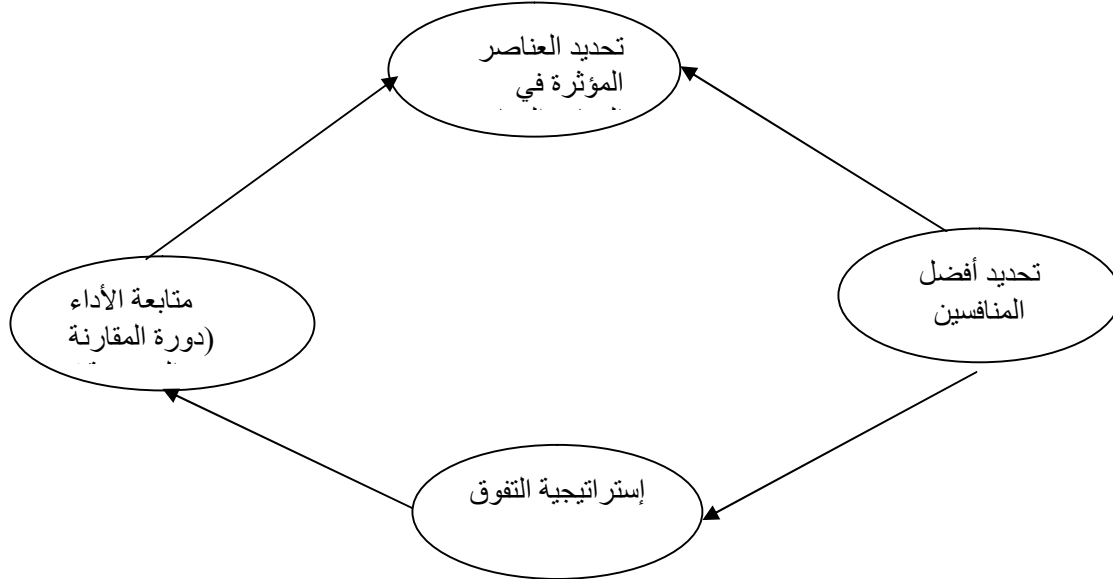
- عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين
- التعلم من الآخرين (المؤسسة محل المقارنة)
- عملية تركز على المقارنة و ليس قياس الأداء فقط
- تهدف إلى إدخال التغيير لتحقيق التحسين و ليس مجرد التقييم

فكرة و تقنية المقارنة المرجعية (القياس المقارن) تبنى على أساس ما يسمى ب " دورة المقارنة المرجعية " التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية ، و هي على الترتيب :

- تحديد العناصر المؤثرة على النجاح
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين
- وضع خطة و برنامج لتحقيق ذلك
- متابعة دورة المقارنة المرجعية في الأداء و قياس التقدم بطريقة تضمن استمرارية التحسين و التطوير .

اسماعيل إبراهيم الفزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد الملك كوربل ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص154

² XAVIER BOUIN, FRANCOIS XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2009, P75



الشكل رقم (11): دورة المقارنة المرجعية

Source : XAVIER BOUIN, FRANCOIS XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition, op.cit, p76

المنظمات التي تستعمل المقارنة المرجعية تهدف إلى تحقيق غرضين رئيسيين احدهما معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة مع المنظمات المتميزة في السوق ، و من جهة أخرى التعلم و اكتساب الأفكار الناجحة المطبقة في المنظمات محل المقارنة و قد تستعمل القياسات التالية : المستوى التنافسي – متوسط سعر السلعة – معدل سرعة التسليم – تنوع خطوط الإنتاج – الخيارات المتاحة للمستهلك (العميل) – مكونات السلعة – التغلغل في السوق – معدل سرعة التسليم – إرضاء العملاء – جودة المنتج (السلعة أو الخدمة).

هناك عدة أنواع للقياس المقارن منها القياس المقارن داخل المنظمة ، القياس المقارن التنافسي ، القياس المقارن العام ، القياس المقارن الاستراتيجي ، القياس المقارن للأداء، القياس المقارن للعمليات ، و ينتج عن عملية القياس المقارن عدة فوائد من بينها :

- إيجاد أفكار و مصادر للتحسين من الخارج
- فهم جيد للعمليات
- البحث عن التميز من خلال التعرف على أفضل الأساليب
- إنشاء و وضع نقطة مرجعية لقياس الأداء

الجدول رقم(1): مقارنة الأداء التقليدي مع الأداء الاستراتيجي

| نظام قياس الأداء التقليدي | نظام قياس الأداء الاستراتيجي |
|--|--|
| <p>التركيز المالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوجيه الاستراتيجي - مرونة محدودة لنظام المحاسبة و المالية | <p>التركيز الاستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأداء موجه نحو الرضا المستقبلي للعملاء و جميع أصحاب المصالح - النظام مبني على أساس الأنشطة التشغيلية - نظام موجه نحو التعلم و النمو |
| <p>التحسين الموضوعي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - انخفاض التكاليف - الاعتماد على التقارير الدراسية | <p>التحسين المنتظم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحسين الأداء - الاعتماد على التقارير الأفقية و العمودية (الرأسية) |
| <p>التوزيع:</p> <p>عدم الأخذ في الاعتبار عامل الجودة في عملية الإنتاج و حساب التكاليف</p> | <p>الإدماج:</p> <p>دمج الأهداف مع بعضها و الاهتمام بالجودة و الوقت و التكلفة معا.</p> <p>الاختيار المنهجي لمؤشرات الأداء</p> |
| <p>التعلم:</p> <p>التعلم الفردي و المكافئات الفردية</p> | <p>التعلم:</p> <p>التعلم من خلال التكوين المستمر و اعتماد منهج المكافئات الجماعية</p> |

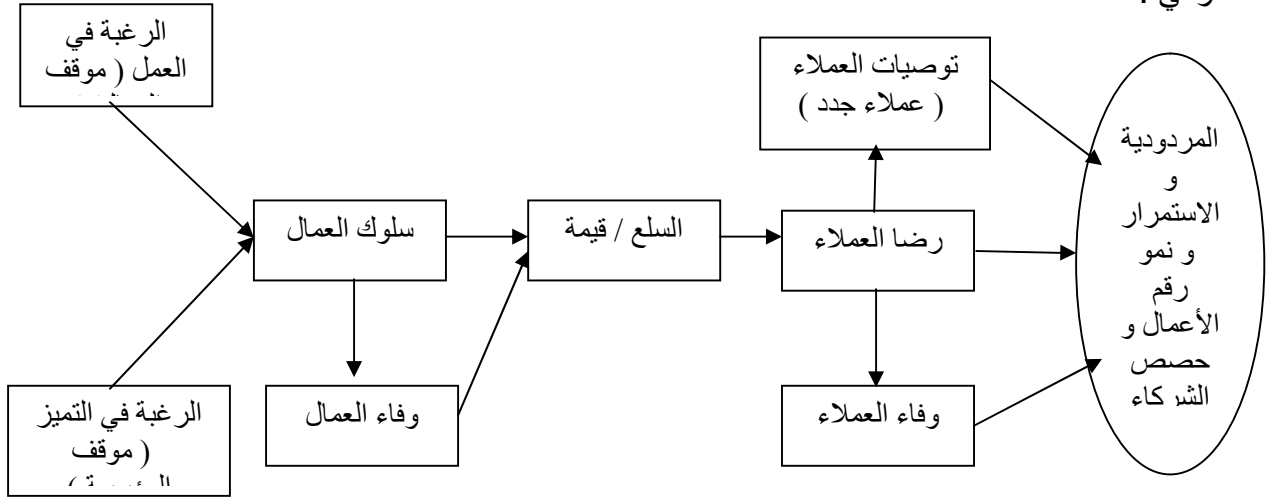
Source : NICOLAS BERLAND, mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , paris , 2009 , p 136

من الجدول السابق يتضح تغير مفهوم قياس الأداء التقليدي الذي كان يعتمد على تعظيم الأرباح من خلال الاهتمام بالمؤشرات المالية إلى منهج حديث في قياس الأداء يدمج كل المؤشرات المالية و غير المالية في عملية القياس و التركيز الاستراتيجي المرتبط بالعملاء ، و تحليل المشاكل من خلال تقسيم عمل المنظمة في شكل مهام و أنشطة و الاعتماد في التحليل على منطق (عميل – مورد) ، بالإضافة إلى تحديد زمن الدورة لضمان أن متطلبات العملاء تقدم بالشكل المطلوب و في الوقت المطلوب .

الهدف من التركيز الاستراتيجي هو تعدي استعمال المراقبة في شكل تقارير مالية إلى وظيفة موردة للمعلومات الإستراتيجية¹ و هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بهرم الأداء الذي يعتبر مفهومه قريب من مفهوم بطاقة التقييم المتوازن من اجل تحقيق كفاءة الأداء الداخلية و الخارجية.

¹ NICOLAS BERLAND , OP, CIT , P 136

فحسب بطاقة التقييم (الأداء) المتوازن يوجد نوعين من المراقبة احدهما مالي و الآخر استراتيجي و النوعان يكملان بعضهما لان هناك تأثير متبادل للعوامل المالية و غير المالية كما هو مبين في الشكل الموالي :



الشكل قم (12) :السلسلة "عمال – عملاء – ربح"

Source : NICOLAS BERLAND,OP, CIT , P 140

2 3 مقاييس الأداء

يمكن تصنيف مقاييس الأداء حسب التصنيفات الستة العامة غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على أهدافها ، و التصنيفات الستة هي كالتالي¹:

- 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 الموضوعه 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 السلعة و الخدمة المقدمة للعملاء و مدى ملائمتها للمقاييس الصحية و البيئية .

¹ DENIS MALHO, DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, op.cit,P 53

(3 مفهوم المراقبة و علاقتها بقياس الأداء):

(3 1 مفهوم المراقبة

نظام المراقبة هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة و الأدوات المطبقة باستعمال نظام المعلومات الموجه لتحقيق و ضمان الترابط بين أنشطة التسيير، و هي أيضا أداة للقيادة و توجيه العلاقة بين الإدارة و الأطراف المعنية (العمال، العملاء، الموردون، الدولة، المنافسة....)

المراقبة هي إحدى الوظائف الإدارية التي تختص بمتابعة المهام المختلفة و التحقق من مدى تنفيذها و هي توفر المعلومات عن مدى تحقيق الأهداف و تطبيق الخطط الموضوعة و تحديد العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل مع وضع الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، و يرجع اصل مراقبة التسيير إلى FAYOL¹ 1916 الذي وضع مبادئ الإدارة الخمس و كانت مراقبة التسيير إحدى هذه المبادئ، و في سنوات 1920 أصبحت تعرف بالمراقبة المالية التي تسمح بتسيير الأنشطة المختلفة من خلال المعطيات المحاسبية و المالية و في الوقت الحاضر تعتبر مراقبة التسيير وسيلة قياس و تقييم لأداء المنظمة .

المراقبة لها مفهومين المفهوم الانجلوسكسوني و يقصد بها ' التحكم ' ، و المفهوم الفرنسي الذي يربطها بمصطلح 'التفتيش'²، و لكن رغم اختلاف المصطلحات فمفهوم نظام المراقبة الحديث يرتبط بمفهوم البحث عن 'الانسجام' من اجل تحقيق وضعية أفضل و هذا المفهوم أوسع من مفهوم التحكم أو التفتيش، حيث نجد PETER DRUKER (1955)³ الذي بين و وضع مفهوم الإدارة بالأهداف⁴* و النتائج من اجل تحقيق أقصى حد من الانسجام من خلال عملية المراقبة ، و هدف مراقبة التسيير هو المساعدة في اتخاذ القرارات لان الخطر المتعلق بالقرار يرجع مصدره إلى (تحديد الفرص، المخاطر، المشاكل ، الأهداف، الحلول).

الأهداف هي الأساس الأول للمراقبة و لا يمكن أن يكون الثاني لأنه يحدد الغرض منها و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف⁵ التي تسمح بالإدارة و السيطرة .

حسب Anthony 1965 مراقبة التسيير هي¹ " الإجراءات التي تساهم في ضمان أن الموارد يتم الحصول عليها و استعمالها بفعالية و كفاءة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية " .

¹ H.FAYOL, administration industrielle et générale, édition DONOD, paris, 2006, P 44

² GILLES BAROUCH, améliorer votre efficacité, édition AFNOUR, France, 2010, p 66

³ HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion, presse universitaire , France, 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014 , p 27

*4 الاهداف هي صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها .

⁵ HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion , op.cit., p 33

في سنة 1988 قدم Anthony تعريف آخر لمراقبة التسيير² و هي مجمع الإجراءات التي تسمح للمسير بالتأثير على عناصر المنظمة و تحقيق استراتيجيتها "

التعريف السابق يوضح أن مراقبة التسيير تعتمد على تحديد أهداف المنظمة من اجل وضع مخطط العمل لضمان المتابعة لنشاط المنظمة من خلال وضع الأدوات المناسبة التي تسمح بمتابعة ردود الأفعال الحقيقية لنشاطها و تحديد معايير الأداء، فالمراقب يعتبر مستشار اقتصادي للمنظمة من خلال مهمته المتمثلة في فهم مصدر الأخطاء و وضع الإجراءات التصحيحية على أساس الانحرافات الملاحظة ، و من جهة أخرى يوفر للمسؤولين معلومات واضحة و دقيقة و منتظمة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.

كما تعرف بأنها³ وظيفة إدارية و عملية مستمرة يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتلاءم مع الأهداف و المعايير الموضوعة عن طريق عملية القياس "

في سنة 1998 قدم H.BOUQUIN تعريف لمراقبة التسيير بأنها تساعد المسيرين على فهم المستقبل و تفسير النتائج و القيام بعملية التوجيه و فهم رد فعل الأطراف المعنية⁴.

كما تعرف المراقبة بأنها⁵ قياس الأداء الفعلي لنشاط المنظمة مع الأهداف و المعايير الكمية مثل: حجم الإنتاج، المبيعات، الحصة السوقية أو المعايير النوعية مثل : رضا المستهلك " .

يوجد عدة أنواع من أدوات مراقبة التسيير يمكن استخدامها حسب الهدف أو حسب الوظيفة أو المستعمل حيث يمكن تصنيفها حسب ظهورها أو حسب نطاق تطبيقها (استراتيجي ، إداري ، تشغيلي)⁶.

في العموم مراقبة التسيير تساهم في وضع نموذج لمعايير الأداء، و حاليا تعتبر مراقبة التسيير كأداة لقيادة الكفاءة وهي ضرورية في كل المنظمات ، و يتمثل دورها الرئيسي هو ضمان تطبيق الإستراتيجية⁷، فالمراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير و مؤشرات الأداء و على أساس النتائج يتم تحديد الانحرافات الايجابية و السلبية التي يجب تصحيحها و تجنبها مستقبلا .

¹ SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, op.cit, P 78

² SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, op.cit , P 78

³ محمود محمد مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر، الأردن، 2012 ، ص 89

⁴ SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, idem, P 78

⁵ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية للنشر، الأردن، 2009، ص 12

⁶ SARA JOUVEN, AMETIE GONCALRES, XAVIER CAPRONNIER, le contrôle de gestion sociale , édition DUNOD ,France , 2003 , P 21

⁷ ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, management et contrôle de gestion , édition EYROLLES, France , 2013, P 35

ارتبطت مراقبة التسيير التقليدية حتى نهاية الثمانينات بمفهومها الاقتصادي المغلق المتعلق باستعمال الموارد بكفاءة و فعالية من اجل تحقيق أقصى حد من الأهداف المالية و باستعمال اقل للموارد المتاحة، و لكن هذا المفهوم تغير بسبب التغير البيئي المتواصل لينتقل مفهوم المراقبة من خلال استعمال أساليب و أنظمة أخرى للمراقبة ذات طابع استراتيجي، فالمهمة الأساسية للمنظمة ليست مهمة اقتصادية فقط بل هي أيضا مهمة إنسانية و البيئية و اجتماعية .

المنظمة لا تواجه فقط مشكلة الحصول على الموارد و إنما أيضا مشكلة الملائمة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين كل الأصول المعنية و هذا ما استدعى تطوير الإستراتيجية و أدوات المراقبة المناسبة من خلال إدارة الخطر و القيمة و حاليا يسمى " بنموذج الأعمال " الذي يتم تحديده من خلال العناصر التالية¹ :

- تحديد الأسواق من خلال الثنائية (سوق /منتوج)
- الأداء المتوقع حسب القطاع (مستوى الأرباح)
- عوامل النجاح الرئيسية الموزعة حسب (السوق/ منتوج) من خلال تحسين الجودة و تطوير المهارات الإدارية

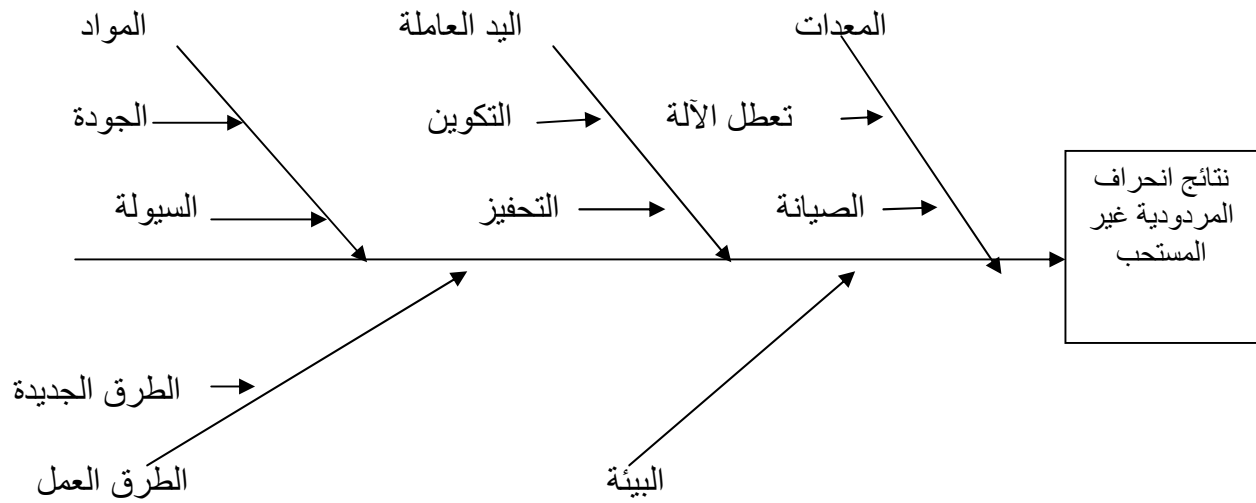
لهذا تعتبر مراقبة التسيير كمرجع لفهم الكفاءة الاقتصادية و غير الاقتصادية من خلال ثلاث عمليات² (المنافسة ، العمليات ، خلق القيمة لكل الأطراف المعنية)، فالمنافسة تحتاج إلى تحديد الإستراتيجية و عوامل النجاح و مؤشرات قياسها ، أما العمليات فتكون بتطوير الموارد التي تسمح بتطوير و ضمان النجاح المستدام للمؤسسة ، أما خلق القيمة فيقاس بمعدل المردودية أو القيمة المضافة المحققة للجميع الأطراف المعنية ، فخلق القيمة للمستهلك يرتبط بقيمة استعمال السلع أو الخدمات التي تمثل حاجات الزبائن و تفوق السعر المدفوع ، أما بالنسبة للمساهمين فتستلزم توفير ربح يفوق الإيرادات الدنيا المنتظرة أما الموردون فتنجسد القيمة في الهامش المحقق من خلال التعامل مع المنظمة، فالإستراتيجية يجب أن تتوافق مع مبدأ خلق القيمة خلال الزمن.

نموذج الأعمال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يجب على كل منظمة وضع نموذج يعكس مهمتها و إستراتيجيتها من اجل تحقيقها و قيادتها فلا يمكن تطبيق المراقبة بدون توضيح النموذج من اجل دراسة العلاقة السببية (سبب / نتيجة) ، فالعديد من العوامل تؤثر على أساليب المراقبة الموضوعية لذا يجب الفهم الجيد لمختلف هذه العوامل من اجل اختيار الأدوات مناسبة للقيام بالمراقبة المطلوبة .

¹ DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, tableau de bord outil de performance, op.cit, P 12

² LAURENT CAPPELLETTI, contrôle de gestion immatériel, édition DUNOD, paris, 2012,p 25

يعتبر مخطط kaoru ishikawa حول إدارة الجودة الذي ظهر سنة 2007 وضع طريقة في شكل تمثيل بياني للأسباب التي تؤدي إلى اثر من خلال خمسة مفاهيم مختلفة و هي : المواد ، المعدات ، الطرق ، اليد العاملة ، المكان ، و مع تطور المحيط ظهرت عوامل أخرى من اجل إثراء هذا المخطط و هي : القياس ، الأدوات المالية ، هذا المخطط يقدم طريقة لتنظيم البحث عن الأسباب بطريقة منتظمة على طول هذه العوامل المختلفة و تحديد النتائج



الشكل رقم (13): مخطط kaoru ishikawa حول إدارة الجودة

Source :SIMON ALCOUFFE , MARIE BOITIER , ANNE RIVIERE , FABIENNE VILLESEQUE DUBUS , édition DUNOD , France, 2013 .p 40

مبدأ عمل مخطط Ishikawa لا ينفصل عن مبدأ محاسبة التكاليف بالأنشطة ABC الذي ظهر سنة 1987، و هناك من عرفها باسم المحاسبة على أساس المسببات، حيث قدم¹ M.LEBAS 1996 شجرة الأداء باعتبار الأداء متعدد المعايير ، فأوراق هذه الشجرة هي عبارة عن العمليات و الأنشطة ، أما الجذور فهي عوامل كفاءة الأداء : المهارة – الاستثمار – الصورة – العلامة – التكوين – العلاقة عميل / مورد.

على الرغم من الحاجة المستمرة للمراقبة على نشاط المنظمة نجد العديد من المنظمات تهمل هذه الخطوة التي لها دور في :

- تحديد نقاط الضعف و القوة في الوظائف و الأنشطة المؤداة .
- الحكم على الأداء الكلي للمنظمة و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- معرفة المتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر على نشاط المنظمة .

¹ HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008, P 142

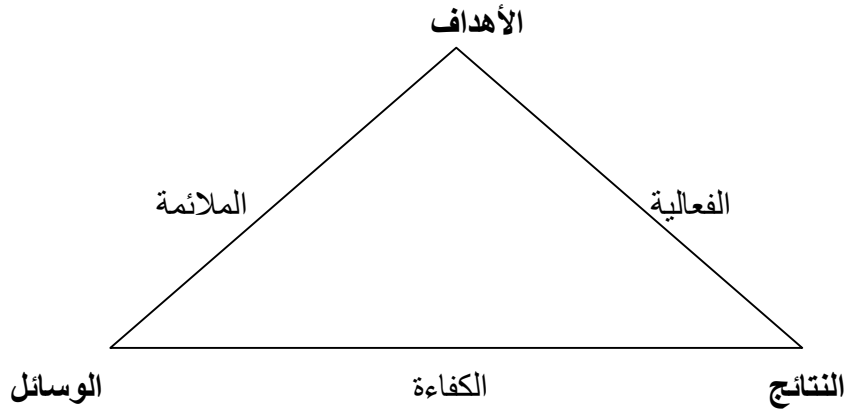
- تسمح المراقبة بادراك و مواجهة المنافسة و توفير الأدوات الملائمة لقياس الأداء يجعلها قادرة على تشخيص التغيرات و تنمية الخبرة .

إن مراقبة التسيير هي مسار دائم للضبط يسعى إلى استغلال كل طاقات المنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد و تصحيح الأخطاء و الانحرافات ، و هي تسمح للمسؤولين و العمال بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم ، و تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية و بطريقة ملائمة و منسجمة مع الإستراتيجية المحددة ، و بالتالي هو نظام للتحكم في التسيير .

3 2 مفهوم الأداء حسب الثنائية (فعالية - كفاءة)، الثنائية (تكلفة - قيمة)

3 2 1 الثنائية (فعالية/ كفاءة)

الحكم على أداء المنظمة من خلال الحكم على الفعالية و الكفاءة شائع و يحظى بقبول كبير لدى الباحثين فالفعالية تقيس مدى تقارب النتائج المحققة مع الأهداف المخططة أما الكفاءة فتقيس مدى الاستعمال الجيد للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بالإضافة إلى الملائمة بين الموارد المستعملة و الأهداف المحددة.



الشكل رقم (14) : مثلث الأداء

Source : HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, op.cit, P 6

من خلال الشكل السابق نستنتج أن المراقب يعمل على إيجاد العلاقة بين ثلاث عناصر للأداء و هي: الأهداف، الوسائل، و النتائج المحققة و هذا ما يجعل المراقب يعتمد على ثلاث معايير و هي : الكفاءة، الفعالية، الملائمة و هذا ما وضعه ¹ Thompson سنة 1994 أن احد محاور الأداء هي الفعالية إلى جانب الكفاءة و الملائمة إذ تعني الكفاءة efficiency تحقيق النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) و يركز مفهوم الكفاءة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ، أما

¹ A. KHEMAKHEM, la dynamique du contrôle de gestion , édition DUNOD, paris, 1976,p 57

الفعالية *efficacité* فهي تتعلق بتحقيق الأهداف و تعني استخدام العقلاني للموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة ، أما الملائمة فهي التأكد من أن الأهداف المحددة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

أما *shipper et white* 1983 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 ، قد بين Thompson العلاقة بين الكفاءة و الفعالية من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل التالي¹:



الشكل رقم(15): مصفوفة الكفاءة و الفعالية

Source : NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , op.cit, p49

3 2 2 الثنائية (تكلفة/ قيمة):

تعرضت الثنائية (فعالة/ كفاءة) إلى عدة انتقادات في السنوات الأخيرة فعموما تستند مراقبة التسيير على محاسبة التكاليف و تحليلها و لكن يجب الذهاب إلى ابعد من ذلك من اجل اخذ التوجهات الإستراتيجية المتمثلة في تسيير الثنائية (تكلفة / قيمة) أي يجب دائما الانتباه إلى الإجراءات العملية و الأنشطة المتعلقة بالمنتوج (سلعة أو خدمة)الذي يعتبر عنصر مكون للإستراتيجية و على هذا تسيير التكاليف يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن و كل الأطراف المعنية الناتجة عن الجودة أو الابتكار المستمر، و هذا يستلزم فهم معايير القيمة من خلال (الزمن، الجودة، التقدم التقني)

¹ NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion perspectives stratégique et managériales ,édition PEARSON, France , 2010,p 49

القيمة تبقى ذاتية يحددها الطرف الذي أنتجت من اجله فبالنسبة للزبون تتمثل القيمة في الخصائص المادية و المعنوية التي يعترف بها ، و بالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة و حماية البيئة و صحة المستهلك و رضا المجتمع و بنفس الطريقة يتم تحديد القيمة لباقي الأطراف ذات المصلحة كالعمال و الموردين .

و عليه الأداء يشمل كل من مفهوم التكلفة و القيمة حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من اجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة و من خلال تلبية حاجات و رغبات الزبائن يولد قيمة لديهم ، فإذا كانت استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هناك زبائن مستعدين للدفع مقابل إشباع رغباتهم التي وفرتها لهم المؤسسة الأمر الذي يمكن المنظمة من المنافسة و تحقيق المردودية و الاستمرار و النمو و هي الأهداف الإستراتيجية الثلاثة التي حددها ¹ HENRI BOUQUIN .

القيام بعملية المراقبة من خلال تحويل عوامل النجاح إلى مؤشرات قياس من اجل إدارة الأداء المالي و النوعي 'غير المالي' (الجودة ، الوقت ، الأمن و الحماية) ، فتكاليف المنظمة تعالج في شكل (قيمة / سعر) المحددة في السوق على أساس احتياجات العملاء و المنافسة لذا أصبحت المنظمة مهتمة ب² :

- العوامل المكونة للقيمة: القدرة على تلبية حاجات العملاء من حيث الجودة و الوقت المحدد و ذلك من خلال الاهتمام بالأنشطة التي تعطي قيمة للسلع.
- تكاليف التي لا تساهم في القيمة: أي الإسراف في الأنشطة غير الضرورية و التي لا تساهم في تلبية الحاجات.

و بالتالي نظام التشخيص و القيادة و السيطرة من خلال المراقبة لا يقتصر على حساب التكاليف و إنما تحديد التكاليف المنتجة للقيمة و غير المنتجة للقيمة ، أي تحديد الأنشطة التي لها تأثير حقيقي على كفاءة الأداء ، حيث أصبحت المراقبة تساهم في إعادة تصميم المنتج أو إعادة تنظيم المنظمة عن طريق تحديد الأنشطة و العمليات و تشخيص قيمتها إذا كانت مولدة للقيمة، و على أساس هذا التشخيص يتم إلغاء الأنشطة غير المولدة للقيمة.

¹ FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , édition DUNOD, PARIS , 2006, P 11

² FRANCOISE GIRAUD , OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU , et autre , op.cit, P65

3 3 المراقبة و معايير كفاءة الأداء الشامل (العام)

نماذج المراقبة الإدارية التي تم تطويرها خلال الخمسة و العشرين سنة الماضية ركزت على فهم الأداء الاقتصادي و قياس عوامل المنافسة ، و الباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي و البيئي للسلع أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه ، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد حسب (BURLAUND et ALL 2004)¹ ، فهذه المراقبة مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء الشامل.

و هذا ما برهنه ² MEVELLEC 1990 " المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة و قيادة الموارد المالية و المادية إلى تسيير الأداء الشامل (البيئي و المالي و الاجتماعي).

أما (JOHNSON 1992)³ بين أن كل الأطراف الفاعلة في المنظمة هم مصدر تحقيق المنافسة من خلال نشاطهم في خلق القيمة و في نفس الوقت المولد للتكلفة.

ارتبط مفهوم الأداء بالفعالية و الكفاءة الاقتصادية المتعلقة بتنظيم استهلاك الموارد من اجل خفض التكاليف مع تحقيق الأهداف المحددة ، أما حاليا فتوسع مفهوم الأداء ليشمل البعد البيئي و الاجتماعي ، أي أن المؤسسة تحقق أهدافها مع احترام مسؤولياتها و بهذا أصبحت المنظمة تعمل على وضع معايير الأداء الشامل (الكلي) من خلال دمج المعايير الاقتصادية مع المعايير البيئية و الاجتماعية من اجل تحقيق مختلف أبعاد الأداء التي تتمثل في⁴ :

- الأداء المالي: وضع نظام للمحاسبة لقياس مؤشرات النتائج و الاستغلال (فائض الاستغلال، القيمة الحالية الصافية VAN...) و ذلك من اجل تحقيق احتياجات الأطراف المعنية.
- الأداء الوظيفي: يتعلق بعمليات الإنتاج (سلع أو خدمات) و يركز على تسيير التكاليف العملية أو ما يعرف بالقيمة أي إدراك الزبون للقيمة المحصل عليها من المنتج .
- الأداء الاجتماعي: الأداء الاجتماعي يتعلق باختيار الأنشطة على مستوى المنظمة و مستوى الحماية و الرفاهية التي توفرها للعمال من جهة و من جهة أخرى و تلبية حاجات المجتمع تحقيق الرفاهية و الحماية لهم من خلال التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع و الخدمات.

¹ LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), op.cit, p 137

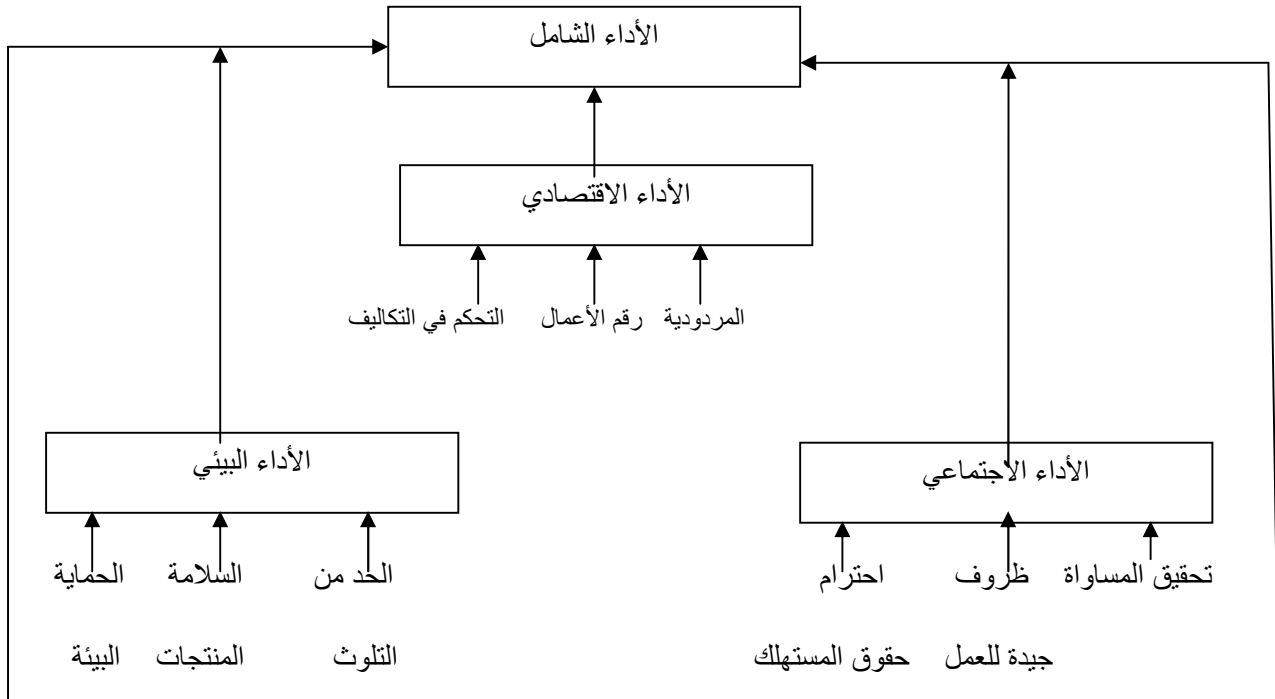
² DENIS MOLHO , DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, p 104

³ LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), idem, p 142

⁴ ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, management et contrôle de gestion ,op.cit , P 95

- الأداء البيئي: كل منظمة لها اثر معين على البيئة و هو يختلف من منظمة إلى أخرى ووضع منهج الإدارة البيئية من اجل تحسين الأداء البيئي و قياس الآثار الجانبية لإنتاج و استهلاك (السلع و الخدمات) على البيئية و عملية تسيير النفايات.

و بهذا تحولت النظرة من shareholder نحو النظرة إلى stakeholder ، فنظرة shareholder التي تهتم بالشركاء (المساهمين) هي نظرة تقليدية للأداء ترتكز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب اكبر للمساهمين ، أما نظرة stakeholders (الأطراف المعنية) و نقصد بالأطراف المعنية¹ كل فرد أو مجموعة من الأفراد قد تتأثر مصالحهم بدرجة تحقيق أهداف المنظمة أو تؤثر فيها " أي توسع مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين (الزبائن ، العمال ، المجتمع ، الموردون ...) مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية بمفهومها البيئي و الاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية و العلاقة الاجتماعية و المعلومة المقدمة للمستهلك، فالمسؤولية الاجتماعية يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي و البيئي و لا تكون منفصلة عن الإستراتيجية و العمليات التجارية ، حيث عرف الأداء الشامل بأنه² ' تجميع للأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي '، و يمكن توضيح الأداء الشامل من خلال المخطط التالي :



الشكل رقم (16) : محاور الأداء الشامل

Source : CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, la performance globale de l'entreprise et son pilotage, semaine sociale , PARIS , 2004, P 39.

¹ CARTIER MANUEL et autre , maxi fiches de stratégie ,édition DUNOD , PARIS , 2010, P 18

² CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, la performance globale de l'entreprise et son pilotage, op.cit , P 38

فنظرا لصعوبة تحديد تعريف للأداء الاجتماعي الذي لا يزال موضوع بحث حاليا بسبب حداثته، بعض الباحثين حاولوا و وضع مفهوم الأداء الشامل و من بين الأدوات المستعملة لقياسه و مراقبته هي بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع عناصر الأداء الشامل.

ظهور مفهوم الأداء الشامل صاحبه ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف التي ينتشر استعمالها في العديد من المنظمات و التي تعني¹ " إقامة معايير و مستويات لفعالية المراكز الإدارية و تحويلها إلى أهداف قابلة للقياس داخل نطاق زمني معين مع ربط تلك الأهداف أفقيا و عموديا " .

¹ عبد الغفار حنفي ، إدارة موارد الإمداد المشتريات و المخازن ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص19

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لضبط الأداء الشامل للسلع و مستوى الأسعار

الأداء يعكس مستوى و قدرة المنظمة على استغلال مواردها و قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، فالأداء هو الهدف الرئيسي للمنظمة فهو يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية، الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف و مستوى تنفيذ الخطط ، فالقياس هو أمر أساسي من أجل تحسين الأداء فالمنظمات التي تهدف إلى تعظيم القيمة لكل الأطراف المعنية تعطي أولوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تسمح بمتابعة الأداء من خلال العلاقة السببية بين الكفاءة و تجمع بين الأداء المالي و غير المالي .

1 الانتقال من لوحة القيادة إلى بطاقة الأداء المتوازن

1 1 مفهوم لوحة القيادة

ظهرت أول لوحة قيادة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948¹ و هي عبارة عن شبكة من المعلومات في شكل مجموعة متماسكة يتم من خلالها جمع المعلومات و معالجتها من أجل القيام بعملية المراقبة و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .

توسع مفهوم لوحة القيادة حيث أصبحت مقياس لجميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة التي تم اكتشافها في سنوات 1990 يدمج المؤشرات المالية و غير المالية ، فلوحة القيادة هي أداة لاتخاذ القرارات و التنبؤ من خلال عرض مجموعة من المؤشرات و المعلومات المصممة لمساعدة المسيرين في معرفة حالة و تطور النظام من أجل تقييم النظام الذي يتم قيادته و اكتشاف الاضطرابات و العوامل التي تؤثر على المنظمة و اتخاذ القرارات اللازمة² .

ليس هناك نموذج واحد للوحة القيادة يمكن تعميمه على كل المنظمات و إنما يجب أن تتكيف لوحة المعلومات مع الظروف التي تسود المنظمة فلوحة القيادة هي عبارة عن³ مجموعة من المؤشرات تتراوح عددها بين (5 إلى 10 مؤشرات) تصمم من أجل السماح للمسير بمعرفة حالة و تطور النظام و تحديد الاتجاهات التي ستؤثر على المنظمة "

هناك لوحات قيادة مصممة على طريقة⁴ OVAR التي قام بتصميمها باحثون فرنسيون و هي اختصار للمفاهيم الأساسية (الأهداف – المتغيرات – النشاط – النتائج) و تعتمد الطريقة على وضع أهداف مؤرخة و كمية و قابلة للقياس .

¹ www.afnor.fr qualité et contrôle de gestion 2012/11/18

² ERIC MARGATTEAU, contrôle de gestion cours complet avec exercice corrigés , édition ELLIPSES, France 2001, p 250

³ NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , op.cit, P 114

⁴ HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, op.cit, P144

أما متغيرات النشاط فهي الأسباب الرئيسية للمشاركة في تحقيق الأهداف و عليه يتم وضع مخطط نشاط واضح و مفصل لأنشطة المنظمة و التنسيق يحقق من خلال لوحة القيادة لمختلف المستويات التنظيمية ، فهي أداة للتسيير و الحوار الاستراتيجي، كما توفر هذه اللوحات تماسك راسي بين المستويات الهرمية المختلفة و تماسك أفقي بين مختلف الوحدات و المصالح، و الهدف منها توضيح الأهداف الإستراتيجية في شكل متغيرات العمل التي تكون مرتبطة بشكل منهجي مع مؤشرات القياس و تسمح بضمان تناسق واسع على طول التسلسل الهرمي.

يتم تحديد متغيرات العمل لتحقيق الأهداف بإعداد قائمة لمتغيرات العمل المتاحة ثم يتم اختيار عدد قليل منها التي لها تأثير جوهري على الأهداف، وبعد تحديد متغيرات العمل يتم تحديد مؤشر القياس خاص بكل متغير .

تصمم لوحة القيادة من اجل المطالب التراكمية لجميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) ، فحسب HERBERT SIMON يقول¹ " الذي ينقصنا اليوم ليس المعلومة و إنما القدرة على التعامل معها" ، فمن خلال لوحة القيادة يمكن عرض معلومات متجانسة و متقاربة وذلك بعد تجميعها في شكل مؤشرات و متغيرات عمل محددة .

مراقبة التسيير الحديثة تتمثل مهمتها في تطبيق الإستراتيجية و التأكد من أن المهام اليومية تسيير بشكل جيد حسب الإستراتيجية المحددة ، فحدود مراقبة التسيير التقليدية التي تهتم بالعامل المالي (كالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و الميزانية) فشلت في التعامل بشكل مناسب مع الأداء في المستقبل، بالإضافة إلى الضغوط التنافسية كزيادة حالة عدم التأكد في البيئة و عرض منتوجات أكثر تعقيدا و تطورا و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة و تسيير علاقات الزبائن أدى إلى الحاجة إلى توسيع عملية قياس الأداء .

2 1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

القياس هو أمر أساسي من اجل تحسين الأداء فالمنظمات التي تهدف إلى تعظيم القيمة لكل الأطراف المعنية تعطي أولوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تسمح بمتابعة الأداء من خلال العلاقة السببية بين الكفاءة العملية و الكفاءة الإستراتيجية² فتعدد الأطراف المعنية stakeholders: الزبائن ، الموردون ، المساهمون ، العمال فرض على المنظمة تغيير تسيير عملياتها لتحقيق رضا كل الأطراف المعنية.

¹ NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , op.cit , P 116

² XAVIER BUIN, FRENGOIS-XAVIER SIMON , les nouveaux visages du contrôle de gestion , op.cit , P 92

أهم التيارات الفكرية و الإدارية و المالية التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن *balanced scorecard* (BSC) هو التطور الحاصل في مجال الجودة الذي قاد إلى إدارة الجودة الشاملة من مفهوم مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة ، فإدارة الجودة الشاملة مثلت مدخلا ركز على العملاء من خلال توفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لاستمرار الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

أصبح المسير بحاجة إلى عرض متوازن يمكنه من التعرف الشامل على جوانب عمل المنظمة في وقت واحد (عرض مالي و تشغيلي) و في الواقع تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء و توفر للمسير وجهة نظر سريعة و شاملة لأعمال المنظمة حيث تشمل القيمة المالية بالإضافة إلى ثلاث محاور أخرى و هي : رضا العملاء ، العمليات الداخلية ، القدرة على التعلم و النمو وفي السنوات العشر الأخيرة أضاف الباحثون محور خامس و هو محور المسؤولية الاجتماعية¹

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة نقاط الضعف التي ظهرت في أنظمة المراقبة التي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ 1925² حيث يرى الباحثون أن جميع الوسائل الإدارية و المحاسبية كالميزانيات ، طرق حساب التكاليف ، المحاسبة العامة ، التحليل المالي و غيرها من الطرق التقليدية أصبحت غير كافية في البيئة المعاصرة.

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 العمل ، و تؤثر المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات الأربعة على بعضها البعض .

بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء عن طريق قياس الأداء أو عن طريق نشر الإستراتيجية ، و هي تزود الإدارة بمعلومات مهمة تتعلق بالمالية و العمليات الداخلية و العملاء و التعلم و النمو ، فهي تهتم بأهداف الإدارة الداخلية و أيضا أصحاب المصلحة ، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم أهداف المنظمة من خلال الربط بين مؤشرات الكفاءة و القيادة حيث يعمل كل محور على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و توسيع الحصة السوقية مع الأخذ في الاعتبار ملائمة السلوك الأخلاقي من خلال المسؤولية الاجتماعية و البيئية ، فمع ظهور مفهوم التنمية المستدامة تم تعديل بطاقة الأداء المتوازن بإضافة المحور الخامس و هو المسؤولية الاجتماعية و دمجها في نظام المراقبة و قياس الأداء و أصبحت تسمى بطاقة الأداء

¹ Angèle RENAUD, l'articulation des indicateurs environnementaux entre contrôle diagnostique et contrôle interactif , article 6^{ème} congrès du RIODD 16-17 JOIN 2011 LUXEMBURG, P 3

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 38

المتوازن المستدامة (SBSC) و هدفها الملائمة بين الإدارة و الإستراتيجية للتنمية المستدامة لخلق قيمة مستدامة على المدى الطويل الأجل ، حيث دمجت الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي ، و البيئي) بثلاث طرق مختلفة¹:

الطريقة الأولى : حسب KAPLAN et REISEN 2003 إضافة محور خامس يهتم بالمؤشر الاجتماعي للمنظمة .

الطريقة الثانية : حسب FEGGE et AL 2002 دمج التنمية المستدامة يكون بدمج المؤشرات الاجتماعية في كل جزء من المحاور الأربعة من اجل تطوير بطاقة أداء متوازن مستدامة.

الطريقة الثالثة: اقترحها BIEKER 2003 تكون بالتعريف الواضح لإستراتيجية المنظمة و هو ما يضمن التوافق بين الإستراتيجية و الأداة.

بطاقة الأداء المتوازن سلطت الضوء على أهمية المؤشرات غير المالية حيث تشير الدراسات² أن معظم المنظمات لا تزال تعطي اهتماما اكبر للمؤشرات المالية (56 % من المؤشرات) تليها مؤشرات العملاء (19 %) ثم المؤشرات العمليات الداخلية (12 %) ثم مؤشرات الابتكار و التعلم (5 %)

فمهمة مراقبة التسيير هي تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع توفير التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحديد إستراتيجية التنمية المستدامة و الموارد الضرورية لتحقيقها .

بعد وضع و تعريف مهمة المنظمة و الرؤية الإستراتيجية لها تحدد العوامل المفتاحية للنجاح للمحاور الخمسة السابقة، فعوامل النجاح هي المؤشرات الإستراتيجية الضرورية للوصول إلى هدف المنظمة ثم يتم تحويل عوامل النجاح إلى مخطط عمل ، و قبل تحديد الإستراتيجية تطبق طريقة SWOT من اجل تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لتحديد عوامل النجاح لكل محور.

تتيح بطاقة الأداء المتوازن للأفراد تحديد ما يجب عليهم القيام به بشكل جيد للمساهمة في تحقيق الأهداف بمستوى عالي و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة³، و تعمل على أساس افتراض روابط سببية بين العمليات و أثارها⁴.

¹ FANA RASOLOFO-DISTLER , conception d'un system de tableaux de bord intégration de développement durable , une démarche qui articule méthode OVAR et BSC , op.cit, p 8

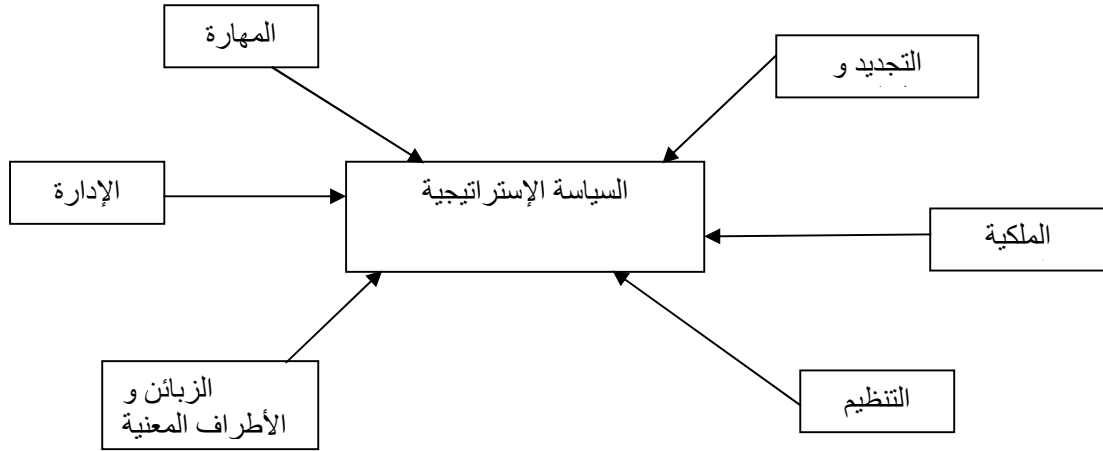
² NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , op.cit , P 123

³ LIZ MURBY, STATHIS GOULD, effective performance management whith the balanced scorecard , technical raport , CIMA The Chartered Institute of Management Accountants , LONDON , 2005, P 8

⁴ LIZ MURBY, STATHIS GOULD, effective performance management whith the balanced scorecard , idem, P5

نميز نوعين من بطاقة الأداء المتوازن¹ فهناك نسخة انجلوسكسونية anglo-saxonne و أخرى اسكندنافية scandinave ، و اللوحة الأكثر شهرة هي اللوحة التي قدمها Norton et caplan أي النسخة الانجلوسكسونية التي تؤكد الاهتمام بالإبعاد المالية و غير المالية .

بالنسبة للنسخة الاسكندنافية ل Navigator et Edvinsson من شركة سويدية فهي تهتم بأبعاد القيادة الداخلية و تشمل الموارد البشرية و الموارد التكنولوجية و التنظيمية و تستند على إستراتيجية تقوم على الموارد و الكفاءات و هي موضحة في الشكل التالي :

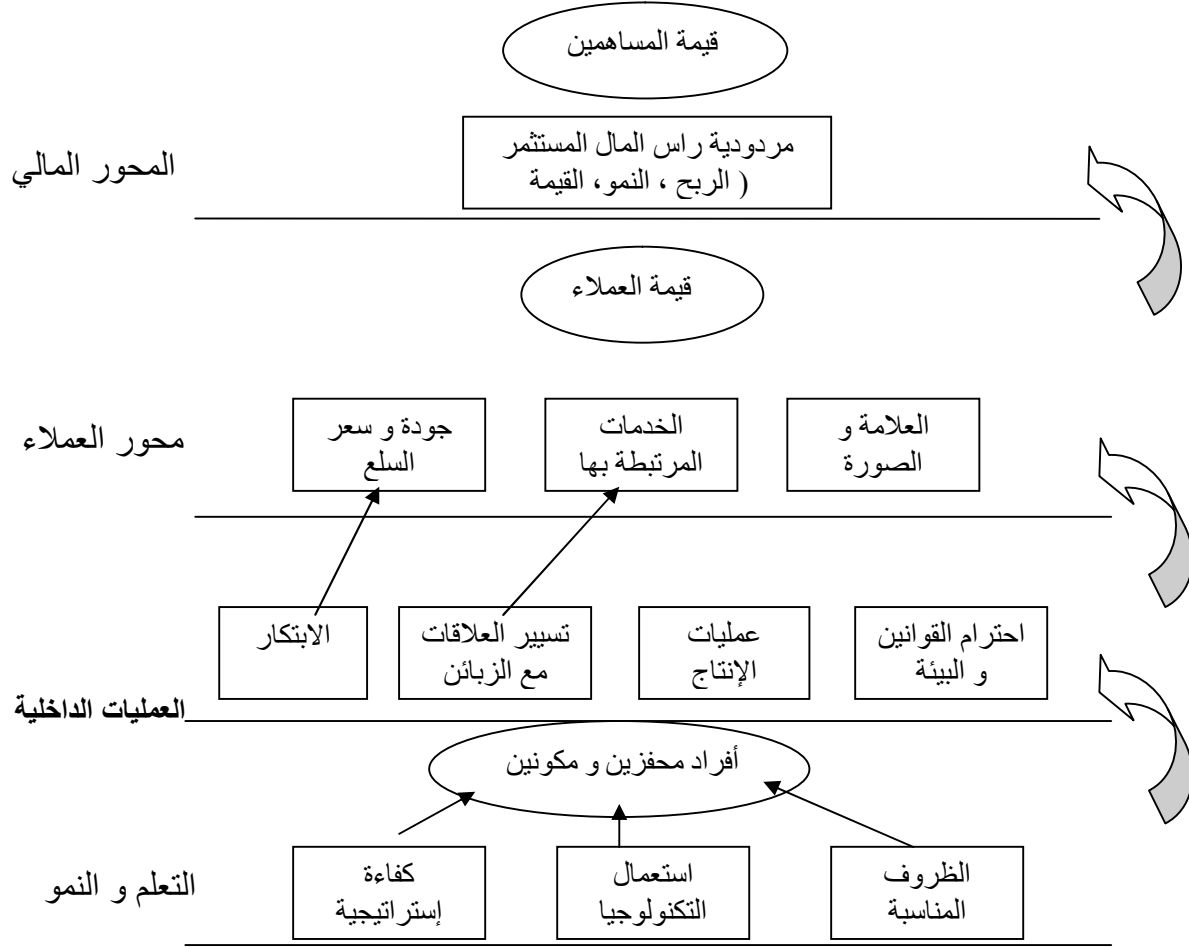


الشكل رقم (17) : بطاقة الأداء المتوازن الاسكندنافية

Source : GREGORY WEGMANN,op,cit, p 5

أما بالنسبة للنسخة الانجلوسكسونية ل Norton et Caplan فكانت تهتم بأربعة أبعاد و مؤخرا تم إضافة المحور الخامس و هذه المحاور هي كالتالي : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو، المسؤولية الاجتماعية و يكون الترابط فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques –analyse typologique proposition d’un guide de mise en place et description d’un processus d’élaboration, paris 1- Orsay p 5



الشكل رقم (18): بطاقة الأداء المتوازن حسب Norton et caplan

Source : HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA , le contrôle de gestion , op.cit, p 532

3 (1) أهم التيارات الفكرية لظهور بطاقة الأداء المتوازن :

لوحة القيادة للمؤشرات المالية و غير المالية أو ما يسمى "ببطاقة الأداء المتوازن " التي تعتبر كتطور للوحة القيادة le tableaux de bord التي كانت تهتم بعرض و مراقبة المؤشرات المالية فقط لتتطور لأبعد من ذلك من خلال الاهتمام بمؤشرات أخرى غير مالية ، حيث ظهرت في أمريكا الشمالية خلال سنوات 1990 و أهم المفكرين الذين ساهموا في ظهور هذه الأداة¹ : johnson et kaplan 1987 من خلال كتاب "الملائمة المفقودة la pertinence perdue" الذي وضع أول خطوة للمحاسبة على أساس الأنشطة و بين خصوصية المؤشرات المالية ، fisher 1992 ، kaplan et norton 1992 1996 ، bruns et mc kinnon 1992 .

¹ HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA , le contrôle de gestion , op.cit , p531

المفهوم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن يعود لسنة 1992 أما التطبيق الفعلي لها كان حتى منتصف سنة 2000 حيث بدأ الاهتمام أكثر بإغراض و استخدامات بطاقة الأداء المتوازن BSC ، فبطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها عام 1992 على يد "روبارت كابلان" و هو أستاذ في إدارة الأعمال بجامعة هارفرد و "ديفيد نورتون" مؤسس شركة العالمية للاستثمارات Renaissance solutions، حيث قاما بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة في مجالات مختلفة و هذا نظرا لاقتناع المشاركين بان طرق قياس الأداء التقليدية غير كافية لاتخاذ القرارات الفعالة و قد استغرقت الدراسة سنة كاملة، و لخصت النتائج التي تم التوصل إليها في كتاب تحت عنوان " بطاقة الأداء المتوازن" .

وهدف من BSC هو وضع جدول لقياس الكفاءة من خلال متابعة الترابط و التناسق بين المؤشرات ، فبالنسبة لمؤشر الزبائن يكون من خلال (الحصة السوقية ، مستوى السعار ، رضا المستهلك)، أما مراقبة الكفاءة فتكون من خلال (الوقت المستغرق لرد الفعل ، التكلفة ، و الجودة) أما بالنسبة لكيفية الاستمرار في تحسين و خلق القيمة فهو يتعلق بالموارد و الكفاءة .

كما بين Norton et Caplan من خلال أبحاثهم (1992 1993 1996 1998) كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تسمح بالقيادة أو السيطرة على الإستراتيجية من خلال الارتباط المنطقي بين طبيعة الإستراتيجية و المؤشرات التشغيلية .

بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة المنظمة على تطبيق إستراتيجيتها داخل مجموعة الأهداف التشغيلية و قد تم تطوير هذه الوسيلة الإدارية لقياس الأداء نتيجة العيوب التي ظهرت في الوسائل السابقة لقياس الأداء ، حيث يبقى موضوع قياس الأداء مثيرا للجدل لان الأداء يرتبط بعدة عناصر و مجالات ، فالاعتماد الكلي على الأرقام و الحسابات يجعل من الصعوبة قياس الأداء العام للمنظمة لأنه في كثير من الأحيان يرتبط بعناصر نوعية و ليست كمية ، فسابقا اعتمد قياس الأداء بالعامل المالي فقط من خلال استعمال المحاسبة التحليلية أو التحليل المالي، فالأداء المالي يمثل عنصرا واحدا من الأداء العام للمنظمة، و من عيوبه استخدام معطيات السنوات السابقة من اجل التخطيط المستقبلي ، فالاعتماد على المعلومات التاريخية التي لا تحتوي على جميع الأبعاد المطلوبة لا تمكننا من القياس الحقيقي لأداء المنظمة.

أما بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة لمتابعة أداء الجودة في مقابل الأهداف المنجزة كما تساعد في تطبيق الخطط و مراقبة نمو المؤسسة بطريقة سهلة تجمع فيها كل الأهداف الإستراتيجية.

2) مفاهيم و خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

1 2) تعريف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها¹ " 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.

تعرف بطاقة التقييم أو الأداء المتوازن بأنها خريطة إستراتيجية مشتركة و تعتبر كنقطة مرجعية مركزية للمنظمة من خلال إتباع منهج من أعلى إلى أسفل top- down² أي الربط بين أهداف المستويات العليا و المستويات السفلى.

بطاقة الأداء المتوازن هي منهج متوازن الأبعاد يهتم بالأبعاد الداخلية و الخارجية للأداء باستناد للرؤية الإستراتيجية للمنظمة³.

كما تعرف بأنها⁴ " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة من اجل التحسين المستمر كما أنها توحد كل المقاييس التي تستخدمها المنظمة في شكل وسيلة تقييم واحدة و شاملة "

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

- تدعيم القدرة على تنمية و تطوير منتجات مبتكرة
- التمكن من إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية و ملائمة لمختلف رغبات العملاء
- تساعد على تحفيز قدرات و مواهب العمال من اجل تحقيق التطوير المستمر ، و التقدم في تكنولوجيا المعلومات .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص 58

² NICOLAS BERLAND ,op,cit P 126

³ GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques une instrumentation du contrôle de gestion (stratégique concepts, instrumentation et enquête), 22^{ème} congrée de l'AFC, mai 2011, France, P 6

⁴ GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques une instrumentation du contrôle de gestion (stratégique concepts, instrumentation et enquête), op.cit P 7

2 2) أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

ذكر Thomson 1997¹ 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 اجل 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 غير المالية و في نفس الوقت تراقب التطور في بناء الأصول غير المادية (غير الملموسة أو المعنوية) المطلوبة لتحقيق النمو المستمر في الحاضر و المستقبل بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس .
- تعتبر نظام إداري يحفز على التغيير في المجالات التي تمثل نقاط ضعف لدى المنظمة كجودة المنتجات (السلع و الخدمات)، رضا العملاء، تطوير و تنمية الأسواق، والاهتمام بالجوانب البيئية و الاجتماعية .
- تجمع بين أداء الفرد و أهداف المنظمة و المجتمع و البيئة
- تربط المستويات الدنيا للأهداف و العمليات بالمستويات العليا في المنظمة
- تساهم في نشر الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة : و يتم ذلك من خلال مجموعة مترابطة من الأهداف التشغيلية القابلة للقياس و المفهومة فكل عنصر في الإستراتيجية يحتاج إلى مقاييس مختلفة خاصة بكل مستوى .
- تساعد على إجراء المراجعة الدورية لأداء المنظمة لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلاً.
- تضمن تحقيق المنفعة و القيمة لكل الأطراف المعنية (عمال، عملاء، مستثمرين)
- وسيلة لقيادة عملية التغيير في المنظمة.
- 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 لجانب التعلم و النمو من اجل تحقيق التحسين في أداء العمليات الداخلية و في المقابل هذا التحسين يؤدي إلى زيادة رضا العملاء و الحصة السوقية

¹ وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق، ص 154

- و ثروة المساهمين و بالتالي تحقيق الأهداف المالية فكل مقياس موجود في بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب و النتيجة .
- الملائمة بين الأهداف المالية و غير المالية : الاعتماد على الابتكار و الجودة و رضا العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف مادية فإدخال التعديلات المطلوبة في العوامل غير المالية يؤدي إلى تحقيق العوامل المالية من خلال الاهتمام بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على :
 - إيجاد علاقات طويلة المدى مع العملاء .
 - تقديم منتجات حديثة و متطورة و بجودة عالية.
 - إدارة مهارات العمال و تحفيزهم على التطوير الدائم .
 - الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا و نظم معلومات.
 - تقديم منتجات تلبي الحاجات و الرغبات.

العامل المهم في بطاقة التقييم المتوازن هو الربط بين المؤشرات المختلفة التي تسمح بتوضيح العلاقة بين السببية (سبب – نتيجة) أثناء وضع المؤشرات و تنفيذ الإستراتيجية.

3 2) الاعتبارات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن :

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على الاعتبارات التالية :

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 (تدريب) العمال و تدعيم 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 .

3) المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

شملت المرحلة الأولى التحول من مؤشر واحد إلى مؤشرات متكاملة: من خلال تحويل اعتماد الإستراتيجية على المؤشرات المالية وحدها إلى إضافة مؤشرات غير مالية و قد أطلق عليها اسم¹ " الموازنة الرباعية لتسجيل الأداء " و أطلق عليها هذا الاسم لأنها تستند في قياس أداء المنظمة على أربعة مؤشرات متوازنة و متكاملة :

1) مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المنظمة في إدارة العملاء

2) مؤشرات تشغيلية : تقيس قدرة المنظمة في إدارة الإنتاج و العمليات

3) مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المنظمة و قدرته على التعلم و النمو

4) مؤشرات مالية: تقيس قدرة المنظمة في تحقيق التدفقات المالية و السيولة النقدية

تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في التوفيق و التنسيق بين المؤشرات السابقة، فعند حدوث خلل في محور من المحاور الأربعة السابقة يؤثر ذلك على المحاور الأخرى نظرا لوجود علاقة سبب و نتيجة بين المحاور الأربعة².

الدراسة توصلت إلى اكتشاف أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتها و أيضا أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة العمل و نتائج المنظمة و هم : الموردون الموظفون (العمال) – العملاء (المستهلكين) – المالكون بما فيهم المساهمين .

4 3) المحور المالي :

يمثل الأهداف الاقتصادية القصيرة الأجل و عادة الأهداف المالية تتمثل في رقم الأعمال و الربحية و معدل النمو و القيمة المحققة للمساهمين بالإضافة إلى البقاء و الازدهار، يتم قياس البقاء من خلال التدفق النقدي و زيادة الحصة السوقية³

يقيس هذا الجانب الربحية الإستراتيجية و مستوى التكاليف لان تخفيض التكاليف مع تعظيم الأرباح هو الهدف الاستراتيجي للمنظمة من اجل تحقيق الاقتصاد السلمي و ذلك عن طريق اهتمام المنظمة بالعائد على رأس المال ، تقليل التكاليف ، رفع مستوى المبيعات .

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، الاتجاهات الحديثة في الجودة و القياس باقة الأداء المتوازن ، دار الفكر العربي ، 2008، ص 73

² محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 162

³ NICOLAS BERLAND , op, cit, p 126

2 (3) محور العملاء :

قياس رضا المستهلك يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة ، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة ، و نقصد برضا المستهلك¹ "الحالة أو الوضع الذي يشعر به الفرد عند قيامه باستهلاك معين استطاع به إشباع توقعاته ، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته و بين الأداء الفعلي " .

لذا أخذت حاجات العملاء بعين الاعتبار في بطاقة التقييم المتوازن من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يهتم بحاجات و متطلبات العملاء حيث أن تحقيق أهداف العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإيرادات المحققة الناتج عن استمرار التعامل معهم و وفائهم للمنظمة ، و قبل تصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد الأهداف من حيث المواعيد ' الوقت ' و الجودة و التكلفة من خلال مراقبة تكاليف الإنتاج و دمج عملية التفاوض مع الموردين و في عنصر (الجودة و التكلفة و الوقت) باعتبارهم عناصر مؤثرة على أداء المنظمة .

يصنف هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق القيمة للعملاء و كيفية تحقيق ذلك و الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها لذلك فجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تتركز على العملاء فعند فشل المنظمة في تقديم المنتجات و الخدمات المناسبة للعملاء فهذا يعني فقدان جزء كبير منهم و هذا يؤدي إلى انخفاض المبيعات و عدم تحقيق الإيرادات المالية .

جانب كبير من جهد المنظمة موجه نحو تقدير كيفية الاحتفاظ أو الزيادة في ولاء العملاء لكي تحدد المنظمة ما يجب عليها عمله من خلال تحديد صورة دقيقة لما تعنيه السلعة للعميل ، و مدى أهمية السعر للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة و الوظيفة و وقت التسليم والصورة الذهنية للسلعة، فلا يمكن تحديد الإستراتيجية الأساسية إلا بعد اكتساب المعلومات حول هذه التفاصيل و من ثم ننتقل إلى المراحل الأخرى .

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 من حيث المنافسة و بقائها و استمراريتها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم سلع و خدمات بجودة عالية و أسعار معقولة ، و تستخدم المنظمة مقاييس مثل : الحصة السوقية ، عدد العملاء الجدد، مستوى رضا العملاء.

¹ محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 299

يتم تصنيف حاجات العملاء على نطاق واسع من خلال الاهتمام بثلاث عوامل أساسية و هي : الجودة – الوقت – التكلفة ، فوقت الإنتاج هو الوقت الذي تستغرقه المنظمة للرد على الطلب حيث يتم قياس هذه الفترة من لحظة الطلب إلى غاية تسليم المنتج (السلعة أو الخدمة) ، أي احترام مبدأ التسويق في الوقت المطلوب ، أما بالنسبة للجودة فهي تعكس مستوى الملائمة بين تصور العميل و إدراكه لقيمة المنتج بعد الاستعمال ، حيث يجب الجمع بين أداء المنتج وخلق القيمة المضافة للعملاء ، بالإضافة إلى عرض المنتج بسعر يتلاءم مع العملاء و إمكانياتهم .

أظهرت الدراسات أن العمل مع عملاء راضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت ، فولاء العميل يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم و تقليل التكلفة لخدمة العملاء الجدد و في نفس الوقت رغبة العميل في دفع سعر معين في سلعة يثق بها ، فزيادة 5 % من ولاء العملاء ينتج عنه زيادة في الربح ب 25 %¹

فهم حاجات و توقعات العملاء جاء عبر التطور التاريخي للتسويق من المفاهيم القديمة التي تنظر إلى العملاء كطرف في العملية التبادلية تعتمد على قدرة المنظمة على إنتاج سلع و خدمات محددة دون فهم لرغبات و حاجات العملاء ، ثم نتيجة التطور في البيئة الخارجية أصبحت المنظمة تنتج ما يمكن تسويقه من خلال معرفة متطلبات السوق و العملاء بالاعتماد على دراسة الأسواق و سلوك المستهلك لكي يكون راضيا عن المنتجات التي تقدمها المنظمة ، كذلك شملت الأنشطة الخاصة بالعملاء و التسويق على الرؤية الاجتماعية و المسؤولية الأخلاقية من اجل تفادي مشاكل المتعلقة بالسمعة و الشهرة .

اهتمامات العملاء تتعلق بالجوانب التالية و هي : الوقت – النوعية – الأداء – الخدمة – التكلفة – السعر، و من اجل وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع العمل و التنفيذ يستلزم من المنظمة أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالوقت و النوعية و الأداء و الخدمة ثم تحول هذه الأهداف إلى مقاييس ، فمقاييس (مؤشرات) أداء العملاء الأساسية تتمثل في رضا العملاء ، الاحتفاظ بالعملاء ، اكتساب عملاء جدد ، ربحية العميل و الحصة السوقية .

الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالعملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع تقنية تحليل ربحية العملاء لذلك ترتبط الأهداف المحققة بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء و بالتالي الحصول حصة سوقية و أرباح اكبر.

فالمنظمة تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في نجاحها و لهم دور مهم في قرارات المنظمة فالأسعار المنخفضة للسلع و الخدمات و الجودة العالية مدخلان من المفترض أن يتكاملا لتحقيق الولاء و

¹ RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, op.cit, P 117

بالتالي الأرباح ، فالأسعار كأحد معطيات التكلفة يستدعي ضرورة استيعاب تكاليف الأنشطة التي تساهم في تحقيق السلع بالشكل المطلوب .

و منه أداء المنظمة الموجه للعملاء موجه لتحقيق الغايات و الأهداف المالية، و يتضح من ذلك أن رضا العملاء يعد احد أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و التي تنعكس على المنظور المالي بزيادة الأرباح و نمو حجم المبيعات.

3 3 محور العمليات الداخلية :

تعرف بمؤشرات التحسين الداخلية أي تحسين الإنتاجية و الجودة بتكلفة اقل باستعمال عمليات هندسة القيمة و التحسين المستمر¹ ، فبعد التعرف على حاجات العملاء في المحور العملاء يتم التعرف على ما يجب القيام به داخليا لتلبية هذا الطلب من خلال تحديد العمليات التي تخدم هذا الاتجاه، و هذا يستوجب تقييم العمليات الداخلية التي لها اكبر تأثير على رضا العملاء مثل : الزمن ، الجودة ، الخبرة (الموظفين) أي تقييم الكفاءات الأساسية و التكنولوجيا التي تمكن من المحافظة على صورتها في السوق ، و يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية و هي كالتالي :

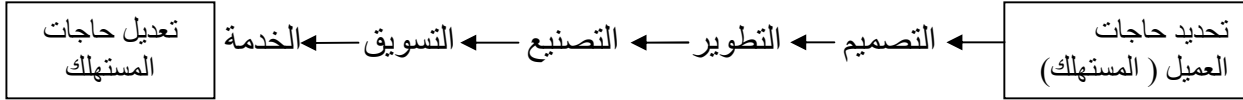
- عملية الابتكار : الابتكار و الإبداع هو أساس التميز في المنافسة فهو يهدف إلى تحسين أسلوب العملية الإنتاجية من الناحيتين التقنية و الاقتصادية حيث يكمن الجانب التقني من تحسين جودة المنتجات و سرعة معالجة المدخلات، أما الجانب الاقتصادي فيتمثل في خفض تكاليف الإنتاج مما ينتج عنه نتائج ايجابية في المردودية و التميز في التكلفة و الجودة² و قد حددت خمسة أشكال للابتكار³ : إنتاج منتج جديد ، إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق ، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ، اكتشاف و فتح أسواق جديدة، تحقيق تنظيم جديد، و من هذه العناصر نجد أن الابتكار هو إدخال طريقة أو أسلوب جديد في العملية الإنتاجية ، بطريقة تضمن تحقيق الجودة المطلوبة و بالتالي تحقيق رضا و ولاء العملاء ، و من ناحية أخرى تخفيض التكاليف و القدرة على التحكم في مستوى الأسعار .
- عملية التشغيل : و تتمثل في العمليات الخاصة بالإنتاج و توصيل المنتج و خدمات ما بعد البيع .
- خدمات توصيل المبيعات : توفير الخدمة و المساعدة للعميل بعد البيع حيث تهتم المنظمات الناجحة بمراقبة و فهم درجة توافق خصائص المنتج مع احتياجات العميل .

¹ HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, op.cit, P160

² الزين منصور ، بن نذير نصر الدين ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن ، بتاريخ: 2010/11/9 ص 350

³ LACHMANN.J, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris ,1993 p 22

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 الانتهاء بتقديم السلعة 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 ، بهدف تحديد الثنائية (تكلفة/قيمة) لكل عنصر في سلسلة القيمة و القيام بالتقييم المطلوب¹.



الشكل رقم (19) : مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة

Source :¹ NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, op.cit, P 33

منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلا لعمليات المنظمة الداخلية و يتضمن التحليل التعرف على القدرات التي تحتاجها للارتقاء بذاتها ، أما منظور العملاء ففي هذه الحالة يتوسع ليشمل الأطراف التي نتعامل معها .

3 4 محور التعلم و النمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن توفرها المنظمة من اجل تحقيق جانب العمليات الداخلية بأعلى مستوى من جل خلق اكبر مستوى من القيمة للعملاء و المساهمين ، جانب التعلم و النمو يتحقق من خلال الاهتمام بجلب الكفاءات و نظام التدريب و التحفيز المطبق في المنظمة من اجل توفير القدرات و المهارات المطلوبة .

محور العملاء و العمليات الداخلية يحدد أهم المعايير و الأكثر أهمية للمنظمة للقيام بعملية المنافسة العالمية يستوجب العمل باستمرار على التحسين المنتجات و العمليات أو عرض منتجات جديدة ، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين قيمة المنظمة و قدرتها على الابتكار و التحسين المستمر²، فتسويق منتجات مبتكرة يخلق قيمة مضافة للعملاء و بالتالي زيادة القيمة للمساهمين.

يمكن منظور التعلم و النمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي للاستمرار و البقاء على المدى البعيد ، و في هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب القيام به للاحتفاظ بالأفراد الذين يتميزون بالمهارة و الكفاءة العالية و توفير المعرفة التقنية المطلوبة من خلال التكوين المستمر .

¹ NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales,op.cit, P 33

² www.afnor.fr rapport ' qualité et contrôle de gestion ' 2011

5 3) محور المسؤولية الاجتماعية : المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ناتج من تحليل نظرية أصحاب المصلحة ، فدمج المسؤولية الاجتماعية مع النظام يتطلب السيطرة على الأداء الاجتماعي و البيئي و تعرف منظمة الايزو الأداء البيئي على انه ¹ " النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تم وضعها على أساس السياسة و الأهداف البيئية للمنظمة"

فحسب LAURE LAVORATA عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " هي دمج تطوعي للانشغالات الاجتماعية ، و البيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري و علاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية من اجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني و احترام محيطها البيئي " ² أي تحقيق الكفاءة الثلاثية التي تعرف ب(P, profit, plante , People) (الربح ، الأفراد، البيئة) ³

و بتعريف آخر هي "التزام متخذ القرار بإتباع أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع ككل مع تحقيق المنفعة الخاصة" ⁴ و هذا ما يتماشى مع تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بأنها تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال في الحاضرة دون الإخلال بالقدرة على تلبية احتياجات الأجيال في المستقبل" ⁵ و نتج عن ظهور مفهوم التنمية المستدامة مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها ⁶ " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم."

المنظمة العالمية للتقييس تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها عبارة عن تحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على المجتمع و المحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة و تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي ، احترام القوانين و الأدوات الحكومية و تدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة.

¹ Norme internationale ISO 14031, management environnemental , évaluation de la performance environnementale , op.cit, P 2

² , Laur Lavorata , marketing durable , op.cit p12 .

³ FARID BADDACHE, le développement durable, édition EYROLLES, France , 2010 , p14

⁴ Michel JONQUIERES , le manuel du management environnementale, audits et indicateurs environnementaux, op.cit , P 12

⁵ Alain Cheveau, Jean. J. Rosé, L'entreprise responsable, op.cit p 27

⁶ Norme internationale ISO 14031, management environnemental , évaluation de la performance environnementale , idem, P 2

الاهتمام بالجانب البيئي يجب أن يكون له بعد استراتيجي ، أي إعادة النظر في إستراتيجية المنظمة ¹ HAMEL et PRAHALD فحتى تحقق المنظمة إستراتيجية التنمية المستدامة فإنه يجب أن تضع أهداف إستراتيجية ذات بعد بيئي و اجتماعي و يكون كهدف من أهداف الاستراتيجيات التنافسية .

لقد اختلفت النظرة حول الاهتمام بالبعد البيئي و ضرورة دمجه في الإدارة و عمليات التسيير من حيث درجة الاهتمام و هذا ما أدى إلى تضارب المواقف ، فهناك من يعتبر الاهتمام بالعامل البيئي هو الذي يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي ، فبعض أصحاب المصالح يحرصون على التعامل مع المنظمات الاقتصادية الأكثر حماية للبيئة و هذا ما يجعل المسيرين يهتمون بالإدارة البيئية ، و يعتبر المسيرون أن الاهتمام بالمجال البيئي يعتبر إستراتيجية مربحة تحقق عوائد مالية مباشرة و غير مباشرة كتحسين الموقع التنافسي و تحسين المنتجات و تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح و تحسين صورة و سمعة المنظمة ² .

أما الموفق الثاني فيعتبر أن إدماج البعد البيئي في الإدارة ليس له آثار ايجابية على المنظمة من أهم الباحثين الذين كانوا مع هذا الموقف ³ 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 ، بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية و المالية لا يفرض على المنظمة الاهتمام بالبيئة ، فالدراسة الميدانية التي تمت في فرنسا سنة 2003 بينت أن 31.2 % من المؤسسات الفرنسية أبدت تشاؤما من دمج البعد البيئي باعتبار انه لا يوجد ما يثبت أن الإدارة البيئية تعود بنتائج اقتصادية ايجابية على المنظمة ⁴

لا نركز هنا على التفكير في أن المشكلة في هذا التحول تتمثل في تقديم السلع و الخدمات فقط بل هو ما يحقق من نتائج مباشرة و غير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي و انعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع و البيئة و القضاء على التأثيرات السلبية ⁵ التي تتمثل في الظلم الذي تعرض له المستهلك نتيجة نتيجة الغش في مستوى جودة السلع و التلاعب في السعار ، و إخفاء المعلومات الصحيحة التي تتعلق بالسلع و التهديدات التي تصيب صحة و سلامة المستهلك و التلوث البيئي الذي ارتفع بسبب العمليات الصناعية و النفايات الاستهلاكية بسبب قصر العمر الاستهلاكي للسلع .

¹ Magalie MARAIS - Emmanuelle REYNAUD, comparaison entre les entreprise françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable , op.cit p 4

² Thomas REVERDAY , les normes environnementale en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale , op.cit p 4

³ Sandrine BERGER-DOUCE, taille et engagement environnemental des PME , world conférence for Small business , canada , 22-23 JUIN 2008 P 3

⁴, Sandrine BERGER-DOUCE, idem, p 3

⁵ www.ocde.org

المبحث الثالث: مراقبة التكلفة و أداء الجودة

أصبح من الضروري في ظل ظروف المنافسة الشديدة تحليل تكاليف الجودة و عناصرها و وضع طرق لقياسها و أساليب للتقرير عنها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الجودة و وظائف المراقبة عليها.

ظهر الاهتمام الواسع بالجودة و إدارة التكلفة لتحديد تكلفة الجودة محاسبيا و وضع إطار عام لكيفية القياس و علاقتها بنظم التخطيط و المراقبة .

لقد حدد مفهوم المراقبة على الجودة هدف تخفيض التكاليف الكلية للجودة كأهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها عن طريق تطبيق برنامج المراقبة على الجودة فالاعتقاد التقليدي الذي كان سائد بان زيادة فعالية المراقبة على الجودة يقوم على الفحص و الاختبار تغيير هذا المنهج إلى منهج حديث يقوم على مبدأ الإدارة الشاملة و المعيب الصفري .

تتحمل المنظمة التي تسعى إلى إنتاج سلع و خدمات تلبي حاجات و رغبات المستهلكين (العملاء) أنواعا مختلفة من التكاليف خاصة تلك المتعلقة بتحقيق الجودة و تسمى تكاليف الجودة ، يساعد نظام المحاسبة التحليلية في الحصول على مختلف التقارير و المؤشرات التي يمكن من خلالها القياس و التحليل و التحكم بهذه الأهداف من اجل تحقيق المراقبة الفعالة و التخطيط السليم.

تقوم المنظمة لإدارة جودة منتجاتها بقياس تكاليف الأنشطة اللازمة لضبط الجودة و تكاليف الأنشطة أو الإجراءات المتخذة لتصحيح الفشل في ضبط الجودة و يسمى هذا النوع من التكاليف التي تتحملها المنظمة بتكاليف الجودة الذي يهدف إلى ضمان توفير منتجات بالجودة و المواصفات المطلوبة .

1) مراقبة تكلفة الجودة

كفاءة و فعالية الأداء لا يمكن أن تتحقق إلا بالمراقبة و المتابعة المستمرة للأنشطة التشغيلية و الإنتاجية و الخدمية حيث أن توفير درجة عالية من المتابعة و المراقبة للأداء يحقق تجاوز لحالة الانحرافات أو الفشل في الأداء من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل ارتفاع أثرها على المنظمة التي تعرضها إلى تحمل تكاليف عالية بسبب زيادة عدد العناصر التالفة أو التي تحتوي على عيوب ، فالمراقبة تقوم برصد أي انحراف يحصل في الأداء ثم اتخاذ الإجراء المناسب الذي يمكن أن يكون وقائي أو تصحيحي، كما أن التحسين المستمر يمكن أن يكون حالة ناتجة عن عدم اثر المراقبة و المتابعة لاحتياجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المتوقعين.

الإدارة العليا لها دور أساسي في تحقيق تنفيذ أنظمة الجودة المستهدفة ، حيث أن الالتزام و المسؤولية المتعلقة بسياسة الجودة أمر يتعلق بالإدارة العليا و درجة اهتمامها بتأكيد و ضمان الجودة يكون من خلال تحديد الأهداف و المسؤوليات و توفير الوسائل المالية و المادية و البشرية الضرورية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

1 1 علاقة الجودة بالأداء :

الجودة هي الميزة الأساسية للأداء المستهدف و بذلك تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل المدخل الأساسي لتحسين أداء المنظمة ككل و بذلك يتمحور منطلق إدارة الجودة الشاملة حول فكرة سلسلة الجودة التي تربط بين العميل و المورد ، فالجودة عبارة عن¹ "مجموعة خصائص السلعة أو الخدمة التي تستطيع تحقيق الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة "

و هنا يقع على عاتق المسير تطوير و تنمية الأداء للتلاؤم مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية و يكون من خلال تطبيق نظام الجودة و اعتماد معايير التقييس العالمية من أجل التحسين المستمر لمستوى الأداء العام للمنظمة.

مفهوم الجودة يقترب من مفهوم الأداء في الفكر الإداري، و لكن المفهومان منفصلان حيث ينظر لكل منهما من زاوية محددة حيث يمكن التمييز بين المفهومين من خلال العناصر التالية:

- الجودة تخدم الأداء ، فالجودة هي هدف وسيط يوصل إلى الأداء ، فجودة الأداء لعملية معينة تؤدي إلى تحقيق أداء عالي للعملية أو النظام .
- الجودة هي صفة لمنتج مادي أو خدمة، و الأداء هو صفة للمؤسسة أو النظام أو العملية.
- الجودة تقاس بالمقارنة مع المعايير، أما الأداء فيقاس بمؤشرات بالمقارنة مع أهداف المؤسسة .
- الجودة ترتبط برضا الزبون (تباين اقل ، أخطاء اقل)، أما الأداء يعني (إنتاجية اكبر ، أرباح عالية ، تكلفة مالية اقل، تحقيق قيمة للأطراف المعنية) .

الباحثون في مجال الجودة لا يتوافقون مع فكرة الحرص الزائد حيث انتقد "ديمنج Deming" فكرة الخطأ الصفري باعتبارها فكرة غير واقعية و انتقد التقييم الزائد لأداء العمال ، و اعتبر أن الجودة تحتاج إلى الوقت و بعض المؤشرات الرقمية لأنه لا يمكننا تقييم كل شيء²، فحسب النظرية الكلاسيكية³ ترى أن الجودة هي الفرق بين الادراكات و التوقعات .

¹ www.iso.org (norme iso 8402)

² Paul-Laurent SAUNIER, thèse ' qualité et contrôle dans les services :le cas des services a la personne' , université d'ORLEANS, 03/12/2012,p 133

³ Paul-Laurent SAUNIER, idem, p 135

الجودة = التوقعات – الإدراكات و معادلتها تكون كالتالي: $QI = \sum_{j=1}^I (pij - Eij)$

أما النظرية الحديثة¹ اعتبرت الجودة هي إدراك الزبون للأداء الفعلي بدون الحاجة للمقارنة مع التوقعات أي الجودة هي الأداء

الجودة = الأداء و معادلتها تكون كالتالي: $Qi = \sum_{j=1}^I Pij$

أو الجودة = (الإدراكات – التوقعات) * الأهمية $QI = \sum_{j=1}^I (pij - Eij) \cdot Iij$

عموما مشكلة الجودة تظهر عند وجود انحراف بين الكفاءة الحقيقية للسلعة أو الخدمة و رضا الزبون و هذا الانحراف ينتج عن :

- مشكل في فهم حاجات الزبون

- مشكل في المورد المتعلقة بمطابقة المواصفات

و عليه يجب الربط بين الأداء و الجودة من اجل استقطاب اهتمام الإدارة العليا و هذا ما تميزت به فكرة الانحرافات الستة²، حيث عملية التحسين تكون في هذه المنهجية في شكل مشاريع تسيير ضمن حدود زمنية محددة و ميزانية محددة تخضع لمنطق الربح أو الخسارة .

2-1) مراقبة تكلفة الجودة

مقاييس الجودة من المعايير الأساسية التي يتم تطبيقها لتحقيق الجودة الشاملة و تحديد مقاييس الجودة يعني وضع مقاييس مناسبة لكل نشاط من الأنشطة الجارية في المنظمة حيث أن المقاييس ذات بعدين بعد كمي و بعد نوعي لذا فالمنتوج (السلعة) يتميز بخصائص قابلة للقياس و هي :

الصفات المتغيرة : و تمثل الخصائص التي يمكن للمنظمة أن تقوم بقياسها كالوزن و الطول و غير ذلك ، فهذه الخصائص بطبيعتها قابلة للقياس و لا تأخذ أي اعتبارات شخصية لذا تعتبر أكثر موضوعية

الصفات المميزة : و تمثل الخصائص التي لا يمكن قياسها كميا أو رقميا و إنما تخضع لاعتبارات معينة و تتميز بإحدى الصفتين جيد أو رديئ ، صالح أو غير صالح ، و غالبا تعتمد مقاييس مثل هذه الخصائص على المعيار الشخصي الذي يكون أكثر تأثيرا في تحديد الجودة من عدمه .

¹Paul-Laurent SAUNIER , idem ,p 135

* الانحرافات الستة هي طريقة لإدارة الأداء عند مستوى التشغيل و هو مقياس إحصائي لدقة الأداء بدون أخطاء ظهر سنة 2000 من طرف RICHARD SCHOEDER .

يتم القياس من خلال متابعة الأنشطة التشغيلية و المالية و الاستثمارات في القدرات المتاحة من خلال متابعة ما يلي¹:

- نتائج العمليات التشغيلية في مختلف المجالات .
- استجابة العملاء و تتضمن الأنشطة المتعلقة بتطوير و تحسين المنتج من اجل تحقيق استجابة عالية – الابتكار و التحديث المستمر في مجال الجودة
- الاستثمار في الأنشطة التدريبية المستهدفة لتحسين الأداء و رفع الكفاءة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- الاستفادة من الوقت و استثماره بكفاءة و فعالية تنسجم مع القدرات المتاحة.

3 1 الجودة بين التكلفة و العائد :

يختلف الباحثون في وجه نظرهم حول مفهوم تكلفة الجودة فهناك من ينظر إلى الجودة على أنها تكلفة ضمن المنظور التقليدي و يعتبرون أن المنتجات التي تتميز بجودة عالية تتميز بتكاليف مرتفعة باعتبار أن تحقيق الجودة و تطوير المنتجات يحمل المنظمة مجموعة من التكاليف و بذلك تعرف تكلفة الجودة على أنها² " مجموعة الأعباء و المصاريف المطلوب تحملها لإنتاج السلع و الخدمات بمستوى جودة محدد "

و لكن التجربة اليابانية بينت عكس ذلك عن طريق إمكانية تحسين الجودة مع تكاليف اقل³ أداء العمل بصورة صحيحة و من المرة الأولى سيكون اقل تكلفة من محاولة تصحيحه " ، و اعتبار أن الجودة لا تشكل تكلفة لان لها عائد و لكن عدم توفر عامل الجودة هو الذي يشكل تكلفة ، و وضحا أن تكلفة الجودة ترتبط بمستوى التحكم و ضبط الجودة و المراقبة عليها لان مفهوم تكلفة الجودة يركز على الأداء و مدى تحكم المنظمة في عملياتها و مراحل تحقيقها للجودة المطلوبة.

من المفهومين نستنتج أن التكلفة الكلية للجودة تجمع بين تكلفة الحصول على الجودة و تكلفة اللاجودة حيث تكلفة الحصول على الجودة عبارة عن إنفاق استثماري من اجل تحقيقها كتكلفة التنبؤ أو ما يعرف بالتخطيط و تكلفة التقييم و المطابقة ، أما تكلفة اللاجودة فتشمل تكاليف العيوب و الأخطاء الإنتاجية و معالجتها ، حيث قامت مؤسسة التخطيط الاستراتيجي في كامبريدج بدراسة شملت 1200 شركة و

¹ ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, op.cit,P364

محمد احمد المنيوتي ، ضبط الجودة في المنشأة الصناعية ، دراسة حالة تقويم الجودة باستخدام الخرائط الاحصائية ، مجلة الإداري، معهد الإدارية العامة، سلطنة عمان العدد 106 ، ص 62

³ FRANCOIS BOUCHER,BENOIT CROGUENNEC comprendre iso 9001, édition AFNOR, paris , 2009, p 45

توصلت إلى النتيجة التالية¹ " العائد من الإنفاق على تحسين الجودة اكبر من الزيادة في تكلفة تحقيقها ، فقد لا تحقق المنظمة زيادة في السعر نتيجة تحسين الجودة و لكنها تحقق في المقابل زيادة في حجم مبيعاتها في الأسواق "

(2) الإدارة التقليدية لتكاليف الجودة :

خلال خمسين سنة الأخيرة أصبحت جودة السلع و الخدمات ذات أهمية كبيرة و حاليا تعتبر عامل أساسي من اجل التموغ التنافسي الاستراتيجي للمنظمة ، فالمستهلك يطلب دائما سلع و خدمات ذات جودة مع البحث على سعر اقل و بالتالي تحتاج المنظمة إلى وضع وسيلة لمراقبة التسيير من اجل المتابعة و تقدير تكاليف الجودة و عدم الجودة و أثرها عليها حيث يجب مراعاة جانب التكلفة فلا يمكن النظر إلى جودة السلع دون النظر في تكلفتها .

ضمان الجودة يقود إلى زيادة الحصة السوقية و تقليص التكاليف و كلاهما يؤثر على الربحية و تحسين سمعة المنظمة و زيادة حجم المبيعات و يعطي مجال اكبر في تحديد الأسعار (حرية في تحديد السعر) مما يؤثر بالإيجاب على أرباح المنظمة ، حيث بينت دراسة² قام بها معهد التخطيط الاستراتيجي في كامبردج (Cambridge) العلاقة بين الجودة و الربح و الحصة السوقية حيث تمت دراسة 300 مؤسسة و تبين أن عامل الجودة يوجه الحصة السوقية و عند تحقيق جودة عالية و حصة سوقية واسعة ترتفع الأرباح .

لتحقيق الجودة المطلوبة تقوم المنظمة بعدة إجراءات كدراسة السوق ، البحث و التطوير ، إدخال تغييرات على مستوى الجهاز التنظيمي ، استعمال تكنولوجيا حديثة سواء في عملية التصنيع أو في عملية جمع و تحليل المعلومات (نظام المعلومات) و تهيئة كل هذه العناصر يشكل تكلفة بالنسبة للمنظمة لذا سوف نناقش التكلفة المتعلقة بتحقيق الجودة المطلوبة و مقارنتها بالعائد .

¹إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل، SIX SIGMA و أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 270

²مامون الدرادكة ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 ، ص 72

3 1 إدارة و تصنيف تكاليف الجودة

3 1 1 مفهوم إدارة تكاليف الجودة:

تقوم المنظمة من اجل إدارة جودة منتجاتها بقياس جميع التكاليف المتعلقة بالأنشطة لضبط الجودة و التحكم في تكاليف الأنشطة أو الإجراءات المتخذة لتصحيح الفشل في ضبط الجودة ، عرف المعيار البريطاني BS 6143¹ في الجزء الثاني منه بان تكلفة الجودة هي تكلفة ضمان الجودة و تأكيدها ، بالإضافة إلى التكاليف المتحققة عندما لا تتحقق الجودة ، أي هي جميع التكاليف التي تنفقها المنظمة من اجل إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) يتمتع بالجودة العالية .

و بتعريف آخر² تكاليف اللاجودة هي الفرق بين التكلفة المتوقعة أو المحددة مسبقا لإنتاج منتج خالي من العيوب و مطابق لمواصفات المحددة و بين التكلفة الحقيقية المحققة التي تتحملها المنظمة لإنتاج و بيع منتجاتها .

فتكاليف الجودة لا تخص عملية الإنتاج فقط بل تتجاوز ذلك لتشمل جميع الأنشطة انطلاقا من عملية البحث و التطوير إلى غاية خدمات ما بعد البيع ، أي تكلفة الجودة تمثل ما تستهلكه نشاطات المنظمة على امتداد سلسلة القيمة*³ إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك بالجودة المطلوبة.

(أ) مفهوم إدارة التكلفة:

تسعى المنظمات للسيطرة على تكاليف الإنتاج باستعمال أساليب و أدوات مختلفة تمكنها من الوصول إلى أهدافها خاصة هدف إرضاء العملاء الناتج عن ارتفاع قيمة السلع أو الخدمات مقارنة مع المنتجات المنافسة ، و الهدف من استعمال إدارة التكلفة هو تحقيق التخفيض المستمر للتكاليف و تحقيق رضا العملاء من اجل دعم تحقيق الميزة التنافسية.

من بين خصائص إدارة التكلفة :

- 1 حساب تكلفة المنتج أو النشاط و جميع الخصائص المرتبطة به
- 2 الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط و المراقبة و تقييم الأداء
- 3 توفير المعلومات لعملية اتخاذ القرارات

¹ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، مرجع سابق ، ص 51

² GILLES BAROUCH, améliorer votre efficacité, op.cit, p 5

* سلسلة القيمة : هي مجموعة الوظائف المتتالية التي تضاف فيها القيمة إلى المنتج من بدايتها وصولا إلى نهايتها عند وصولها إلى المستهلك

و عليه يمكن القول بان إدارة التكلفة هي عبارة عن مجموعة الإجراءات و النشاطات التي تهدف إلى توفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة ، و تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد و المراقبة على التكاليف في سبيل تحقيق التميز للمنظمة بتقديم منتجات تتمتع بقيمة مرتفعة في نظر العملاء .

(ب) أهمية قياس و تقدير تكاليف الجودة:

توفير احتياجات الزبون و توقعاته في الحصول على منتج متميز يتحقق بقدرة المنظمة على قياس الجودة ، و لقد صممت اغلب النظم المحاسبية لتحقيق عدة أهداف إلا أنها لم تركز على تكاليف الجودة بشكل أساسي ، بسبب عدم تشخيص تكاليف الجودة بشكل محدد فاعلمت تكاليف الجودة تكون مشتتة في حسابات التكاليف غير المباشرة ، كما أن بعض المنظمات تجد أن قياس تكاليف الجودة يتطلب تحليلات إضافية تعتبر مكلفة بالنسبة لها .

تشكل تكاليف الجودة غير الظاهرة (المخفية) جزءا من تكاليف الفشل الخارجي لذا لا بد من الاهتمام بهذه التكاليف من اجل تحديد تكلفة الجودة الإجمالية ، حيث تواجه المنظمة صعوبة كبيرة في تحديد و قياس هذا النوع من التكاليف ، و تكمن الصعوبة في عدم وجود تعريف واضح للعناصر التي تتضمنها هذه التكاليف و التي يمكن أن تشمل¹ :

- تكاليف تغيير البرنامج بسبب الجودة الرديئة
- العمليات التي تتضمن تغطية التغييرات المطلوبة
- تكلفة تغيير عمليات التصنيع لتحقيق ملامتها مع متطلبات الجودة
- المبيعات المفقودة المحتملة

استعملت طرق عديدة لتقدير تكلفة الجودة المخفية من بينها طريقة بحوث التسويق التي تستعمل منهجية دراسة السوق لتقييم تأثير الجودة الرديئة في المبيعات و الحصة السوقية عن طريق القيام باستجواب الزبائن و إجراء المقابلات الشخصية إذ يمكن الوصول إلى دلائل و مؤشرات ذات أهمية لتحديد و تقدير التكاليف غير المرئية للجودة في المنظمة، و يمكن أن تستعمل في تسليط الضوء على الخسائر غير المتوقعة الناتجة عن الجودة الرديئة.

كما أن حساب و مراقبة و تخفيض تكاليف الجودة يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد أهمها:

¹ GILLES BAROUCH, améliorer notre efficacité, op.cit, P 5

- أظهرت العديد من الدراسات¹ أهمية محاسبة تكاليف الجودة خاصة بالنسبة للمنظمات التي ترغب في التميز على المستوى العالمي حيث تبين أن المنظمات التي تهتم بإدارة تكلفة الجودة لديها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات .
- كبر حجم التكاليف المتعلقة بالجودة حيث تمثل نسبة 12% إلى 20% من التكاليف الإجمالية لهذا السبب يجب على المنظمات القيام بدراسات موسعة لتكاليف الجودة لغرض معرفة سلوكها وتأثيرها في نشاط و أرباح المنظمة.
- تعتبر التكلفة و الجودة من بين العوامل الأربعة الرئيسية لنجاح المنظمة (التكلفة – الجودة – الابتكار – الوقت) و التي تؤثر بشكل مباشر في النمو الاقتصادي للمنظمة .
- توفر تكاليف الجودة التحذيرات المسبقة لأي خطر مستقبلي في الوضع المالي للمنظمة من خلال قياس رضا العملاء ، الحصة السوقية ، مستوى الأرباح ، حيث يمكن تطبيق نظام تكاليف الجودة على كل الأنشطة مهما كانت طبيعتها من أجل التخلص من أسباب عدم المطابقة بشكل نهائي .
- توفر تكاليف الجودة مقياسا لأداء الجودة و طريقة لمقارنة مختلف برامج تحسين الجودة و وضع أولويات لتحقيق أقصى تخفيض للتكاليف.
- تعتبر تكاليف الجودة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق مفهوم تكاليف الجودة .
- زيادة الدقة في تقدير و تقييم التكاليف فكلما زادت المنظمة من اهتمامها بتكاليف الجودة و تعمقت في دراستها و تحليلها تحققت منافع متزايدة على المدى البعيد، و عملية تحديد و قياس تكاليف الجودة هو دليل على أن المنظمة تهتم بموضوع الجودة اهتماما خاصا.
- تساعد في انجاز أهداف الجودة بتوفير مختلف التقارير و المقاييس التي تقيم الجهود المبذولة لتحسين الجودة و تتضمن المقاييس المالية و غير المالية.
- تهتم إدارة التكاليف بتشخيص و قياس و تجميع و تحليل المعلومات الخاصة بعوامل النجاح باستعمال الأسلوب المناسب، و الهدف الرئيسي لإدارة التكاليف الإستراتيجية هو تحسين الأداء التنافسي عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية في استثمار الموارد بالإضافة إلى الأهداف التالية:
- قياس تكلفة الموارد المستهلكة لتأدية أنشطة المنظمة .
- تشخيص و حذف تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة .
- تحديد كفاءة و فعالية الأنشطة الرئيسية المؤداة .
- تشخيص و تقييم الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المستقبلي.

¹حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، مرجع سابق ، ص78

2 1 2) تصنيف تكاليف الجودة:

اغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكاليف الكلية للجودة من أجل استغلال تكلفة فرص المبيعات و الإيرادات الضائعة التي يمكن أن تنتج عن الصورة السيئة عند العميل المستهدف.

من أجل تحقيق إستراتيجية الجودة يجب على المنظمة أن تطور نظام معلومات ينقسم إلى مؤشرات مالية من أجل تقييم تكلفة تسيير الجودة، و مؤشرات غير مالية من أجل تحديد أسباب مشاكل الجودة و وضع الحلول المناسبة، فبعض المنظمات لها نسبة معينة من المنتجات غير المطابقة لخصائص الجودة المطلوبة التي تستهلك موارد و لا تحقق قيمة و هي تؤدي إلى تكاليف إضافية و بالتالي تصنف تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹:

1 تكاليف ضبط الجودة أو المراقبة : و تسمى تكاليف المطابقة التي تعرف بأنها التكاليف التي تم

إنفاقها لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة و تنقسم إلى قسمين :

1 1 تكاليف الوقاية: و هي التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تقلل أو تستبعد إنتاج سلع تحتوي

على عيوب أو تقديم خدمة أقل من المستوى القياسي (المعياري)، و من أكثر الطرق فعالية لخفض تكاليف الجودة هي تفادي و منع المنتجات غير المطابقة منذ بداية العملية الإنتاجية.

1 2 تكاليف التقييم : و هي تكلفة تقييم المنتج أثناء العملية الإنتاجية لتحديد ما إذا كان المنتج

سواء في حالته التامة أو غير التامة قادر على تلبية متطلبات العملاء (الزبون)

و بتعريف آخر تكلفة التقييم هي التكاليف المرتبطة بتقييم المواد الأولية و الإنتاج النصف المصنع أو الإنتاج التام للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة أي هي تكاليف تشخيص المنتجات غير المطابقة قبل وصولها للزبون .

2 تكاليف الفشل في ضبط الجودة : و هي التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن عدم المطابقة

و التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات و معايير تصميمها ، أي تنتج هذه التكاليف عند فشل المنظمة في إنتاج منتج خال من العيوب من المرة الأولى مما يخلق تكاليف إضافية و تعرف بأنها² " مجموعة التكاليف المرتبطة بعدم الحصول على المنتجات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة من البداية " و هذه التكاليف تنقسم إلى قسمين :

1 2 تكاليف الفشل الداخلية : و هي تكاليف ناتجة عن الأنشطة و العمليات التي يتم استهلاكها

من أجل تصحيح العيوب التي تم تحديدها داخل المنظمة قبل وصول المنتج إلى المستهلك أي

¹ NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion perspectives stratégique et managériales ,op.cit , p 195

² مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، الوراق للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 62

هي التكاليف الناتجة عند فشل المنتج في الوصول إلى معايير الجودة المصممة و تكتشف قبل خروج المنتج إلى السوق .

2 2 تكاليف الفشل الخارجي : التكاليف التي تنتج عندما يفشل المنتج في الوصول إلى معايير الجودة و لا يمكن اكتشافها حتى ترسل إلى الزبون و يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي أكثر تكلفة بسبب تأثيرها على سمعة المنظمة و مستوى رضا الزبائن.

من خلال التكاليف التي ذكرناها يمكن أن نميز بين صنفين من التكاليف من حيث الملائمة و هي:

1 – تكلفة الملائمة: تشمل كل التكاليف الوقائية التي تضمن إنتاج منتجات بدون عيوب أو أخطاء

2 تكلفة عدم الملائمة: و تشمل كل التكاليف الناتجة عن وجود عيوب أثناء عملية الإنتاج.

هناك نوع آخر من التكاليف يسمى " تكاليف الجودة الزائدة" ¹ و الناتج عن تحقيق جودة تفوق حاجات و رغبات المستهلك المنتظرة من خلال خصائص في المنتج لم تكن في توقعات و طلبات المستهلك و هو ليس بحاجة لها .

يعتبر الباحثين ² أن تكلفة الجودة ترتفع في الحالات الناتجة عن معالجة العيوب و الأخطاء التي يكتشفها العميل في الوحدة المباعة ، و تقل التكاليف في الحالات التي تكتشف فيها المنظمة العيوب و الأخطاء بنفسها من خلال عمليات المراقبة (قبل و أثناء و بعد) الإنتاج أي قبل وصول المنتج النهائي إلى العميل، و تكون الجودة في ادني مستوياتها إذا كان برنامج الجودة مصمم لمنع العيوب و الأخطاء (مبدأ العيوب الصفرية ل Crosby) و يمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى قسمين:

1 التكلفة المباشرة للجودة : و تصنف إلى نوعين :

1 1 تكلفة المراقبة: تشمل تكلفة الوقاية و تكلفة التقييم.

2 1 تكلفة الفشل: تشمل تكلفة الفشل الداخلي و الفشل الخارجي .

2 التكلفة غير المباشرة للجودة : و تشمل التكلفة غير الملموسة مثل : تكلفة فقدان سمعة المنظمة

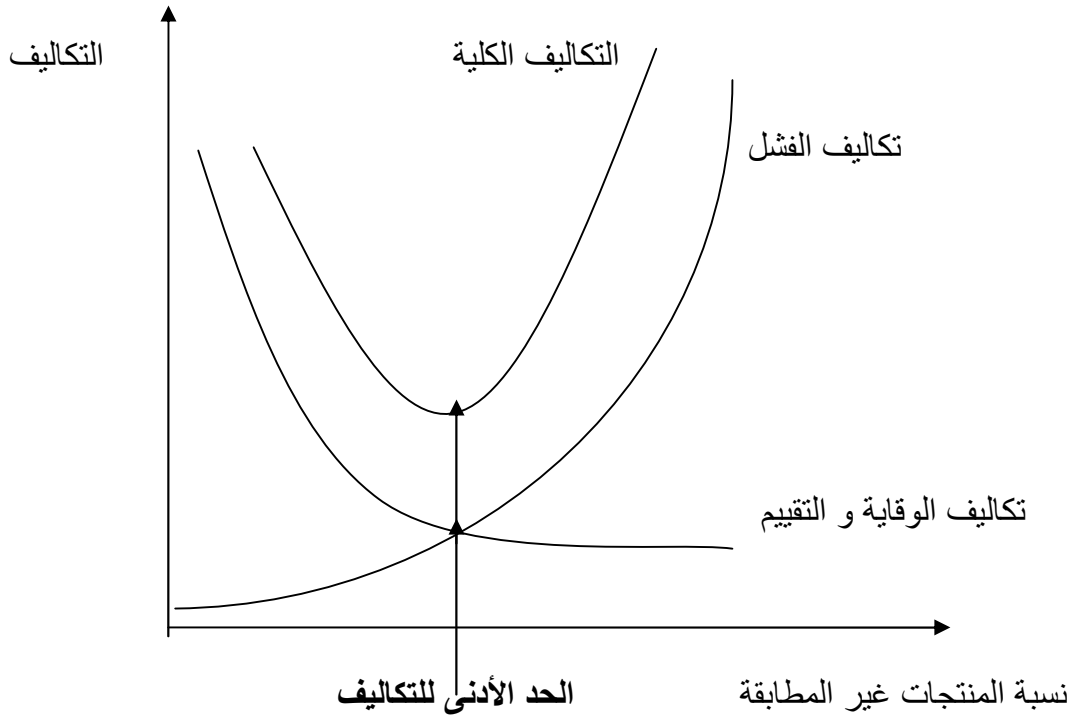
تكلفة عدم رضا الزبائن – تكلفة معاناة الزبون .

2 2 المدخل التقليدي لإدارة تكاليف الجودة :

يسمى بمدخل العائد على الجودة أو الجودة المثلى ، و يقوم هذا المدخل على إيجاد المستوى الأمثل لجودة المنتج من خلال تحقيق التوازن بين التكاليف المنفقة على أنشطة الوقاية و التقييم من جهة و تكاليف

¹ احمد محروس محرم ، الجودة مدخل إلى التطوير و التحسين المستمر، مركز نور الإيمان ، مصر ، 2000، ص 22
زياد كحولات ، عوض سلام الحربي، تكاليف الجودة و طرق قياسها ، المؤتمر الوطني للجودة السعي للإتقان و التميز ، المملكة العربية السعودية، 2004 ص 25

أنشطة الفشل الداخلي أو الخارجي في ضبط الجودة من جهة أخرى و التي ينتج عنها التكاليف الكلية للجودة و عليه يتم تحديد المستوى الأمثل للجودة الذي يتمثل في النقطة التي تكون عندها التكاليف الكلية في أدنى مستوى لها .



الشكل رقم (20): إدارة التكاليف و المستوى الأمثل للجودة

source : PIERRE LONGIN, HENRI DENET, construisez votre qualité, op.cit, p 216

نلاحظ من خلال المنحنى البياني انه كلما ارتفع مستوى الجودة يرتفع معه مستوى التكاليف ، و هذا يعني أنهما يتغيران بنفس الاتجاه أي أن التكاليف المتعلقة بالفحص و اختبار المطابقة و الوقاية لها تأثير ايجابي على مستوى الجودة المحقق و أقصى حد لها يمكن أن يمثل مستوى تحقيق (العيوب الصفرية) ، و من جهة أخرى نلاحظ أن تكاليف الفشل ترتفع كلما انخفض مستوى الجودة المطلوب إلى أن يصل إلى المستوى الأدنى من الجودة و هذا ما يعرف باللاجودة و نقصد بها¹ الانحراف بين الجودة المستهدفة و الجودة المحققة فعلا" ، ويتحقق مستوى الجودة الأمثل عند اقل مستوى للتكاليف الكلية.

عند استثمار المنظمة في أنشطة الوقاية و التقييم يؤدي ذلك إلى انخفاض معدل المنتجات غير المطابقة للمواصفات و بالتالي يؤدي ذلك إلى انخفاض تكاليف الفشل الداخلية و الخارجية بنسبة أعلى من زيادة تكاليف الوقاية و التقييم مما يؤدي إلى انخفاض حجم التكاليف الكلية للجودة و التي يكون فيها معدل العيوب في أدنى مستوى و هذا المستوى يطلق عليه المستوى الأمثل للجودة .

¹ JAMBART.C, l'assurance qualité- les normes iso 9000 en pratique, édition economica ,paris,1995 p 11

النظام التقليدي للتكاليف يعتبر أن طبيعة المنتجات و عناصر إنتاجها تسبب التكاليف و المنتج (السلعة أو الخدمة) هو محور نظام التكاليف ، و من أجل حسابها نستعمل حجم الإنتاج أو عدد ساعات العمل المباشرة و غير المباشرة أو كمية المواد الأولية كمقاييس أو أساس لتخصيص التكاليف من أجل توفير معلومات تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التي تحقق التحسين في مستوى الإنتاج و تقليل نسبة العناصر الضائعة أو التالفة .

النموذج التقليدي للتكاليف يركز على مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية و تقديم تشخيص و تحليل للانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، و تعتمد مراقبة التكاليف التقليدية على أساس المحافظة على الوضع الحالي.

نظرا للتطور الحاصل في بيئة الأعمال و خاصة التغير في قوى المنافسة ، حيث أصبحت الأسعار تحدد من طرف السوق و ليس من طرف المنظمة لذا أصبح من الضروري على المنظمة خفض تكاليفها لتحقيق ميزة تنافسية ، فالاعتماد على النموذج التقليدي لمحاسبة التكاليف يجعل المعلومات غير كافية مما يترتب عليها نتائج سلبية أهمها ضعف المركز التنافسي للمنظمة و هذا ما أدى إلى ظهور مدخل إدارة التكاليف الإستراتيجية لاتخاذ القرارات التي تدعم الميزة التنافسية للمنظمة .

3 2) الانتقادات الموجهة للمدخل التقليدي للجودة

4 في هذا المدخل يتم افتراض أن التكلفة معروفة و قابلة للقياس، أما في الواقع الحصول على تكلفة دقيقة للجودة ليست بسيطة وفي الغالب غير دقيقة.

2 تكاليف الفشل في المدخل التقليدي غالبا ما تقدر بأقل من التكلفة الحقيقية لان تكلفة الجودة تتضمن تكاليف إعادة تصحيح الوحدات غير المطابقة و إعادة خدمة العملاء (الزبائن) و تكاليف الضمان و تكلفة الأجزاء التالفة و تكلفة خسارة الشهرة التي لا يمكن تقديرها مباشرة و إنما تستغرق وقت لاكتشافها.

3 يشير المدخل التقليدي أن تكاليف الوقاية المرتفعة تحقق مستوى أعلى من الجودة و هذا عكس المدخل الحديث الذي يشير إلى ضرورة عملية التحسين المستمر للجودة.

(3 الإدارة الحديثة لتكاليف الجودة :

تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تشير إلى أداء العمل الصحيح و من المرة الأولى أو ما يسمى بالعيوب الصفرية، الذي يتطلب تسليم منتجات مطابقة للمواصفات و تلبية حاجات و متطلبات العملاء.

لقد بين الخبراء¹ في مجال الجودة أن وجهة النظر الحديثة لجودة المنتج المثالية تختلف عن وجهة النظر التقليدية التي تأخذ في الاعتبار كل التكاليف الظاهرة و المخفية للجودة ، و أي انحراف عن خصائص المنتج المستهدفة ينتج عنها زيادة في التكاليف ويتم تحقيق المستوى الأمثل للجودة عند مستوى العيوب الصفرية.

يسعى هذا المدخل إلى تخفيض تكاليف الفشل عن طريق منع العيوب و الأخطاء ، أي أن المدخل الحديث يركز على تكلفة الفشل الخارجي لأن التكاليف الناتجة عن الفشل الخارجي طويلة المدى و تتمثل في فقدان ولاء العملاء و أيضا خسارة حجم من المبيعات و سمعة المنظمة ، كما يركز هذا المدخل على أن تعظيم الأرباح يتحقق بزيادة مستوى الجودة و غالبا ما تنمو الأرباح أسرع من التكاليف الكلية.

في الإجمال إذا قمنا بوضع جدول للأرباح و التكاليف لدورة حياة المنتج نستنتج أن الجودة المطلوبة لا ترفع الأسعار لان الجودة القاعدية تغطي التكاليف، و هذا تم برهنته من خلال الأبحاث أن الجودة لا ترفع التكاليف لأنها ترتبط بعامل ارتفاع الأرباح² .

يجب أن تقوم المنظمة بتحقيق التوازن بين الجودة و التكلفة و الوقت مع ضمان الارتباط و التناسق الجيد بين الجودة و النتائج النهائية.

(3 1 الإدارة الإستراتيجية للتكاليف:

تقوم المنظمة بإتباع أنظمة تساعد في إدارة تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من دعم ميزتها التنافسية و توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المالية و غير المالية و هذا النظام يوفر المعلومات من أجل المراقبة على التكاليف.

تطبيق تقنية إدارة التكلفة الإستراتيجية لإدارة تكاليف الجودة التي تتمثل في تحليل ما تنفقه المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة التي تنعكس على هيكل تكاليف المنظمة ، ففي بيئة الحالية للمنافسة أصبح من الضروري تحليل تكاليف الجودة و جميع العناصر المتعلقة بها و وضع طرق لقياسها من أجل

¹ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، مرجع سابق، ص 65

² JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, op.cit, P 37

مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الجودة و معرفة نسبتها مقارنة مع المنظمات المنافسة.

من أجل ضمان توفير منتجات حسب رغبات العملاء و بأقل سعر ممكن تعمل المنظمات على دراسة التهديدات التي تواجهها و الفرص المتاحة أمامها و هذا ما أدى إلى ظهور مدخل حديث في المحاسبة التحليلية او ما يعرف ب (المحاسبة الإدارية) يسمى بإدارة التكاليف الإستراتيجية و تركز على الأفكار الأساسية التالية¹:

- تحليل الوضع الاستراتيجي و طرق التي تستعملها المنظمة لبيع منتجاتها باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي .
- تحليل سلسلة القيمة بدراسة الأنشطة التي تنتج قيمة انطلاقا من المواد الأولية وصولا إلى الاستهلاك النهائي للمنتج.
- تحليل التكلفة بدراسة العوامل التي تسبب أو تؤثر في حدوث التكلفة.

3 2 طريقة التكلفة المستهدفة:

3 2 1 مفهوم التكلفة المستهدفة

مع زيادة حدة المنافسة الشديدة المتعلقة بجودة السلع و سعرها تلجأ المنظمة إلى بيع منتجاتها حسب أسعار السوق و التي يحددها المستهلك ، لذلك يجب عليها الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة لضمان قيمة مضافة و هذا ما يعرف بطريقة التكلفة المستهدفة لحساب التكاليف و التي نتجت عن تطور خاصيتين مهمتين في الأسواق و التكاليف و هما :

- 1 عدم قدرة المنظمات السيطرة على أسعار المنتجات بالشكل الذي ترغب فيه إذ يحدد السوق هذه الأسعار، لذلك سعر السوق المتوقع يؤخذ كأساس لتحديد ما يعرف بالتكلفة المستهدفة.
- 2 تحديد اغلب تكاليف المنتج أثناء عملية التصميم و عندما يدخل مرحلة التصنيع لا تستطيع المنظمة تخفيض التكاليف المتعلقة به بشكل ملحوظ .

فالتكلفة المستهدفة هي مجموعة الطرق و الأساليب الإدارية المبنية على أساس تحسين تصميم المنتج و تخطيطه للوصول إلى هدف تحقيق التساوي بين التكلفة المقدرة و التكلفة المستهدفة التي تكون على أساس أسعار السوق للمنتجات المستقبلية خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بقصر دورة حياة المنتج

¹ ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, op.cit ,P 363

الناجمة عن التطور التكنولوجي السريع مما يجعل المنتج يبقى فترة قصيرة في السوق و ينتج عن ذلك قصر الوقت اللازم لاستدراك و تغطية أخطاء التسعير¹.

فالتكلفة المستهدفة هي تصميم تكاليف المنتج أثناء مرحلة البحث و التطوير لكامل دورة حياة المنتج بدلا من محاولة تخفيض التكاليف أثناء عملية التصنيع من اجل تحقيق الربح المطلوب وضمن الاستمرار في السوق .

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة للإدارة في سعيها لتسيير التكاليف و الأرباح بطريقة إستراتيجية عن طريق التأكد من أن المنتج يمكن إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة، و عليه يمكن تسعيره بشكل تنافسي حيث أصبح الزبون أكثر وعي و معرفة أثناء قرارات شرائه مما يجعله يطلب منتجات تتمتع بجودة عالية و أسعار معقولة .

يرى KAPLAN² أن التكلفة المستهدفة هي أداة من أدوات إدارة التكلفة التي يستعملها المخطط أثناء مرحلة تصميم المنتج من اجل توجيه الجهود نحو تخفيض تكلفة التصنيع المستقبلية .

طريقة التسعير في المنهج التقليدي تبدأ بمرحلة بحوث التسويق لتحديد متطلبات الزبائن ثم تحديد مواصفات المنتج، فتكلفة المنتج لا تعتبر عامل مهم في عملية تصميم المنتج ، فبعد تحديد مواصفات المنتج تحسب تكاليفه فإذا كانت مرتفعة جدا يعاد تصميم المنتج ، أي يسحب سعر المنتج على أساس تكلفته المتوقعة زائد هامش الربح المتوقع و تحسب كالتالي :

$$\text{سعر البيع} = \text{تكلفة المنتج المتوقعة} + \text{هامش الربح المتوقع}$$

أما أسلوب التسعير باستعمال تقنية التكلفة المستهدفة فتختلف كليا عن الطريقة التقليدية على الرغم من التشابه في الخطوة الرئيسية الأولى المتمثلة في دراسة السوق و تحديد حاجات و رغبات المستهلك، أما بالنسبة لتحديد السعر و حجم الإنتاج يكون بالاعتماد على قيمة المنتج لدى المستهلك (العميل) و تصبح التكلفة المستهدفة الفرق بين سعر البيع المستهدف و هامش الربح المستهدف أي يتم تحديد السعر و هامش الربح أولا ثم تحديد التكلفة كمرحل أخيرة و هذا عكس الطريقة التقليدية.

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

يعتمد تحديد سعر البيع المستهدف على فهم القيمة التي يشكلها المنتج لدى الزبون ، و طريقة و أسعار المنافسين في السوق و يمكن تقسيمها إلى خمس مراحل :

¹NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, op.cit, P506

²FAROUK HEMICI, CHRISTOPHE HENOT, PHILIPPE RAIMBOURG, contrôle de gestion, édition BREAL, France, 2007,P 23

1 تحديد سعر البيع المستهدف : تحديد السعر الذي يستطيع المستهلك دفعه مقابل حصوله على منتج جديد .

2 تحديد الهامش الربح المستهدف : تحديد مستوى الهامش المنتظر من قيمة المنتج .

3 تخفيض التكلفة المستهدفة: سعر التكلفة المستهدف يساوي سعر البيع المستهدف مطروح منه الهامش المستهدف.

4 حساب التكلفة المقدرة للمنتوج: من خلال حساب مختلف التكاليف المتعلقة بالمنتوج.

5 خفض انحراف التكلفة المستهدفة مع التكلفة المقدرة من خلال تقسيم التكلفة المستهدفة حسب القيمة التي يساهم بها كل نشاط ثم مقارنة التكلفة المستهدفة مع التكلفة المقدرة.

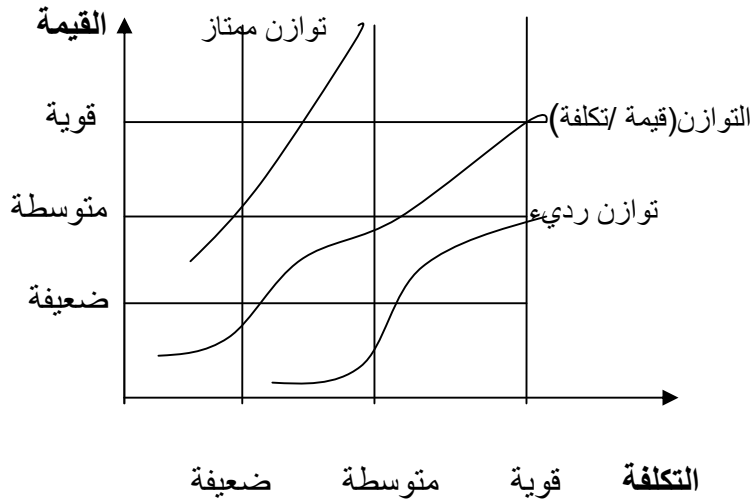
المروور على هذه المراحل يستلزم تقييم العلاقة (تكلفة/ قيمة) لكل نشاط من خلال مؤشر القيمة الذي يتم حسابه من خلال العلاقة التالية¹ :

$$\text{مؤشر القيمة} = \frac{\text{الأهمية(المنفعة)}}{\text{التكلفة}}$$

فإذا كان المؤشر اقل من 1 فهذا يعني أن النشاط مكلف مقارنة بالمنفعة المنتظرة.

أما إذا كان المؤشر اكبر من 1 هذا يعني أن النشاط له منفعة اكبر مقارنة بتكلفته.

يمكن تقييم القيمة المنتظرة عن طريق الربط بين الأسعار و مواصفات المنتج لمستوى عرض معين من خلال العلاقة بين قيمة المحققة الزبون و التكاليف و هذا ما يوضحه المخطط (قيمة / تكلفة)²:



الشكل رقم (20) : تحقيق العلاقة (تكلفة/ قيمة)

Source : JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, op.cit, P309

¹ NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales,op.cit, P506

² JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, op.cit, P309

3 2 2 أهمية التكلفة المستهدفة

التكلفة المستهدفة حصلت على قبول كبير كطريقة إدارية و مدخل لتخطيط الربح و إدارة التكلفة و كطريقة تستعمل في المراقبة على الأرباح لذا تتمثل أهميتها في العناصر التالية

- تعتبر التكلفة المستهدفة ذات أهمية كبيرة في المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة ، فبالنسبة للمنتجات التي تتميز بدورة حياة طويلة لها فرص عديدة لتحسين التصميم و إجراءات التصنيع بشكل مستمر ، بينما يكون هذا غير متوفر في المنتج الذي يتميز بدورة حياة قصيرة لذلك يجب تخطيطه و تصميمه بعناية.
- تمكن التكلفة المستهدفة من تحديد سعر البيع على أساس السعر الذي يحدده الزبون و ليس على أساس التكلفة .
- تخفيض تكاليف الإنتاج دون المساس في عامل الجودة، و ذلك بحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة .
- استعمال مفهوم دورة الحياة الكاملة للمنتج في حساب التكاليف يجعلها هدفا رئيسيا لتقليل تكلفة امتلاك المنتج طول مدة الاستفادة منه .
- التكلفة المستهدفة تركز على مرحلة تصميم و تخطيط المنتج للوصول إلى تصميم منتج تكون فيه التكلفة المتوقعة تساوي أو تقل عن التكلفة المستهدفة و في حالة عدم التمكن من الوصول إلى التكلفة المستهدفة فمن الأفضل عدم الانطلاق في عملية الإنتاج.
- التكلفة المستهدفة تعتمد على فهم السوق و رغبات و حاجات الزبائن و ما يرغب في دفعه مقابل الحصول على المنتج الذي تعرضه المنظمة .

3 2 3 مراحل تحديد التكلفة المستهدفة :

تستعمل التكلفة المستهدفة كأداة للتسعير و إدارة التكلفة عن طريق المراحل التالية:

المرحلة الأولى : تطوير منتج يلبي حاجات الزبائن :

تخطط المنظمة عملية الإنتاج بتحديد خصائص المنتج استنادا على دراسة حاجات و رغبات الزبائن و تحليل خصائص المنتجات المنافسة ذات القيمة المرتفعة في نظر الزبائن ، و تتطلب مرحلة التصميم التركيز على الزبائن عن طريق تطوير العلاقات معه ، حيث توفر العلاقات المباشرة مع الزبائن تدفق معلومات المستمر حول خطط الزبائن و متطلباتهم .

المرحلة الثانية: تحديد السعر المستهدف الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه مقابل المنتج :

و تتطلب هذه المرحلة إجراء بحوث لتحديد قيمة المنتج لدى الزبون على أساس وظائفه و خصائصه المميزة و القيمة التفاضلية المرتبطة بالمنتجات المنافسة .

المرحلة الثالثة: تحديد هامش الربح المستهدف من اجل تحديد التكلفة المستهدفة .

يتم تحديد التكلفة المستهدفة من خلال حساب الفرق بين سعر البيع المستهدف و هامش الربح المستهدف، حيث يعتمد هامش الربح المستهدف على العائد من الاستثمار المخطط له كنسبة مئوية من المبيعات

المرحلة الرابعة: تحديد التكلفة الفعلية للمنتج

بعد تحديد التكلفة المستهدفة يتم المقارنة بين مستوى التكلفة المستهدف و التكلفة الفعلية المقدرة للإنتاج و في حالة ما إذا كانت التكلفة الفعلية تزيد عن التكلفة المستهدفة يجب العمل على إيجاد طريقة ملائمة لتخفيض التكلفة الفعلية من اجل الوصول إلى تحقيق التساوي بين التكلفة المستهدفة و التكلفة المتوقعة من خلال مقارنة تصاميم المنظمة مع تصميم المنتج المنافس لتكوين رؤية واضحة و ذلك لتشخيص فرص تحسين المنتج أو تخفيض التكلفة أو عملية هندسة القيمة التي تركز على عملية الفحص و الاختبار لكل مكون من مكونات المنتج لتحديد العوامل المؤثرة في تكلفته و محاولة تخفيض هذه التكلفة و تحسين عملية الإنتاج بحذف الوظائف غير الضرورية التي تزيد من تكلفة المنتج و يكون المستهلك غير مستعد لدفع مبلغ إضافي مقابلها

من بين التقنيات المستعملة لتحقيق التكلفة المستهدفة هي محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة التي تساعد على تصميم المنتج و ذلك بتفكيك العملية الإنتاجية إلى مكونات الأنشطة الرئيسية و من ثم تحديد تكلفة الأنشطة و محاولة تحسينها أو إلغائها للوصول إلى التكلفة المستهدفة، فطريقة¹ التكلفة المستهدفة تقوم بإدارة القيمة للمساهمين أو العملاء من اجل التخفيض الملائم للتكاليف باستعمال محاسبة التكاليف بالأنشطة من خلال اعتبار أن المنتج يستهلك أنشطة و بالتالي يمكن تحديد مصدر تكلفة الأنشطة التي لا تساهم في الأداء العام على المدى البعيد أي أنها تسمح بتصنيف الأنشطة حسب قيمتها المحققة.

¹ XAVIER BUIIN, FRENGOIS-XAVIER SIMON , les nouveaux visages du contrôle de gestion , op.cit , P171

4 2 3) مبادئ التكلفة المستهدفة :

قدم HILTON¹ مجموعة من المبادئ الأساسية للتكلفة المستهدفة و هي:

- 1 السعر المستهدف يقود إلى حساب التكلفة : تقنية التكلفة المستهدفة تعتمد على تحديد السعر المستهدف أولاً و عليه يتم تحديد التكلفة المستهدفة و هذا عكس الأسلوب التقليدي الذي تحدد فيه تكلفة المنتج أولاً و السعر كمرحلة أخيرة .
- 2 التركيز على الزبون : لتحقيق النجاح في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يجب وضع الزبون أساس عملية التصميم و التصنيع من خلال تحديد المنتج الذي يلبي طلبات و حاجات الزبائن من حيث النوعية و السعر الذي يرغب فيه .
- 3 التركيز على تصميم المنتج : التصميم هو العنصر الأساسي في التكلفة المستهدفة حيث يجب تصميم المنتج الذي يحقق التكلفة المستهدفة من أول مرة من خلال تخصيص المواد الأولية المناسبة و المكونات الرئيسية و الاستثمار في عمليات الابتكار .
- 4 تكاليف دورة حياة المنتج : التكلفة التقليدية تعتمد على التركيز على مرحلة الإنتاج فقط و لا تعطي أهمية لباقي تكاليف دورة حياة المنتج التي تبدأ بمرحلة دراسة كيفية إرضاء الزبون و تنتهي بخروج المنتج من السوق ، حيث تنفق المنظمة تكاليف مهمة قبل التصنيع و تستمر في الإنفاق خلال مراحل التصنيع و البيع و خدمات ما بعد البيع حيث يجب مراقبة هذه التكاليف على طول فترة حياة المنتج.
- 5 تحليل سلسلة القيمة: في بعض الأحيان تكون التكلفة المتوقعة أعلى من التكلفة المستهدفة حيث يساعد تحليل سلسلة القيمة على تحديد فرص تخفيض التكلفة و حذف التكاليف التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض التكلفة المتوقعة.

3 3) تكلفة التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستمر لجودة أداء المنظمة و آلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة الإبداع و مشاركة العمال و يعتبر مبدأً أساسياً للقضاء على الانحرافات في الأداء و تطبيق المعيب الصفري .

تكلفة التحسين المستمر هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية تتكامل مع تقنية التكلفة المستهدفة و يعتبر التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة و يرى Deming² أن تحسين

¹ NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion perspectives stratégique et managériales, op.cit, p 158

² محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 64
177

الجودة يؤدي إلى تكاليف منخفضة حيث تقل الأخطاء و يتحقق الاستعمال الملائم للوقت و الموارد ، مع ضرورة اشتراك جهود التحسين بين جميع الأقسام و توجيهها إلى فائدة العملاء .

الجودة كوظيفة من وظائف الإدارة أو كعنصر من عناصر النجاح الأساسية تخضع كبقية العناصر أو الوظائف للتحسين المستمر ، فقد أدركت المنظمات أن الطريقة الفعالة لاستعادة الموارد المالية المنفقة على الأنشطة التي لا تضيف قيمة عن طريق بذل جهود اكبر لتحسين جودة المنتج و عمليات إنتاجه .

يمكن أن يتم التحسين من خلال الاهتمام و التركيز على عدد من العناصر أهمها النظر إلى العمليات كعملية واحدة سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو بأنشطة أخرى و جعل جميع العمليات فعالة و ذات كفاءة ، و توقع التغيرات في رغبات العملاء و ضبط أداء العملية باستخدام معايير مختلفة و البحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج بهدف التخلص منها ، كما تستخدم المقارنة المرجعية (benchmarking) من خلال المقارنة مع أفضل المنافسين بهدف تطوير الميزة التنافسية و تحقيق التحسين المستمر .

1 3 3 مفهوم تكلفة التحسين المستمر

تنطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة و هذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة و كل ما يتصل بها.، وأصل هذا المفهوم هو ياباني طوره الباحث yashuhino monden حيث أطلق على فكرة التحسين المستمر مصطلح Kaizen و هي كلمة مركبة من مفهومين هما "kai" و تعني باليابانية التغيير و "zen" تعني الجيد ، و المقصود بهذا المصطلح هو العمل على إحداث التغيرات على نحو جيد و بشكل مستمر لان البيئة غير مستقرة و متغيرة باستمرار¹.

و يعرف التحسين المستمر² بأنه سلسلة مستمرة من التغيرات الصغيرة و المتزايدة و غير المفاجئة و لا تتطلب نفقات كبيرة و إنما تتطلب جهود مستمرة مع ضرورة التزام المنظمة و الأفراد بها ، و لا تستوجب عملية التحسين المستمر وجود خلل معين للقيام بعملية الإصلاح و إنما تعتمد على التحسينات المستمرة و الطويلة الأجل.

و بتعريف آخر³ " فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت الكفاءة و الفعالية في الأداء وذلك بسبب تغير رغبات و توقعات العملاء المتغيرة بصفة دائمة " .

¹ JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P12

² حيدر علي المسعودي ، مرجع سابق ، ص 172

³ STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises, op.cit, P 63

و يمكن أيضا تعريفها¹ بأنها الجهود المستمرة لتبسيط و تصميم كل المنتجات و العمليات من اجل التحسين المستمر للجودة و خدمة الزبون و تحقيق تخفيض الأسعار و تخفيض التكاليف على طول دورة حياة المنتج .

فالتحسين المستمر هو تقنية تؤكد على المساهمة في تحسين الكفاءة و الجودة التي يمكن أن تنشأ من أنواع مختلفة من التحسينات الصغيرة و المتزايدة في عملية الإنتاج و المبدأ الرئيسي لهذه التقنية هو إلغاء كل عنصر غير ضروري ليس له قيمة من اجل حذف كل أوجه الضياع لموارد المنظمة المادية و المالية و البشرية².

تطبيق تكلفة التحسين المستمر على المنتج في مرحلة التصنيع حيث يكون قد سبق و أن تم تحديد التكلفة المستهدفة في مرحلة التصميم و بجمع هذين المفهومين تتكون فكرة تكلفة دورة حياة المنتج

استعمل مصطلح تكلفة التحسين المستمر (kaizen costing) بشكل واسع في المنظمات اليابانية كأداة لإدارة و تخفيض التكاليف عن طريق إجراء تحسينات تدريجية بسيطة بدلا من التحسينات الكبيرة ، فتقنية تكلفة التحسين المستمر كما ذكرنا لا تقتصر على عملية تخفيض التكاليف فقط بل تشمل أيضا عملية إدارة التكاليف من تخطيط و مراقبة و تقييم للأداء مما يعطيها مفهوما أوسع و أهمية اكبر .

يمكن تحديد الفرق الأساسي بين تكلفة التحسين المستمر و التكلفة المستهدفة هو أن التكلفة المستهدفة تطبيق في مرحلة التصميم، بينما تكلفة التحسين المستمر تركز على عمليات الإنتاج عن طريق زيادة كفاءة الإنتاج بالتركيز على التحسين المستمر في التكاليف و الجودة و التسليم للعميل حسب حاجاته أو يفوقها و التحديث المستمر للموارد البشرية .

(أ) المفهوم الياباني لفكرة التحسين المستمر :

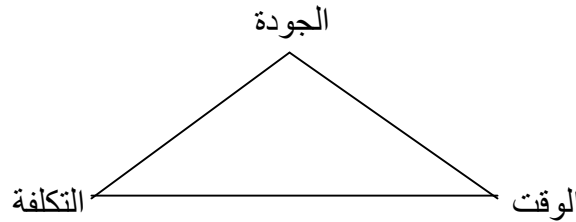
ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد و لا تأتي دفعة واحدة، و تركز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي فالتحسينات المستهدفة تعتمد على العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارة عالية، لان العنصر البشري هو المحور الأساسي لأي عملية تغيير تتم على مستوى المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 60
هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة، المجلد رقم 17 العدد 02، 2003، ص 55

ب) المفهوم الأمريكي لفكرة التحسين المستمر :

ترتكز الإدارة الأمريكية في عملية التحسين المستمر على مفهوم الابتكار و التقدم في التقنيات و المعرفة و يركز على العناصر الحديثة لتحل مكان القديمة و هذا ما يعرف بعملية التحسين المستمر الذي يحدث دفعة واحدة من اجل تحقيق تحسينات كبيرة و الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء و الجودة ، من هذا المفهوم نلاحظ انه ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية واسعة النطاق تشكل قفزات سريعة و كبيرة بالاعتماد على التكنولوجيا المعقدة و المتطورة و إمكانيات مادية كبيرة .

تحقيق الاستثمار يستلزم وضع (الجودة – التكلفة – الوقت) كأولويات من اجل التصميم الجيد للمشروع، و المشروع عبارة عن مجموعة من الأنشطة المعقدة التي يحتاج إلى عدة فاعلين لتحقيقه



الشكل رقم (21): محاور تصميم الاستثمار

Source : XAVIER BOUIN, op.cit, P 178

الجدول رقم (2) : مقارنة المدخل التقليدي لإدارة التكاليف و تكلفة التحسين المستمر

| التكلفة التقليدية | تكلفة التحسين المستمر | |
|---|--|-----------------|
| الالتزام بظروف الإنتاج و عدم محاولة تغييرها | إعادة النظر المستمرة بظروف الإنتاج لغرض تخفيض التكلفة | النطاق |
| تجنب الانحرافات غير المرغوبة | تخفيض التكلفة المستهدفة | الهدف |
| افتراض الثبات و الاستقرار في ظروف عملية التصنيع على اعتبار شروط الإنتاج الحالية لا تتغير | افتراض التحسين المستمر في مرحلة التصنيع و إعادة النظر في ظروف الإنتاج الحالية بشكل مستمر لغرض تخفيض التكاليف | الفرضية |
| نظام للمراقبة على التكاليف من خلال التأكد من أن التقديرات النهائية تتطابق مع التوقعات أي التركيز على انحراف التكلفة | نظام لتخفيض التكاليف من خلال محاولة تحقيق و الوصول إلى التكلفة المستهدفة التي تم حسابها | المفاهيم |

Source : STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises,op.cit, P 63

2 3 3 من منهج تفسير التكاليف إلى تفسير القيمة :

خلق القيمة من طرف المنظمة يعني تقسيم القيمة بين الأطراف المعنية (stakeholders , les parties prenantes) و هم (المساهمون ، العملاء ، الموردون ، العمال ، المجتمع) ، فالقيمة تخلق من طرف مختلف الفاعلين فكل فاعل يساهم في خلق القيمة و له الحق في جزء من القيمة¹ .

فالقيمة المقدمة للمستهلك (العملاء) تعمل على تحسين وفاء المستهلك و بالتالي تحسين مردودية المنظمة و هذا ما يسمح بتحسين القيمة للمساهمين ، و في المقابل القيمة التي قدمها المساهمون للمنظمة تضمن استقرار رأس المال من اجل تفادي المشاكل المالية ، و في الجانب الآخر العمال يساهمون في خلق القيمة و تحفيزهم يساهم في تحسين وفائهم للمنظمة.

سلسلة القيمة هي مجموعة الأنشطة ذات القيمة المضافة بالمنظمة يجب أن تحدد الأنشطة الخالقة للقيمة و تحدد العلاقة بين هذه الأنشطة ، و الهدف من تحليل الأنشطة و أسبابها هو الحصول على المعلومات، و يمكن استعمال تحليل Pareto الذي يركز على أن 20 % من الأنشطة تستهلك 80 % من الموارد فهذا التحليل يصنف الأنشطة الأكثر استهلاكاً إلى الأقل استهلاكاً للموارد و هو يسمح باكتشاف الأنشطة المكلفة عن طريق تحليل القيمة المضافة لكل نشاط .

كذلك يمكن استعمال التحليل المقارن² الذي يركز على مقارنة الوحدات المتشابهة في استهلاك الموارد هذه المقارنة تقود إلى تحديد طريقة لأحسن استغلال ملاحظ .

و هذا ما يسمى بتحليل رافعة النشاط leviers d'action فعدد قليل من الأسباب يساهم بشكل أساسي في تحقيق النتائج³، أي أن فهم رافعة النشاط يسمح بتحديد و فهم مصدر التكلفة و تموقع كفاءة الأداء و بالتالي تخفيض التكاليف و تحسين الأداء، فتحديد مسببات الأداء يجب أن يكون بطريقة مستمرة من اجل ضمان الملائمة بين عوامل النجاح و التغيير الداخلي و الخارجي.

¹ ROBERT .S ,KAPLAN, conceptual foundations of the balanced scorecard, harverd business school,working paper 10-074, 2010,p 114

² NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , op.cit, p237

³ NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , idem, p 250

الخاتمة

من خلال هذا الفصل يتضح أن في بطاقة الأداء المتوازن تبقى الأهداف المالية هي الهدف النهائي و رأس مال العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و المسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق الأهداف المالية ، حيث نجد المهارة البشرية تسمح بالتطوير التنظيمي و تحسين العمليات الداخلية و التي تساهم كلها في تحسين الإنتاج و بالتالي تحقيق رضا العملاء و في الأخير خدمة الأهداف المالية، و هذا ما قام به NORTON ET CAPLAN من خلال الربط بين المؤشرات القبلية و المؤشرات البعدية من خلال العلاقة السببية (سبب/ نتيجة) للمؤشرات " المالية – العملاء – التنظيمية – البشرية البيئية و الاجتماعية" و تعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة للإدارة في سعيها لتسيير التكاليف و الأرباح بطريقة إستراتيجية عن طريق التأكد من أن المنتج يمكن إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة، و عليه يمكن تسعيره بشكل تنافسي من خلال تحديد مصادر لقيمة، و يعتبر التحسين المستمر عاملا أساسيا للتطوير المستدام لجودة أداء المنظمة و آلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة الإبداع و مشاركة العمال، و يعتبر مبدأ أساسيا للقضاء على الانحرافات في الأداء و هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية تتكامل مع تقنية التكلفة المستهدفة.

الفصل الرابع: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

المقدمة

توفر المؤسسات الصناعية بيئية مميزة لتطبيق مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة بالنظر إلى خصوصيتها المتعددة التي تمنحها مرونة تنظيمية عالية و بما أن عنوان الدراسة اقتصر على مفهوم السلع أي المؤسسات المنتجة للسلع فقد اقتصر العينة المدروسة على المؤسسات الصناعية فقط أي إقصاء المؤسسات الخدمائية و المؤسسات التجارية لأنها ليست محل موضوع دراستنا.

في هذا الفصل سيتم اختبار الفرضيات و مدى صحتها على أرض الواقع من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية لتحليل و اختبار مدى تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لوسائل المراقبة و مدى تأثير تطبيق هذه الوسائل على تحسين أداء المؤسسة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار المتمثل في الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي و الارتباط الموجود بين تطبيق وسائل المراقبة و أداء السلع و مستوى الأسعار حيث قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مظاهر الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في الجزائر
- المبحث الثاني: منهجية البحث و المخطط الفرضي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل و تشخيص استمارة الاستبيان
- المبحث الرابع: وصف و تشخيص متغيرات الدراسة
- المبحث الخامس: تحليل و مناقشة إجابات المؤسسات محل الدراسة
- المبحث السادس: اختبار نموذج الدراسة

المبحث الأول: مظاهر الاهتمام بتطبيق المعايير العالمية للجودة في الجزائر

زاد اهتمام الدولة الجزائرية بالجودة في مختلف الأنشطة الاقتصادية سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام ذات الطابع الصناعي أو الخدماتي بسبب اهتمام المؤسسات بشهادات الجودة نظرا لطبيعة الأوضاع الاقتصادية في الجزائر كاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام إلى منطقة التبادل الحر العربية ، و كذلك العضوية في مختلف منظمات التقييس على المستوى الإقليمي و الدولي أبرزها المنظمة العربية للصناعة و التعدين و منظمة التقييس العالمية ISO.

1) النظام الوطني كركيزة للتوجه نحو تطبيق المعايير العالمية للجودة:

يعتبر اهتمام الجزائر بالتقييس حديث العهد مقارنة بالدول المتطورة مثل اليابان و الاتحاد الأوروبي و الولايات المتحدة الأمريكية حيث ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بمجال الجودة على المستوى الوطني بسبب التوجهات الاقتصادية للدولة فما يتعلق بالشراكة الاورو متوسطية و اتفاقية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، حيث أصبح ينظر إلى الجودة كعامل محوري للمنافسة و شرط ضروري للتوسع في الأسواق الدولية و على هذا الأساس قامت الجزائر باعتماد مخابر لمراقبة الجودة إضافة إلى وضع مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الجودة وفقا للتقييس الجزائري و كذلك مرافقتها في الحصول على شهادة الجودة العالمية مثل ISO 9001 و ISO 14001 و مختلف أشكال المعايير الأخرى .

يعرف التقييس حسب المنظمة العالمية للتقييس ISO بأنه¹ " نشاط يهدف إلى تحقيق الدرجة المثلى من النظام في محيط معين من خلال وضع شروط للاستخدام المتكرر مع الأخذ في الاعتبار المشاكل الفعلية المحتملة و يتضمن بشكل خاص عملية صياغة و إصدار تطبيقات المواصفات (المعايير) "

يرتبط التقييس بمجموعة من الأنشطة من بينها الاعتماد على التصديق الذي يعني التأكد من الكفاءة الفنية ودقة العمل ، كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها :

- زيادة القدرة الإنتاجية من خلال زيادة كفاءة العمال و إنتاجيتهم
- تحسين جودة الإنتاج من خلال العمل على مطابقة المواصفات الصناعية مع معايير تقديم الخدمات المناسبة وفقا للخصائص المطلوبة عالميا.
- تخفيض التكاليف و تحقيق السلامة المهنية و المنفعة للمجتمع .

¹ www.iso.org

- حماية البيئة من التلوث من خلال وضع مواصفات لصنع منتجات تساعد على التقليل من الآثار السلبية الضارة بالبيئة الطبيعية و ذلك في إطار نظام المواصفات الذي تصدره المنظمة العالمية للتقييس فقد تم ربط أداء المؤسسة بالأداء البيئي من خلال مواصفة ISO 14001

(2) السياسة الجزائرية في تحسين جودة السلع المقدمة للمستهلك

تعتبر الجزائر من بين الدول التي أعطت اهتماما متزايدا في مجال جودة السلع المقدمة للمستهلك و من ابرز إهتماماتها تشجيع المؤسسات الجزائرية على تحديث أساليب تسييرها للتوافق مع أنظمة الجودة العالمية و تحفيزها على ترقية و تحسين أدائها في السوق الوطني و الدولي ، حيث أطلقت وزارة الصناعة الجزائرية سنة 2000 برنامجا وطنيا لمراقبة المؤسسات في عملية اعتماد المعايير العالمية للجودة حيث تتحمل الوزارة 50 % من المصاريف المرتبطة بهذه العملية ، كما وضعت جائزة الجودة الوطنية ابتداء من سنة 2002 حيث كانت الجائزة من نصيب المؤسسات الجزائرية الكبيرة و لم تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفرصة للحصول على الجائزة .

الجزائر هي أيضا عضو في اللجنة التقنية T 170 المكلفة بإعداد معايير الجودة ISO 9000 داخل المنظمة العالمية للتقييس و اللجنة التقنية 207 الخاصة بمعايير الجودة البيئية ISO 14000 .

قامت وزارة الصناعة بعملية اقتراح السياسة الوطنية في مجال معايير الجودة و تحديد احتياجات القطاعات المختلفة في هذا المجال و أوكلت هذه المهمة إلى المجلس الوطني للمعايير CNN الذي انشأ رسميا في 13 أكتوبر 2008 وهو مجلس ذو طابع استشاري يجمع ممثلي مختلف المصالح الوزارية و ممثلين عن الجمعية المهنية و جمعيات حماية المستهلك و حماية البيئة¹ ، و من مهام المجلس الوطني للمعايير اقتراح أسس لسياسة تطبيق المعايير في الجزائر و تحديد أهدافها على المدى المتوسط و الطويل الأجل بالإضافة إلى تقييم تقدم المؤسسات الجزائرية في مشروع تطبيق المعايير الجودة .

الإدارة التنفيذية الأساسية لسياسة الدولة الجزائرية في مجال تطبيق معايير الجودة و مساعدة الفاعلين الاقتصاديين في التطبيق المعايير و الحصول على شهادة الجودة هو المعهد الجزائري للتقييس IANOR حيث انشأ هذا المعهد كمؤسسة ذات طابع تجاري و صناعي بعد نشوء المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الفكرية INAPI بموجب المرسوم التنفيذي الذي اصدر في فيفري 1998 و تم تعديله في فيفري 2011 و تتلخص مهام المعهد في²:

- صياغة و طباعة و نشر المعايير الجزائرية و الإشراف المركزي على أعمال صياغة المعايير
- اعتماد علامات المطابقة مع معايير الجودة و علامات الجودة و منح التراخيص باستخدامها

¹ WWW.IANOR.DZ

² WWW.IANOR.DZ

- تطبيق الاتفاقيات الدولية التي تنتمي إليها الجزائر في مجال المعايير.
- توفير المعلومات حول عوائق التقنية للتجارة وفقا للاتفاقية مع المنظمة العالمية للتجارة .
- مساعدة المؤسسات على الحصول على المعايير و تطبيقها .
- مساعدة اللجان التقنية للتقييس و المجلس الوطني للتقييس .

(3) واقع تطبيق المعايير العالمية للجودة في الجزائر

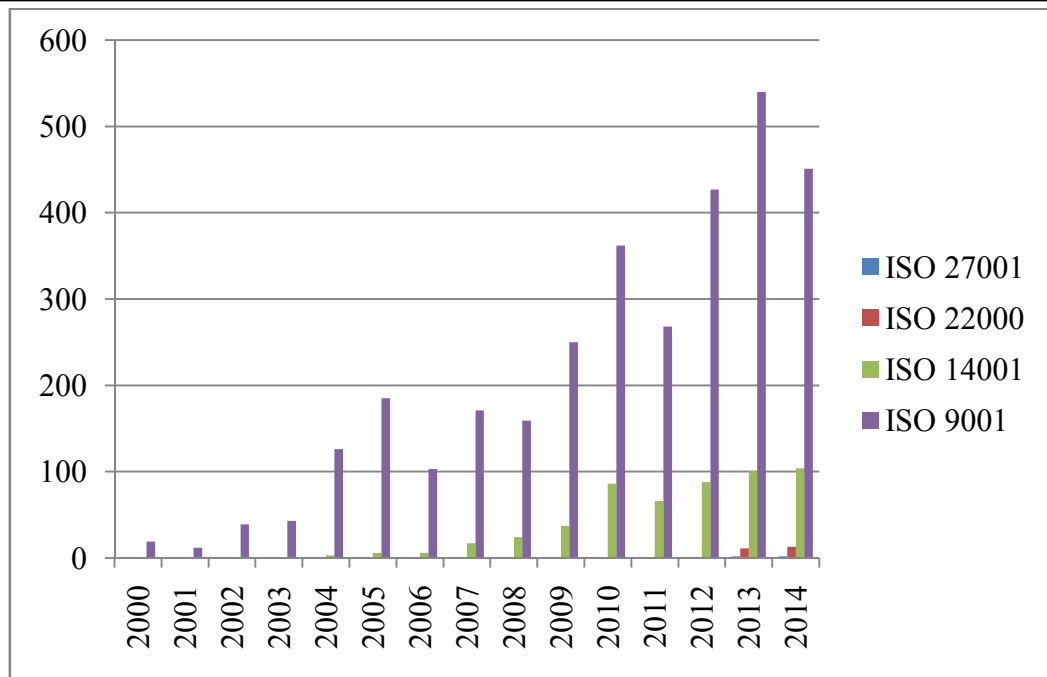
يظهر مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بعامل الجودة من خلال عدد شهادات الجودة المحصل عليها و عند الرجوع إلى النتائج¹ المحققة يقودنا إلى استنتاج أن المؤسسات الجزائرية ضعيفة التنافسية و لا تزال حركة الحصول على شهادة الايزو ISO 9001 بطيئة في الجزائر حيث حوالي 1100 مؤسسة فقط حصلت على هذه الشهادة و هو عدد قليل مقارنة بعدد المؤسسات الصناعية في الجزائر، و حسب الإحصائيات المنظمة العالمية للتقييس ISO فعدد المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات الحاصلة على شهادة الجودة من سنة 2000 حتى سنة 2014 هي كالتالي :

الجدول رقم(3): عدد شهادات الايزو الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس لفائدة المؤسسات الجزائرية

| السنوات | ISO 9001 | ISO 14001 | ISO 22000 | ISO 27001 |
|---------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 2000 | 19 | / | / | / |
| 2001 | 12 | / | / | / |
| 2002 | 39 | / | / | / |
| 2003 | 43 | / | / | / |
| 2004 | 126 | 3 | / | / |
| 2005 | 185 | 6 | / | / |
| 2006 | 103 | 6 | / | / |
| 2007 | 171 | 17 | 1 | / |
| 2008 | 159 | 24 | 1 | / |
| 2009 | 250 | 37 | / | / |
| 2010 | 362 | 86 | / | / |
| 2011 | 268 | 66 | / | 1 |
| 2012 | 427 | 88 | 1 | 1 |
| 2013 | 540 | 101 | 11 | 2 |
| 2014 | 451 | 104 | 13 | 2 |

Source : www.iso.org

¹www.kgn.lephare.com (les entreprise algérienne et la norme ISO, le phare sept 2013)



الشكل رقم (22) : التمثيل البياني لعدد شهادات الايزو التي تحصلت عليها المؤسسات الجزائرية خلال الفترة مابين 2000 حتى سنة 2014.

من خلال الجدول السابق و المخطط البياني له يتضح لنا تزايد عدد المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة الجودة خلال 15 سنة السابقة و لكن يبقى هذا التزايد بطيء مقارنة مع الدول الأخرى ، كما يتضح من الشكل البياني الانخفاض الواضح لعدد شهادات الايزو الخاصة بالجودة البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مما يوضح نقص اهتمام المؤسسات الجزائرية بالعامل البيئي و الاجتماعي.

المبحث الثاني : أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة

1) وصف وتشخيص مجتمع و متغيرات الدراسة

تم تصميم استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة تعكس أبعاد الدراسة المستوحاة من الجانب النظري للموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها ، أما عملية تفرغ البيانات فتم باستخدام الأدوات الإحصائية من أجل تحليل البيانات و تفسيرها إحصائيا و اختبار صحة الفرضيات الموضوعية و سيتم في هذا المبحث شرح مضمون الاستمارة ، و الهدف من تصميمها و التعريف بالأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل .

1.1 إجراءات الدراسة الميدانية :

تمت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الإجراءات في حدود الإمكانيات و القدرات البحثية المتوفرة و التي يمكن توضيح أهمها في النقاط التالية :

- شملت الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها (صغيرة ومتوسطة و كبيرة) التي تتوزع على مختلف مناطق الوطن، و تم الاتصال بهذه المؤسسات الكترونيا
- قمنا بالاتصال ب 60 مؤسسة ناشطة في مجال الصناعة و الإنتاج و تم توزيع استمارة معدة الكترونيا باستعمال Google forms -Google drive و إرسالها عبر البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسات التي تم اختيارها ، ولكن تم استرجاع 49 استمارة فقط و من بينها ثلاث استمارات لم تكن فيها الإجابة كاملة فتم إقصاؤها من العينة المدروسة و بالتالي أصبحت العينة تمثل في 46 مؤسسة فقط أي قدرت نسبة استجابة المؤسسات محل الدراسة ب 70 % من العينة و هي نسبة مقبولة يمكن استخدام البيانات المتوفرة من خلالها لجراء التحليلات اللازمة لمحاور الدراسة .
- استغرقت عملية البحث في الدراسة الميدانية مدة 8 أشهر من اوت 2015 حتى نهاية مارس 2016 بسبب صعوبة الحصول على البريد الالكتروني للمؤسسات و طول الفترة الفاصلة بين إرسال الاستمارة و إعادتها و ذلك بعد عدة محاولات و اتصالات مع المؤسسات محل الدراسة، و هذا راجع لعدة أسباب من بينها تخوف بعض المؤسسات او رفضها تقديم المعلومات من خلال الإجابة على الأسئلة المحددة في الاستمارة بسبب الاتصال عن بعد و السبب الثاني يرجع إلى عدم استعمال الدائم للبريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة .

2 1) تصميم استمارة الاستبيان :

تتضمن الاستمارة ثلاثة أجزاء أساسية تعبر عن المتغيرات المعتمدة (انظر الملحق رقم 49)، حيث يتضمن الجزء الأول معلومات خاصة بالمؤسسات المدروسة التي يبلغ عددها 46 مؤسسة اقتصادية و عدد الأسئلة الخاصة بهذا الجزء تتمثل في 6 أسئلة ، أما الجزئين المتبقين فيخصان متغيرات الدراسة التي قسمت إلى 09 متغيرات كل متغير يحتوي على مجموعة من الأسئلة بمجموع 38 سؤال و كانت المتغيرات التابعة و المستقلة معرفة كالتالي:

الجدول رقم(4): متغيرات الدراسة

| الرمز | المتغير | الأسئلة الخاصة بكل متغير |
|-------|----------------------------------|--------------------------|
| Y | تحسين و ضبط أداء السلع و الأسعار | |
| Y1 | رضا العملاء | 4 1 |
| Y2 | الربحية و الحصة السوقية | 8 5 |
| Y3 | المسؤولية الاجتماعية | 12 9 |
| Y4 | الصورة المدركة | 16 13 |
| Y5 | تحقيق العلاقة (قسمة/ سعر) | 20 17 |
| X | أدوات مراقبة التسيير | |
| X1 | تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | 25 21 |
| X2 | تطبيق التكلفة المستهدفة | 30 26 |
| X3 | مراقبة تكاليف التحسين المستمر | 34 31 |
| X4 | قيادة الأداء | 38 35 |

3 1) الهدف من الاستمارة :

صممت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول محاور الدراسة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من اجل تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة المؤسسات من خلال دراسة خصائصها التي يتم التعرف عليها من الإجابة عن الأسئلة التي تخص الجزء الأول من الاستبيان.

- دراسة درجة تطبيق أدوات المراقبة في المؤسسات محل الدراسة من خلال دراسة و تحليل مجموعة من المتغيرات الخاصة بالمتغير التابع X (أدوات المراقبة) و تأثيرها و علاقتها بالمتغير المستقل Y (أداء السلع و الأسعار).
- دراسة سلوك المؤسسات و مدى اختلاف اتجاهاتهم نحو الاعتماد على مدخل الجودة و المراقبة في تحسين أداء السلع و الأسعار في السوق المستهدف.
- تحديد مدى إدراك المؤسسات على أهمية ضبط السلع حسب المعايير العالمية للجودة و دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

2) الأدوات الإحصائية المستعملة :

تم استعمال برنامج SPSS (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في تحليل البيانات من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS من بينها :

1 – استخدام أساليب الإحصاء الوصفي : بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و من بين هذه الأساليب :

- التكرارات و النسب المئوية: لوصف البيانات الخاصة بالمؤسسات المدروسة و توزيع إجاباتها حسب الإجابات المقترحة و حسب التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتحليل بيانات و دراسة الخصائص.
- حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري: المتوسطات الحسابية هي احد مقاييس النزعة المركزية أما الانحراف المعياري فهو احد مقاييس التشتت لتحديد درجة الموافقة من عدمها، و معرفة مدى تشتت الإجابات عن الإجابة المتوسطة.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس مدى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحاور الخاصة بالاستبيان من أجل معرفة قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة و اخذ النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية و المالية و هي 60 % فكما زد معامل الثبات عن هذه القيمة دل على ثبات و مصداقية الأداة و إمكانية الاعتماد عليها .

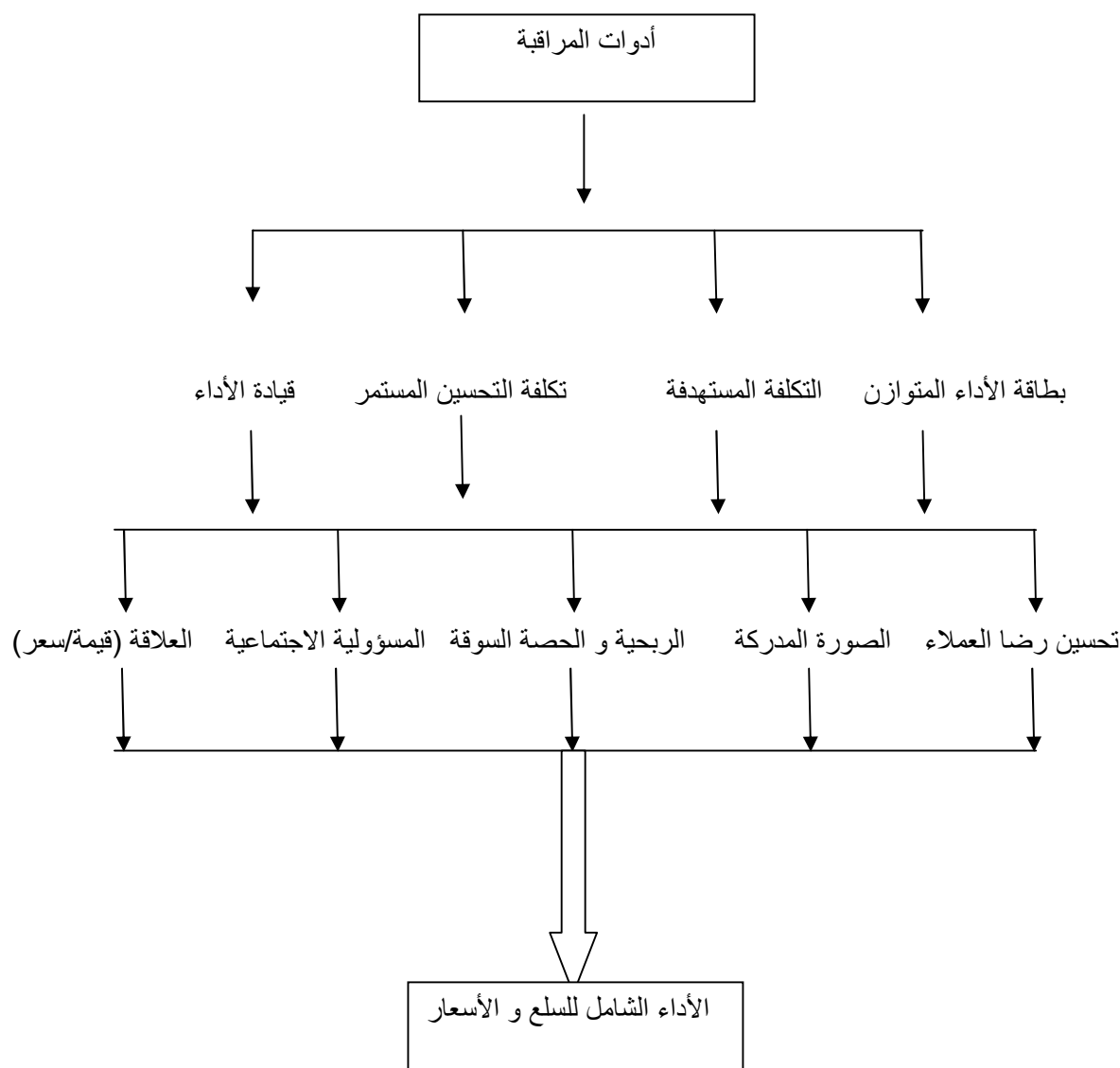
2 – استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي: من خلال الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة و اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 5 % و من بين هذه الأساليب:

- استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة بمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي

- استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق الموجودة حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة هي تستند إلى قوة الدلالة الإحصائية فيشر F عند مستوى معنوية اقل من 0.05 عندها تقبل الفرضية و في حالة العكس ترفض الفرضية .
- استخدام معامل الارتباط من اجل قياس درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

(2) مخطط النموذج الفرضي للدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة و على أساس الجانب النظري تم وضع مخطط فرضي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (24) مخطط النموذج الفرضي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل و تشخيص استمارة الاستبيان

(1) صدق استمارة الاستبيان :

يعتبر صدق استمارة الاستبيان على مدى إمكانية اعتمادها كأداة في الدراسة لقياس ما هو مطلوب قياسه فإذا تمكنت أداة جمع البيانات من تحقيق الغرض الذي صممت من أجله فإنها تكون صادقة.

كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة ، و وضوح الفقرات من جهة أخرى ، أما الصدق الظاهري فيعبر عن قدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال فحص المتغيرات و مدى ملائمتها لقياس أبعاد المختلفة للدراسة و لضمان صدق الأداة اتخذت مجموعة من الإجراءات الموضحة في العناصر التالية :

- الإطلاع على مجموعة من الدراسات و الأبحاث ذات علاقة بالموضوع لأخذ فكرة حول طريقة إعداد الاستبيان و تحديد المحاور ذات العلاقة بالموضوع.
- إجراء دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات بمنطقة سيدي بلعباس من أجل معرفة مدى استجابة المؤسسات لفقرات الاستبيان من حيث الفهم و الاستيعاب للعبارات المستعملة و ردود الفعل أثناء ملأ الإجابات.
- عرض الاستمارة على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص و الخبرة ليحكموا على صلاحية فقرات الاستبيان و ملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة ، و على أساس الدراسة الاستطلاعية و ملاحظات المحكمين المتخصصين و اقتراحاتهم تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات و حذف عدد من الفقرات أو دمجها في فقرات أخرى من أجل ضمان الإجابة على كل الفقرات ، و هذا ما جعل أداة الدراسة ذات صلاحية لتطبيق على عينة الدراسة .

(2) ثبات الاستبيان

يعرف الثبات بأنه التناسق في نتائج الاستبيان في حالة ما أعيد استعمالها مرة أخرى و التأكد من أن الاستبيان مناسب لما نريد قياسه ، و من أجل اختبار مدى التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ α de cronbach.

باستخدام برنامج SPSS تم حساب معامل ألفا كرونباخ على عدة مراحل و هي كالتالي :

المرحلة الأولى تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستمارة التي قدر عددها ب38 سؤال و كان يساوي 0.912 (انظر الملحق رقم48)

في المرحلة الثانية تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) : معامل الثبات و الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ)

| الرقم | المتغير | قيمة ألفا |
|-------|--------------------------------------|-----------|
| 1 | رضا العملاء | 0.911 |
| 2 | الربحية و الحصة السوقية | 0.908 |
| 3 | الصورة المدركة | 0.911 |
| 4 | المسؤولية الاجتماعية | 0.909 |
| 5 | تحقيق العلاقة (قيمة / سعر) | 0.910 |
| 6 | تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | 0.908 |
| 7 | تطبيق التكلفة المستهدفة | 0.906 |
| 8 | مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة | 0.910 |
| 9 | قيادة الأداء | 0.912 |
| | جميع الفقرات كوحدة واحدة | 0.912 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS انظر الملحق رقم (48)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.909 و 0.913 فان الأداة تعتبر ذات ثبات مقبول بدرجة عالية فهو يقترب من 1 حيث تجاوز معامل ألفا 0.60 أي Alpha ($0.60 > 60\%$) هو الحد الأدنى للثبات في العلوم المالية و الإدارية .

(3) حساب معامل الصدق :

يتم حساب معامل الصدق من خلال حساب جذر معامل الثبات و يعني أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه و يمكن توضيح النتائج الخاصة بمعامل الصدق في الجدول التالي :

الجدول رقم (6): معامل الصدق لأسئلة الاستمارة

| المتغير | عدد الأسئلة | معامل الثبات | معامل الصدق |
|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| رضا العملاء | 04 | 0.911 | 0.950 |
| الربحية و الحصة السوقية | 04 | 0.908 | 0.952 |
| الصورة المدركة | 04 | 0.911 | 0.951 |
| المسؤولية الاجتماعية | 04 | 0.909 | 0.955 |
| تحقيق العلاقة (قيمة / سعر) | 04 | 0.910 | 0.952 |
| تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | 05 | 0.908 | 0.953 |
| تطبيق التكلفة المستهدفة | 05 | 0.906 | 0.951 |
| مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة | 04 | 0.910 | 0.949 |
| قيادة الأداء | 04 | 0.912 | 0.953 |
| جميع الأسئلة | 38 | 0.912 | 0.953 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة و انسجامها مع بعضها مما يدعم مصداقية الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل و اختبار الفرضيات حيث تجاوزت معاملات الثبات لكل متغير 0.94 كما أن معاملات الصدق كانت مقبولة بحيث تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة.

4) قاعدة القرارات لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة :

لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة المعبر عنها في أجزاء الاستمارة الثانية و الثالثة تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي :

الجدول رقم (7) : سلم ليكارت لتحديد الإجابات

| الرقم | 1 | 2 | 3 |
|---------|-----|----|------------------|
| الإجابة | نعم | لا | محايد (بدون رأي) |

المصدر: من إعداد الطالبة

و على أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي :

حساب المدى: لقيم المقياس الثلاثي كالتالي: المدى = $3 - 1 = 2$

حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد خلايا (حدود) المقياس أي $3/2 = 0.66$ و الهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لمجال كل إجابة حيث قدر ب 0.66 .

بعد تحديد الطول الفعلي لمجال الإجابة يضاف إلى الإجابة الأولى لتحديد مجالها و يصبح المدى يساوي $1 + 0.66 = 1.66$ و بالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى بالمجال التالي [1 1.66] أي أن كل متوسط يقع في هذا المجال تكون الإجابة (نعم).

مجال الإجابة الثانية $1.67 + 0.66 = 2.33$ و يكون المجال [1.67 2.33] أي أن كل متوسط الحسابي الذي يقع في هذا المجال تكون الإجابة (لا).

أما مجال الإجابة الثالثة $2.34 + 0.66 = 3$ و يكون المجال [2.34 3] أي أن كل متوسط حسابي يقع في هذا المجال تكون الإجابة محايد (بدون رأي)

ملاحظة: للإشارة حددت قيمة المتوسط الفرضي ب 1.66 باعتبارها أقصى درجة للموافقة .

المبحث الرابع: وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

1) وصف و تشخيص خصائص عينة الدراسة

من خلال الإجابات التي تم جمعها من العينة المدروسة سنقوم بدراسة خصائص المؤسسات محل الدراسة و سيتم استعراض الإجابات باستعمال التوزيعات التكرارية.

1 1) نوع الملكية

في هذا العنصر سيتم عرض البيانات الخاصة بطبيعة ملكية المؤسسات محل الدراسة و حسب الدراسة تم تحديد نوعين من الملكية الخاصة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية و كانت معطيات الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8) : بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بالملكية

| نوع الملكية | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| خاصة | 41 | 89 % |
| عامة | 05 | 11 % |
| المجموع | 46 | 100 % |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS

تشير معطيات الجدول إلى أن حوالي 89 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات خاصة تابعة للقطاع الخاص و ما تبقى و يمثل نسبة 11 % هي مؤسسات تابعة للقطاع العام و تعتبر نسبة منخفضة جدا مقارنة مع نسبة المؤسسات الخاصة باعتبار اغلب المؤسسات الصناعية في الجزائر هي مؤسسات خاصة .

2 1) نطاق السوق :

في هذا العنصر سيتم عرض البيانات الخاصة بالنطاق الجغرافي للأسواق التي تستهدفها المؤسسات محل الدراسة و حسب الدراسة تم تحديد نطاقين للأسواق التي تستهدفها المؤسسات الصناعية الجزائرية أسواق وطنية أو أسواق دولية و كانت معطيات الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9) : بيانات المؤسسات المدروسة المتعلقة بنطاق السوق

| نطاق السوق | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| وطني | 28 | 61 % |
| دولي | 18 | 39 % |
| المجموع | 46 | 100 % |

وفقا لمعطيات الجدول يتضح أن 28 مؤسسة من العينة محل الدراسة تسوق منتجاتها محليا فقط و تمثل نسبة 61 % من العينة المدروسة ، أما بالنسبة للمؤسسات التي تسوق منتجاتها دوليا فهي تمثل نسبة 39 % من العينة أو ما يعادل 18 مؤسسة (المؤسسات التي تستهدف السوق الدولي تستهدف أيضا السوق الوطني) و يحدد السوق المستهدف مستوى المؤسسة و توجهاتها من حيث الجودة و الابتكار و أساليب الإنتاج و التسيير التي تعمل بها للوصول إلى المستوى الدولي و القدرة على منافسة منتجات دولية في الأسواق الوطنية أو الدولية.

3 1 الحجم :

في هذا العنصر سيتم التعرف على حجم المؤسسات المدروسة من اجل التمييز بينها من حيث الحجم حيث تم تصنيفها حسب عدد العمال إلى مصغرة أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة باعتبار أن حجم المؤسسة يؤثر على طريقة تسييرها و طبيعة هيكلها التنظيمي و طبيعة الوظائف التي تهتم بها و كانت معطيات الدراسة للعينة المدروسة كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (10): بيانات المؤسسات المدروسة المتعلقة بالحجم

| حجم المؤسسة | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| مصغرة (اقل من 10 عمال) | 00 | 00 % |
| صغيرة من 10 الى 49 عامل | 00 | 00 % |
| متوسطة 50 الى 250 عامل | 16 | 34.78 % |
| كبيرة اكبر من 250 عامل | 30 | 65.22 % |
| المجموع | 46 | 100 % |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS

معطيات الجدول تبين أن عدد المؤسسات المتوسطة يساوي 16 مؤسسة بنسبة 34.78 % أما المؤسسات الكبيرة فكان عددها 30 مؤسسة بنسبة 65.22 % أي أن المؤسسات الكبيرة تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة حيث يعتبر حجم المؤسسة عامل مهم لدراسة سلوك المؤسسة و مدى قابليتها في استخدام نظام المراقبة و نظام الجودة الشاملة .

4 1 عمر المؤسسة :

اختلاف عمر المنظمة يؤثر على مراحل تطورها حيث حددت سنة أول بداية النشاط كأساس لتحديد عمر المؤسسة إلى غاية سنة 2016 و عليه تم تصنيف عمر المؤسسات إلى فئات معينة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير العمر

| عمر المؤسسة | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| اقل من 5 سنوات | 01 | 02.17 % |
| من 5 إلى 10 سنوات | 08 | 17.39 % |
| من 10 إلى 20 سنة | 15 | 32.61 % |
| أكثر من 20 سنة | 22 | 47.83 % |
| المجموع | 46 | 100 % |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS

تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 47.83 % من المؤسسات محل الدراسة يزيد عمرها عن 20 سنة بمجموع 22 مؤسسة ، و أكثر من 32 % من مؤسسات العينة تتراوح عمرها بين 10 سنوات إلى 20 سنة ، 08 مؤسسات بنسبة 17.39 % تراوح عمرها بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ، أما بالنسبة للمؤسسات التي يقل عمرها عن 5 سنوات فتمثلت في مؤسسة واحدة فقط بنسبة 2.17 % و من تحليل البيانات يتضح أن أغلبية المؤسسات المدروسة يزيد عمرها عن 10 سنوات بنسبة 80 % مما يكسبها خبرة في مجال الإدارة و التسيير و أساليب التعامل مع السوق المستهدف .

5 1 نمط الإدارة : نقصد بنمط (نوع) الإدارة طبيعة التسيير إذا كان يتم من طرف مالكيها أو من طرف مسير أجير (موظف) و الجدول التالي الذي يبين تكرارات نمط الإدارة للعينة المدروسة .

الجدول رقم (12) : بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير نمط التسيير

| نمط التسيير | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| المسير هو المالك | 17 | 37 % |
| المسير موظف | 29 | 63 % |
| المجموع | 46 | 100 % |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS

توضح معطيات الجدول أن 63 % من المؤسسات المدروسة يسيرها موظفون أجراء بتكرار يساوي 29 مؤسسة أما بالنسبة للمؤسسات المسيرة من طرف مالكيها فهي تمثل 37 % من مجموع المؤسسات المدروسة.

6 1 شهادات الايزو ISO المتحصل عليها :

من خلال هذا المتغير سيتم التعرف على عدد المؤسسات التي تحصلت على شهادات الايزو بمختلف أنواعها من اجل التعرف على نسبة الاهتمام بعنصر الجودة و تطبيق المعايير العالمية في عملية الإدارة أو الإنتاج أو المسؤولية الاجتماعية و الجدول الموالي يوضح عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة

الجودة حسب نوع كل شهادة و تعني الإجابة "نعم" بان المؤسسة تملك شهادة الجودة أما الإجابة "لا" فهي تعني أنها لا تملك شهادة الايزو.

الجدول رقم (13): بيانات المؤسسات المدروسة الخاصة بمتغير امتلاك شهادة الجودة

| شهادات الايزو | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | المجموع |
|---------------|-----|----------|----|----------|---------|
| ISO 9001 | 18 | 39.13% | 28 | 60.87% | 46 |
| ISO 14001 | 08 | 17.39% | 38 | 82.61% | 46 |
| ISO 22000 | 03 | 6.52% | 43 | 93.48% | 46 |
| ISO 26000 | 02 | 4.35% | 44 | 95.65% | 46 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS

تشير معطيات الجدول أن نسبة المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة ISO 9001 تساوي 39.13 % و هي نسبة ضعيفة مقابل المؤسسات التي لا تملك شهادة الجودة ISO 9001 التي تقدر ب 60.87 % ، أما بالنسبة لشهادة جودة الإدارة البيئية ISO 14001 فنلاحظ نسبة ضعيفة تقدر ب 17.39 % بتكرار يساوي 08 مؤسسات فقط متحصلة على هذه الشهادة و ما يقارب 82.61 % لا تملك هذه الشهادة و هذا يشير إلى قلة اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بأدائها البيئي و نفس الملاحظة بالنسبة لشهادة الايزو ISO 22000 و ISO 26000 حيث تراوحت نسبة المؤسسات التي لا تمتلكها بنسبة 93.48 % 95.65% على التوالي .

(2) وصف و تشخيص آراء عينة الدراسة حول تطبيق أدوات المراقبة

في هذا الجزء سيتم دراسة التوزيعات التكرارية الخاصة بالإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة بالقيم المطلقة و النسب المئوية حسب الإجابات المحددة وفق سلم ليكارت الثلاثي و التي تكون إما "نعم" أو "لا" أو "محايد (بدون رأي)" ، و تتمثل أبعاد هذا المحور في ادوات المراقبة المطبقة و المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، التكلفة المستهدفة، تحليل تكاليف الجودة (التحسين المستمر)، قيادة الأداء.

(2 1) التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير الأول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لمراقبة أداء السلع و مستوى الأسعار.

الجدول رقم (14): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الأول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن"

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|--|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء | 11 | 23.9 | 26 | 56.5 | 09 | 19.6 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو | 18 | 39.1 | 21 | 45.7 | 07 | 15.2 |
| تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الأرباح في السوق | 43 | 93.5 | 00 | 00 | 03 | 06.5 |
| تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة | 14 | 30.4 | 24 | 52.2 | 08 | 17.4 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس أدائها البيئي و الاجتماعي | 12 | 26.1 | 26 | 56.5 | 08 | 17.4 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 4 3 2 1 5)

من خلال الجدول السابق يتضح أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق و مراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء حيث كانت نسبة الإجابة ب "لا" تفوق 56 % أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تمثل اقل من نصف العينة كانت إجاباتهم بالنسب التالية فنسبة 23.9 % من العينة تقوم بتطبيق المراقبة على جودة السلع و مستوى رضا العملاء و نسبة 19.6 % لم يكن لها أي رأي حول قياس مؤشرات رضا العملاء .

أما بالنسبة لمراقبة مؤشرات التعلم و النمو فنسبة كبيرة من المؤسسات المستجوبة لا تقوم بمتابعة مؤشرات التعلم و النمو حيث شكلت نسبة 45.7 % ، كما نلاحظ أيضا أن نسبة المؤسسات التي تهتم بالعمليات الداخلية حسب التغيرات البيئية المستحدثة تعدت 39 % و ربما يرجع الاهتمام بهذين المؤشرين إلى ارتفاع عدد المؤسسات الكبيرة المستجوبة مما يعكس ذلك الإمكانيات التي تتوفر عليها للقيام بالتجديد و التكوين المناسبين و لا ننسى أيضا ارتفاع نسبة المؤسسات التي يزيد عمرها عن عشر سنوات التي تمثل نسبة 80 % أما التي يزيد عمرها عن العشرين سنة فتمثل أكثر من 47 % طول مدة نشاطها في السوق يجعلها تكتسب خبرة في مجال التسيير ، كما نلاحظ أيضا أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة تمثل نسبة 39 % من عينة الدراسة و بطبيعة الحال تحقيق الجودة يتطلب الاهتمام بعنصر التعلم و النمو و الابتكار .

أما بالنسبة للسؤال الخاص بمؤشر قياس الأرباح فنجد نسبة موافقة تصل إلى 93.5 % ما يوضح الاهتمام الكبير الذي تعطيه المؤسسات الجزائرية لمؤشر الأرباح و هذا ما يجعل طريقة تسييرها تقليدية

الناتجة عن الاهتمام بالمؤشرات المالية فقط و إهمالها للمؤشرات غير المالية كرضا العملاء و مؤشر التعلم و النمو كما لاحظنا سابقا

بالنسبة للسؤال الخاص بمحور الأداء البيئي و الاجتماعي نلاحظ عدم الاهتمام بقياس مؤشرات الأداء البيئي و الاجتماعي حيث أن نسبة 56.5 % من المؤسسات المستجوبة لا تعطي اهتمام لمراقبة هذه المؤشرات، بسبب نقص الوعي لدى المؤسسات الجزائرية للاهتمام بأدائها الشامل المالي و غير المالي

2 2) التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير الثاني الخاص بتطبيق التكلفة المستهدفة

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى تطبيق التكلفة المستهدفة كوسيلة للمراقبة أداء السلع و مستوى الأسعار

الجدول رقم (15): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة ب " تطبيق التكلفة المستهدفة"

| العبارات | نعم | | لا | | محايد | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | التكرار | النسبة% | التكرار | النسبة% | التكرار | النسبة% |
| تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج | 12 | 26.1 | 25 | 54.3 | 09 | 19.6 |
| تتبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة | 08 | 17.4 | 29 | 63 | 09 | 19.6 |
| تقوم المنظمة بالتخلص من الأنشطة التي لا تشكل قيمة مضافة في السلعة | 12 | 26.1 | 23 | 50 | 11 | 23.9 |
| تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للأجزاء المختلفة المكونة للسلعة | 12 | 26.1 | 26 | 56.5 | 08 | 17.4 |
| تعتبر المنظمة أن تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف | 09 | 19.6 | 18 | 39.1 | 19 | 41.3 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 6 7 8 9 10)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة 54.30 % من المؤسسات المستجوبة لا تقوم بمراقبة التكاليف و تغييرها على طول دورة حياة المنتج بينما نسبة 26.10 % من المؤسسات المستجوبة تقوم بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج ، أما بالنسبة للسؤال الثاني الخاص بتطبيق التكلفة المستهدفة فنسبة 17.40 % فقط من المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بينما نسبة 63 % لا تقوم بتطبيق طريقة التكلفة المستهدفة من أجل خفض مستوى الأسعار و إلغاء الأجزاء التي لا تشكل قيمة للمستهلك .

كما نلاحظ ارتفاع نسبة المؤسسات التي لا تقوم بالتحليل الوظيفي للأجزاء المختلفة للسلع حيث تمثل نسبة 50 % من العينة المدروسة أما 50 % المتبقية فتباينت إجاباتهم بين نعم و محايد حيث تراوحت النسبة بين 26.10 % و 23.90 % على التوالي .

أما بالنسبة لرأي المؤسسات الصناعية الجزائرية حول دور و مساهمة تطبيق هندسة القيمة في تخفيض التكاليف فنسبة كبيرة كانت إجابتها "محايد" التي شكلت 41.3 % من العينة و نسبة 39.10 % كانت الإجابة "لا" و ربما يرجع ارتفاع هذه النسبة إلى عدم المعرفة الجيدة لهذا الأسلوب في حساب التكاليف أو عدم قدرة المؤسسة الجزائرية في الحصول على المعلومات الضرورية من السوق من أجل تطبيق هذا الأسلوب .

3 2) التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير الثالث الخاص ب "مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة" : يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة كوسيلة للمراقبة على أداء السلع و الأسعار

الجدول رقم (16): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة ب " مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة "

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|---|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تضع المنظمة إستراتيجية لتحقيق اقل تكلفة ممكنة | 28 | 60.9 | 12 | 26.1 | 06 | 13 |
| تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في تكاليف الجودة . | 27 | 58.7 | 15 | 32.6 | 04 | 08.7 |
| تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة | 22 | 47.8 | 15 | 32.6 | 09 | 19.6 |
| تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب | 16 | 34.8 | 20 | 43.5 | 10 | 21.7 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق 11 12 13 14)

يتضح من الجدول السابق أن إجابات العينة المدروسة بالنسبة للسؤال الأول و الثاني و الثالث كانت "نعم" بنسبة تعدت 60 % بالنسبة للسؤال الأول و نسبة تعدت 58 % بالنسبة للسؤال الثاني و نسبة 47 % بالنسبة للسؤال الثالث ، أي أن ما يفوق نصف المؤسسات المدروسة تضع إستراتيجية للتحكم في التكاليف و تطبق طرق للمراقبة على التكاليف من أجل تحقيق اقل تكلفة ممكنة ، أما بالنسبة للسؤال الرابع الخاص بقدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة فكانت الإجابة "بنعم" تشكل 34.80 % من العينة المدروسة أما الإجابة ب "لا" شكلت نسبة 43.50 % و الإجابة " محايد " كانت النسبة 21.70 % و هذا يعني عدم قدرة المؤسسات الصناعية الجزائرية على تحقيق التوافق بين تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة.

4 2) التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير الرابع الخاص " قيادة الأداء "

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق قيادة الأداء و الوسائل التي توفرها

الجدول رقم (17): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الرابع " قيادة الأداء "

| العبارات | نعم | النسبة% | لا | النسبة% | محايد | النسبة% |
|---|-----|---------|----|---------|-------|---------|
| التحكم في التكاليف يحقق ميزة تنافسية | 12 | 26.1 | 20 | 43.5 | 14 | 30.4 |
| تعتبر المنظمة أن تحقيق الكفاءة في الأداء يساهم في زيادة أرباحها | 11 | 23.9 | 19 | 41.3 | 16 | 34.8 |
| يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الأداء | 17 | 37 | 25 | 54.3 | 04 | 08.7 |
| تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على أداء المنظمة | 12 | 26.1 | 20 | 43.5 | 14 | 30.4 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق 45 46 47 18)

يتضح من الجدول السابق أن إجابات السؤال الأول كانت نسبة 43.50 % من العينة المدروسة أعطت الإجابة "لا" ونسبة 30.40 % كانت إجابتها "محايد" و هذا يوضح عدم وعي المؤسسات الجزائرية بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التميز بالتكلفة و نسبة 26.10 % فقط كانت إجابتهم معاكسة و نلاحظ أيضا بالنسبة للسؤال الثاني نسبة 41.30 % كانت إجابتهم "لا" أما بالنسبة للسؤال الثالث حول توفر قسم خاص لمراقبة الأداء فنسبة 37 % كانت الإجابة ب " نعم " و أكثر من 54 % كانت الإجابة "لا".

أما بالنسبة للسؤال الرابع الخاص بالعلاقة بين الإستراتيجية و المراقبة على الأداء فنلاحظ أيضا أن نسبة الإجابة ب "لا" كانت مرتفعة و شكلت 43.50 % أما بالنسبة للمؤسسات التي كانت إجابتها ب "نعم" فشكلت 26.10 % ، أما بالنسبة للإجابات المحايدة فتمثلت نسبتها في 30.60 %.

3) وصف و تشخيص آراء عينة الدراسة المتعلقة بأداء السلع و الأسعار في السوق

و في هذا العنصر سيتم تحليل التوزيعات التكرارية لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول قدرة المؤسسة على ضبط أداء السلع و السعر الذي يتحقق من خلال المؤشرات التالية : تحقيق رضا العملاء ، ارتفاع الأرباح و الحصة السوقية ، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، تحقيق الصورة المدركة تحقيق العلاقة (سعر /قيمة) .

3 1) التوزيع للعبارات الخاصة بالمتغير الأول "تحقيق رضا الزبائن(العملاء) "

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق رضا العملاء .

الجدول رقم (18): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الأول تحقيق رضا العملاء

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|---|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تستخدم الإدارة أدوات لقياس مستوى رضا العملاء | 14 | 30.4 | 25 | 54.3 | 07 | 15.2 |
| تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من اهتمامها بتحقيق الأرباح | 10 | 21.7 | 26 | 56.5 | 10 | 21.7 |
| تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء | 16 | 34.8 | 19 | 41.3 | 11 | 2.9 |
| تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و تضع الحلول المناسبة | 20 | 43.5 | 20 | 43.5 | 06 | 13 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 19 20 21 22)

من الجدول الموضح أعلاه يتضح أن العينة المدروسة لا تهتم بتحقيق رضا العملاء ولا تهتم بقياس مستوى رضاهم وخدمهم بشكل أفضل و ذلك يتضح من خلال الإجابات المتحصل عليها الخاصة بالسؤال الأول حيث نلاحظ أن الإجابة ب"لا" تفوق نسبة 54 % ، أما بالنسبة للسؤال الثاني كانت نسبة الإجابة ب"نعم" تشكل 21.70 % فقط من العينة أما نسبة 56.50 % فكانت إجابتهم "لا" أما بالنسبة للسؤال الثالث الخاص بعلاقة المؤسسة مع عملائها نلاحظ أن نسبة 41.30 % من المؤسسات المستجوبة ليس لها علاقة قوية مع زبائنهم نظرا لعدم اهتمامها بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن .

بالنسبة للسؤال الأخير لهذا المتغير نلاحظ التساوي بين نسبة المؤسسات التي تهتم بمتابعة شكاوى الزبائن و المؤسسات التي لا تهتم بمتابعة الشكاوى حيث كانت كل من الإجابة ب"نعم" و "لا" تساوي نسبة 43.50 % أما المؤسسات ذات الإجابة المحايدة فتمثلت نسبتها ب 13 % .

3 2) التوزيع للعبارات الخاصة بالمتغير الثاني الخاص "بالربحية و الحصة السوقية"

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق الأرباح و توسيع الحصة السوقية

الجدول رقم (19): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثاني الخاص "بالربحية و الحصة السوقية"

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|--|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية | 07 | 15.2 | 32 | 69.6 | 07 | 15.2 |
| تعتبر المنظمة أن الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصة السوقية | 13 | 28.3 | 26 | 56.5 | 07 | 15.2 |
| تحاول المنظمة التوسع باستهداف أسواق جديد دولية | 24 | 52.2 | 17 | 37 | 05 | 10.9 |
| تسعى المنظمة إلى الرفع من مستوى أرباحها من خلال الأداء الجيد في السوق. | 27 | 58.7 | 13 | 28.3 | 06 | 13 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 23 24 25 26)

من الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة المؤسسات التي كانت إجابتها "لا" بالنسبة للسؤال الأول و الثاني الخاص بهذا المتغير تراوحت بين نسبة 69.60 % و نسبة 56.50 % على التوالي و هي نسبة مرتفعة مما يبين أن المؤسسات الجزائرية لا تستخدم مؤشرات لقياس الحصة السوقية و لا تهتم بالجودة كعامل لتوسيع الحصة السوقية، أما بالنسبة للسؤال الثالث و الرابع فكانت الإجابة "نعم" مرتفعة و كانت النسب على التوالي كالتالي 52.20 % و 58.70 % و هذا بين اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية في استهداف أسواق جديدة و الرفع من مستوى أرباحها و حصتها السوقية.

3 3) التوزيع للعبارات الخاصة بالمتغير الثالث الخاص "بالمسؤولية الاجتماعية"

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية و الالتزام بها من خلال الاهتمام بالأداء البيئي و الاجتماعي للسلع.

الجدول رقم (20): التكرارات و النسب المئوية للإجابات الخاصة بالمتغير الثالث الخاص "بالمسؤولية الاجتماعية"

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|---|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تهتم المنظمة بالجوانب البيئية و الاجتماعية في عملية الإنتاج | 09 | 19.6 | 26 | 56.5 | 11 | 23.9 |
| تقوم المنظمة بتطوير أنشطتها من اجل المحافظة على الموارد الحالية و المستقبلية | 10 | 21.7 | 26 | 56.5 | 10 | 21.7 |
| تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات السلعة و تأثيراتها على المستهلك و البيئة | 12 | 26.1 | 22 | 47.8 | 12 | 26.1 |
| تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية | 12 | 26.1 | 28 | 60.9 | 06 | 13 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق 27 28 29 30)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 56.50 % من عينة الدراسة لا تهتم بالجوانب البيئية و الاجتماعية لعملية الإنتاج ، أما بالنسبة للسؤال الثاني الخاص بتطوير الأنشطة من اجل الاستغلال المستدام للموارد فكانت الإجابة ب "لا" مرتفعة و شكلت 56.50 % ، أما بالنسبة للسؤال الثالث الخاص بدراسة تأثيرات السلع على المستهلك و البيئة فنسبة 26.10 % من العينة كانت إجابتهم "نعم" و نسبة 47.80 % كانت إجابتهم "لا" و هذا يوضح عدم اهتمام نسبة كبيرة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بالآثار السلبية للسلع ، أما السؤال الأخير الخاص بتخصيص ميزانية لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية فنلاحظ أن العينة المدروسة لا تهتم بهذه الجوانب حيث كانت نسبة المؤسسات التي كانت إجابتها ب"لا" تساوي 60.90 % .

3 4) التوزيع للعبارات الخاصة بالمتغير الرابع الخاص "بالصورة المدركة"

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق صورة مدركة ايجابية لدى الزبائن من اجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.

الجدول رقم (21) : التكرارات و النسب المنوية للإجابات الخاصة "بالصورة المدركة"

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|---|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائنها | 14 | 30.4 | 21 | 45.7 | 11 | 23.9 |
| تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات أفضل | 22 | 47.8 | 17 | 37 | 07 | 15.2 |
| تعتبر المنظمة أن زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق | 11 | 23.9 | 22 | 47.8 | 13 | 28.3 |
| تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائنها كمقياس لجودة منتجاتها | 12 | 26.1 | 20 | 43.5 | 14 | 30.4 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 31 32 33 34)

من خلال الجدول السابق يتضح أن العينة المدروسة لا تهتم بصورتها لدى الزبائن و لا تسعى لتحسين صورتها من خلال عرض سلع مميزة و ذلك يتضح من خلال الإجابات الخاصة بالسؤال الأول حيث مثلت الإجابة "لا" نسبة 45.70 % ، أما بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بصورة منتجها لدى الزبائن فكانت تمثل نسبة 30.40 % ، أما بالنسبة لاهتمام المؤسسات التي وافقت على أن عنصر الجودة يحقق ولاء العملاء فكانت بنسبة 47.80 % ، أما بالنسبة للسؤال الثالث و الرابع فكانت الإجابة ب "لا" أيضا مرتفعة و تعدت نسبة 43 % أما الإجابة ب" نعم " فتراوحت بين 23 % و 26 % على التوالي .

4 3) التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير الخامس الخاص ب "تحقيق العلاقة سعر/قيمة"

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة و التكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى الاهتمام الذي توفره المؤسسة لتحقيق تكاليف منخفضة و عرض السلع في السوق بأسعار تتناسب مع قيمة السلع من جهة مع قدرات المستهلك من جهة أخرى.

الجدول رقم (22): التكرارات و النسب المنوية للإجابات الخاصة ب "تحقيق العلاقة سعر/قيمة "

| العبارات | نعم | النسبة % | لا | النسبة % | محايد | النسبة % |
|---|-----|----------|----|----------|-------|----------|
| تحدد المنظمة الأسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة | 33 | 71.7 | 09 | 19.6 | 04 | 08.7 |
| تحدد المنظمة أسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها | 07 | 15.2 | 28 | 60.9 | 11 | 23.9 |
| تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها بالأخذ في الاعتبار دخل الزبون | 13 | 28.3 | 30 | 65.2 | 03 | 06.5 |
| تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها على أسعار المنافسين | 12 | 26.1 | 25 | 54.3 | 09 | 19.6 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 35 36 37 38)

نلاحظ من الجدول السابق توزيع الإجابات بشكل متباين بين المؤسسات التي كانت إجابتها "نعم" و المؤسسات التي كانت إجابتها "لا"، حيث يوضح الجدول أن نسبة 71.70% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد أسعارها بالاعتماد على تكلفة المواد الأولية و نسبة 15.20% فقط تقوم بتحديد الأسعار على أساس القيمة الحقيقية للسلعة و نسبة 28.30% تحدد أسعارها على أساس دخل الزبون و نسبة 26% تحدد الأسعار على أساس المنافسة .

المبحث الخامس: تحليل و مناقشة إجابات المؤسسات محل الدراسة

نحاول في هذا الجزء تحليل و مناقشة إجابات المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق وسائل المراقبة و علاقتها بضبط أداء السلع و الأسعار

1) اتجاهات المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق أدوات المراقبة

توفير وسائل للمراقبة يعتبر ضروري من اجل متابعة أداء المنظمة لتحديد الانحرافات الموجودة على مستوى الأداء و على أساسها يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الانحرافات و حاليا مع ظهور اتجاهات حديثة للتسيير تغيرت مفاهيم المراقبة التي كانت تهتم بالأداء الاقتصادي فقط أي الاهتمام فقط بخفض التكاليف و رفع مستوى الأرباح لتتغير نحو اتجاه حديث يعتمد على الاهتمام بالأداء الشامل من خلال الجمع بين الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي .

1 1) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال هذا المحور سيتم التعرف على مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق المحاور الخمسة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (23): الانحرافات و المتوسطات الحسابية للمتغير الأول "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن"

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|--|-----------------|-------------------|
| X1.1 | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء | 1.95 | 0.66 |
| X1.2 | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو | 1.76 | 0.70 |
| X1.3 | تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الأرباح في السوق | 1.13 | 0.49 |
| X1.4 | تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة | 1.86 | 0.68 |
| X1.5 | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس أدائها البيئي و الاجتماعي | 1.91 | 0.66 |
| المجموع X1 | | 1.67 | 0.70 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 39)

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الخاص بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بلغ 1.67 و بانحراف معياري 0.70 و نلاحظ أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي الذي قدر ب1.66 و هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تسعى إلى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن باستثناء محور مراقبة مستوى تحقيق الأرباح الذي بلغ متوسطه الحسابي 1.13 و هو يقل عن المتوسط الحسابي الفرضي مما يجعل الإجابة تكون في مجال الإجابة ب"نعم" أي أن المؤسسات المدروسة تهتم بالمؤشر المالي ، أما بالنسبة للمؤشرات الأخرى غير المالية للمتغيرات الخاصة ب (X1.1-X1.2-X1.4-X1.5) فنلاحظ أن المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.85 و 1.95 و هي اكبر من المتوسط الفرضي و تقع في مجال الإجابة ب "لا" مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تدرك أهمية قياس الأداء غير المالي للسلع .

2 1) تطبيق التكلفة المستهدفة

تعتبر التكلفة المستهدفة إحدى الوسائل الحديثة لمراقبة التسيير و هي أيضا من بين الوسائل التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحديد أسعار السلع في السوق من خلال تحليل قيمتها و على أساسها يتم التحكم في تكاليف الإنتاج ، وهذا يوفر للمؤسسة مرونة في تحديد أسعارها عكس المبدأ التقليدي لتحديد الأسعار الذي كان يعتمد على حساب التكاليف و إضافة هامش ربح معين و مجموعهما يشكل سعر البيع و لكن في الوضع الحالي أصبح تطبيق هذه الطريقة يعرض المؤسسة إلى خطر ارتفاع أسعار منتجاتها و انخفاض الطلب عليها باعتبار السعر عامل مهم في عملية الشراء.

لتحليل هذا المتغير تم استخدام مجموعة من العبارات الاستدلالية للتعرف على مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمفاهيم التكلفة المستهدفة و مدى سعيها لتحقيق الثنائية (تكلفة /قيمة) و تأثيرها على أداء السلع و الأسعار من حيث الجودة و التكلفة من خلال التحليل الوظيفي لعناصر السلع من اجل تحديد قيمة كل عنصر في السلعة و دورها في إشباع حاجات المستهلك (العميل) و النتائج يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (24): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثاني " تطبيق التكلفة المستهدفة "

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|---|-----------------|-------------------|
| X2.1 | تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج | 1.93 | 0.67 |
| X2.2 | تتبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة | 2.02 | 0.61 |
| X2.3 | تقوم المنظمة بالتخلص من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة في السلعة | 1.97 | 0.71 |
| X2.4 | تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للأجزاء المختلفة للسلع | 1.91 | 0.66 |
| X2.5 | تعتبر المنظمة أن تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف | 2.21 | 0.75 |
| المجموع X2 | | | 0.74 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمتغير الخاص بتطبيق التكلفة المستهدفة على مستوى العينة المدروسة يساوي 2.02 و بانحراف معياري يساوي 0.74 و يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للمحور اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي (1.66) الذي يمثل أقصى حد للموافقة و هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق طريقة التكاليف المستهدفة كأداة للمراقبة على التكاليف، كما أن نتائج الجدول توضح أيضا أن المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة ب (X2.1 – X2.2 – X2.3 – X2.4 – X2.5) تتراوح بن 1.91 و 2.21 أي أنها تقع في المجال المحدد للإجابة ب " لا " [1.67- 2.34] أما بالنسبة للانحراف المعياري العام للمحور الثاني فيساوي 0.74 و هو يبين مقدار التشتت و الاختلاف في الإجابات .

3 1) تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة

التحسين المستمر للجودة ينتج عنه عدة تكاليف و لكن هذه التكاليف تنخفض مع تطور دورة حياة المنتج (سلعة أو خدمة)، بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بعدم المطابقة و ما ينتج عنها من تكاليف إضافية و يبين الجدول الموالي المتوسطات و الانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات هذا المتغير .

الجدول رقم (25): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثالث " محور تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|---|-----------------|-------------------|
| X3.1 | تضع المنظمة إستراتيجية لتحقيق أقل تكلفة ممكنة | 1.52 | 0.72 |
| X3.2 | تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في التكاليف | 1.50 | 0.65 |
| X3.3 | تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة | 1.71 | 0.77 |
| X3.4 | تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب | 1.84 | 0.69 |
| المجموع X3 | | | 0.62 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمتغير الرابع يساوي 1.54 و الانحراف المعياري يقدر ب0.62 أي أن المؤسسات محل الدراسة تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور اقل من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس الذي قدر ب 1.66 و هو يقع في المجال المخصص للإجابة ب "نعم" [1.67 4]

نلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي ل (X3.1 – X3.2) يقع في حدود المجال المحدد للإجابة ب"نعم" [1.66 4] حيث قدر المتوسط على التوالي ب 1.52 1.50 أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق المراقبة الخاصة بالتكاليف للتحكم في التكاليف الخاصة باستعمال المواد.

أما بالنسبة للعبارة الخاصة ب (X3.3 – X3.4) فتراوح بين 1.71 و 1.84 و هذه المتوسطات تقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" [1.67 -2.34] و من خلال تحليل العبارات و الأجوبة الخاصة بهذه العبارات فينتبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق المراقبة على تكاليف التحسين المستمر .

1 4 قيادة الأداء

تحقيق الأداء يكون من خلال تحديد إستراتيجية واضحة و توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيقها و توفير أساليب جيدة لقياس الكفاءة و الفعالية في الأداء العام للمؤسسة من خلال الرفع من مستوى الجودة و تخفيض مستوى التكاليف و تحقيق النتائج و الأهداف المحددة و من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي سنتعرف على اتجاهات المؤسسات صناعية المحل الدراسة

الجدول رقم (26): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الرابع " محور قيادة الأداء "

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|---|-----------------|-------------------|
| X4.1 | تقوم المنظمة بتحليل محيط الأعمال من أجل تحديد موقعها التنافسي | 2.04 | 0.75 |
| X4.2 | تعتبر المنظمة أن تحقيق الكفاءة في الأداء يساهم في زيادة أرباحها | 2.10 | 0.76 |
| X4.3 | يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الأداء | 1.71 | 0.62 |
| X4.4 | تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على أداء المنظمة | 2.04 | 0.75 |
| المجموع X4 | | 1.97 | 0.74 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

تشير معطيات الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير الرابع يقدر ب 1.97 و انحراف معياري يقدر ب 0.74 لقياس مقدار التشتت في الإجابات ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس الذي يقدر ب1.66 أي يقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا"] 1.67 - 2.33 [و هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بقيادة الأداء من خلال توفير وسائل لمراقبة الأداء.

بالنسبة للعبارات الخاصة بالمتغيرات الفرعية X4.1-X4.2-X4.3-X4.4 نلاحظ أن متوسط حسابها يتراوح بين 1.71 و 2.10 و هي تقع في المجال المخصص للإجابة "لا" و هذا يبين عدم وعي المؤسسات محل الدراسة لأهمية قياس و التحكم في كفاءة الأداء .

2 اتجاهات المؤسسات محل الدراسة نحو تحقيق تحسين و ضبط أداء السلع و الأسعار

التحكم في الأداء الشامل للسلع و الأسعار في السوق يؤدي إلى نجاح المؤسسة و يمكن التعرف على مدى تحقيق الأداء الشامل من خلال مستوى رضا العملاء و مستوى الأرباح المحققة و أيضا الصور المدركة للمؤسسة لدى عملائها بالإضافة إلى مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة و المجتمع.

1 2)متغير تحقيق رضا العملاء

تحقيق رضا العملاء يعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة و المراقبة باعتباره أداء غير مالي حيث بينت الدراسات أن تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء هو الذي يقود المنظمة إلى تحقيق كفاءة أدائها المالي من خلال ارتفاع قاعدة العملاء التي تؤدي إلى ارتفاع عدد المبيعات و بالتالي ارتفاع رقم الأعمال المحقق لذا تتجه المؤسسات حاليا نحو تحسين علاقتها مع العملاء و محاولة كسب رضاهم ، و سنتعرف من خلال الجدول التالي على رأي المؤسسات محل الدراسة حول درجة الاهتمام برضا العملاء

الجدول رقم (27): الانحرافات و المتوسطات الحسابية للمتغير الأول " محور تحقيق رضا العملاء "

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|---|-----------------|-------------------|
| Y1.1 | تستخدم الإدارة أدوات لقياس مستوى رضا الزبائن | 1.84 | 0.66 |
| Y1.2 | تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من الاهتمام بالإرباح | 2.00 | 0.66 |
| Y1.3 | تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن | 1.89 | 0.76 |
| Y1.4 | تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و تضع الحلول المناسبة | 1.69 | 0.69 |
| المجموع Y1 | | | 0.69 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

نتائج الجدول السابق توضح أن المتوسط الحسابي العام أي لمتغير تحقيق رضا العملاء يساوي 1.84 و هو اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس الذي قدر ب(1.66) مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي اهتمام لمحور تحقيق رضا العملاء

بالرجوع إلى المتغيرات الفرعية لهذا المحور نلاحظ أن Y 1.5 -Y1.4-Y1.3-Y1.2- Y1.1 تراوح متوسط حسابها بين 1.84 و 2.00 و هي تقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" الذي حدد لهذا المجال [1.67 - 2.33]

2 2) متغير تحقيق الربحية و الحصاة السوقية

تحقيق الأرباح هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية من خلال التوسع في الأسواق المحلية و الدولية برفع عدد المبيعات في السوق و سنتعرف في هذا المتغير على مدى سعي المؤسسات محل الدراسة للحصول على أسواق جديدة و توسيع حصتها السوقية.

الجدول(28): الانحرافات و المتوسطات الحسابية للمتغير الثاني " تحقيق الربحية و الحصاة السوقية "

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|---|-----------------|-------------------|
| Y2.1 | تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية | 2.00 | 0.55 |
| Y2.2 | تعتبر المنظمة أن الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصاة السوقية | 1.86 | 0.65 |
| Y2.3 | تحاول المنظمة التوسع باستهداف أسواق جديد دولية | 1.58 | 0.68 |
| Y2.4 | تسعى المنظمة إلى الرفع من مستوى أرباحها من خلال الأداء الجيد في السوق | 1.54 | 0.72 |
| المجموع Y2 | | | 0.68 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام الخاص بمتغير الربحية و الحصة السوقية يقدر ب1.73 و الانحراف المعياري يقدر ب 0.68 حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس المقدر ب 1.66 مما يعني عدم اهتمام و سعي المؤسسات محل الدراسة نحو تحقيق و تعظيم أرباحها في السوق، و بالرجوع إلى العبارات الخاصة بهذا المحور يتراوح المتوسط الحسابي للمتغيرين (Y2.2-Y2.1) بين 2.00 و 1.86 على التوالي و هو يقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" [2.33 1.67] أي أن العينة المدروسة لا تستخدم مؤشرات لقياس حصتها السوقية و لا تعتبر أن عامل الجودة يساعد على توسيع الحصة السوقية .

أما بالنسبة للمتغيرين (Y2.3-Y2.4) فكان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.58 و 1.54 على التوالي و هو يقع في المجال المخصص للإجابة ب "نعم" [1.66 1] و هذا يبين اهتمام المؤسسات المدروسة بالتوسع في الأسواق الدولية و الرفع من مستوى أرباحها في الأسواق المستهدفة .

3 2) متغير تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تحقيق المسؤولية الاجتماعية يعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة الناتج عن ظهور مشكلة الاستدامة و هو محور من محاور الأداء غير المالي الذي ظهر مؤخرا كمحور في بطاقة الأداء المتوازن يجب على المنظمة القيام بمراقبته من اجل ضبط أدائها البيئي و الاجتماعي للسلع و نشاطها في المحيط الذي تنشط فيه و من خلال الجدول الموالي سيتم التعرف على اتجاهات المؤسسات محل الدراسة حول تطبيق هذا المتغير

الجدول رقم (29): الانحرافات و المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالمتغير الثالث" محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية"

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|---|-----------------|-------------------|
| Y3.1 | تهتم المنظمة بالجوانب البيئية و الاجتماعية في عملية الإنتاج | 2.04 | 0.66 |
| Y3.2 | تقوم المنظمة بتطوير أنشطتها من اجل المحافظة على الموارد الحالية و المستقبلية | 2.00 | 0.66 |
| Y3.3 | تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات السلعة و تأثيراتها على المستهلك و البيئة | 2.00 | 0.73 |
| Y3.4 | تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية | 1.86 | 0.61 |
| المجموع Y3 | | 1.97 | 0.64 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق المسؤولية الاجتماعية يقدر ب1.97 و بانحراف معياري يساوي 0.64 ، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس المقدر ب (1.66) مما يبين أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بعنصر المسؤولية الاجتماعية و بالتالي فهي لا تهتم بالأداء البيئي و الاجتماعي للسلع

حيث نلاحظ أن العبارات الخاصة بالمتغيرات الفرعية (Y 3.4- Y3.3- Y3.2 –Y3.1) فقدر متوسط حسابها ما بين 1.86 و 2.02 و هذه المتوسطات تقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" الذي حدد بالمجال [1.67 - 2.33]

و هذا يعني عدم اهتمام و وعي المؤسسات محل الدراسة لأهمية المسؤولية الاجتماعية لذا فهي لا تدرس التأثيرات الجانبية للسلع على البيئة و المستهلك و لا تضع ميزانية خاصة للأداء البيئي الاجتماعي و لا تسعى إلى تطوير أنشطتها للمحافظة على البيئة و صحة المستهلك و الموارد الحالية و المستقبلية.

2 4 متغير تحقيق الصورة المدركة

المؤسسات التي تهتم بتحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن و تهتم بتحقيق ميزة تنافسية في السوق من أجل التوسع و رفع رقم الأعمال تعطي اهتمام كبير للصورة المدركة الخاصة بعلامتها التجارية لدى الزبائن وتعمل على تحسين صورتها في السوق الذي تنشط فيه من أجل الاحتفاظ بقاعدة العملاء و جلب عملاء جدد و من خلال الجدول الموالي سنتعرف على مدى سعي المؤسسات محل الدراسة لتحقيق هذا المتغير

الجدول رقم (30): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الرابع" تحقيق الصورة المدركة"

| المتغير | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|---|-----------------|-------------------|
| Y4.1 | تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائنها | 1.93 | 0.74 |
| Y4.2 | تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات أفضل | 1.67 | 0.73 |
| Y4.3 | تعتبر المنظمة أن زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق | 2.04 | 0.72 |
| Y4.4 | تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائنها كمقياس لجودة منتجاتها | 2.04 | 0.75 |
| المجموع Y4 | | 1.91 | 0.75 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

توضح نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام هذا المحور يساوي 1.91 و هو اكبر عن المتوسط الحسابي الافتراضي المقدر ب 1.66 كما أن المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات المتغيرات الفرعية لمحور تحقيق الصورة المدركة يتراوح بين 1.67 و 2.04 و هي تقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" [2.33 - 1.67] و هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالصورة المدركة لسلعها في السوق و هذا ناتج عن عدم اهتمام بأي متغير من المتغيرات الأربعة لهذا المتغير .

2 5) متغير تحقيق العلاقة (سعر/قيمة)

تؤثر تكلفة الإنتاج على مستوى الأسعار لذا يجب على المنظمة توفير أدوات و وسائل للتحكم و مراقبة التكاليف من اجل ضمان مرونة في تحديد الأسعار بما يتناسب مع قدرات المستهلك و مستوى الأسعار المنافسة في السوق و الجدول الموالي يبين نتائج الدراسة الخاصة بهذا المتغير في العينة المدروسة .

الجدول رقم (31): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الخامس" وضوح العلاقة السعر/ القيمة"

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | المتغير |
|-------------------|-----------------|--|------------|
| 0.64 | 1.36 | تحدد المنظمة الأسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة | Y5.1 |
| 0.62 | 2.08 | تحدد المنظمة أسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها(بالرجوع إلى السوق | Y5.2 |
| 0.55 | 1.78 | تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها بالأخذ في الاعتبار دخل الزبون | Y5.3 |
| 0.67 | 1.93 | تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها على أسعار المنافسين | Y5.4 |
| 0.66 | 1.78 | | المجموع Y5 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم39)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمتغير الخامس يساوي 1.78 و هو اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي الذي يساوي 1.66 ، و من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تحدد أسعارها من خلال الاعتماد على تكلفة المواد الأولية حيث كان المتوسط الحسابي 1.36 و هو يقع في المجال المخصص للإجابة ب "نعم" ، أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية (Y5.2 و Y5.3 و Y5.4) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لها كان يتراوح بين 1.98 و 2.08 و هي ضمن المجال المخصص للإجابة ب "لا" و هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تحدد الأسعار حسب القيمة الحقيقية للسلع أو حسب مستوى دخل الأفراد أو المنافسة و إنما تعتمد على تكلفة المواد الأولية و إضافة هامش ربح معين أي أنها تعتمد على الطريقة التقليدية في تحديد الأسعار.

المبحث السادس : تحليل واختبار الفرضيات و نموذج الدراسة

1) تحليل و اختبار تباين المؤسسات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجزء قياس التباين في تبني متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى و ما تفرع عنها من فرضيات فرعية و تنص الفرضية الرئيسية على انه (تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة)

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل اختبار التباين تم استعمال اختبار التباين الأحادي بين الأداء الشامل للسلع و الأسعار و بعض خصائص المؤسسة (الحجم، الملكية، نطاق السوق، امتلاك شهادة الايزو 9001، امتلاك شهادة الايزو 14001) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(32): اختبار التباين الأول

| مستوى الدلالة | قيمة F | درجة الحرية | |
|---------------|--------|-------------|---------------------------|
| 0.635 | 0.285 | 45 | الحجم |
| 0.596 | 2.125 | 45 | الملكية |
| 0.152 | 5.434 | 45 | نطاق السوق |
| 0.107 | 2.712 | 45 | امتلاك شهادة الايزو 9001 |
| 0.322 | 1.004 | 45 | امتلاك شهادة الايزو 14001 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 40)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

بالنسبة لمتغير الحجم : قدرت قيمة F ب 0.285 و بمستوى دلالة يساوي 0.635 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و حجم المؤسسة

بالنسبة لمتغير الملكية : قدرت قيمة F ب 2.125 و بمستوى دلالة يساوي 0.596 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و طبيعة ملكية المؤسسة

بالنسبة لمتغير نطاق السوق : قدرت قيمة F ب 5.434 و بمستوى دلالة يساوي 0.151 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و طبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة

بالنسبة لمتغير امتلاك شهادة الايزو 9001 : قدرت قيمة F ب 2.712 و بمستوى دلالة يساوي 0.107 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و مدى اهتمامها بتطبيق عناصر الجودة

بالنسبة لمتغير امتلاك شهادة الايزو 14001 : قدرت قيمة F ب 1.004 و بمستوى دلالة يساوي 0.322 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و مدى اهتمامها بتحقيق متطلبات الجودة البيئية

من نتائج المتغيرات السابقة يتضح لنا وجود تباين بين تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و خصائص المؤسسة و بالتالي فأنا نرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تباين بين خصائص المؤسسات المدروسة و تطبيق أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار.

1) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات المراقبة

الفرضية البديلة H_1 : تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات المراقبة من أجل اختبار التباين تم استعمال اختبار التباين الأحادي بين تطبيق أدوات المراقبة و بعض خصائص المؤسسة (الحجم، الملكية، نطاق السوق، امتلاك شهادة الايزو 9001، امتلاك شهادة الايزو 14001) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (33):اختبار التباين الثاني

| مستوى الدلالة | قيمة F | درجة الحرية | |
|---------------|--------|-------------|---------------------------|
| 0.647 | 0.213 | 45 | الحجم |
| 0.558 | 0.348 | 45 | الملكية |
| 0.053 | 3.943 | 45 | نطاق السوق |
| 0.392 | 0.747 | 45 | امتلاك شهادة الايزو 9001 |
| 0.410 | 0.691 | 45 | امتلاك شهادة الايزو 14001 |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 41)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

بالنسبة لمتغير الحجم : قدرت قيمة F ب 0.213 و بمستوى دلالة يساوي 0.647 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و حجم المؤسسة

بالنسبة لمتغير الملكية : قدرت قيمة F ب 0.348 و بمستوى دلالة يساوي 0.558 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و طبيعة ملكية المؤسسة

بالنسبة لمتغير نطاق السوق : قدرت قيمة F ب 3.943 و بمستوى دلالة يساوي 0.053 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و طبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة

بالنسبة لمتغير امتلاك شهادة الايزو 9001 : قدرت قيمة F ب 0.747 و بمستوى دلالة يساوي 0.392 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و مدى اهتمامها بتطبيق عناصر الجودة

بالنسبة لمتغير امتلاك شهادة الايزو 14001 : قدرت قيمة F ب 0.691 و بمستوى دلالة يساوي 0.410 أي اكبر من 0.05 و بالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و مدى اهتمامها بتحقيق متطلبات الجودة البيئية

من نتائج المتغيرات السابقة يتضح لنا وجود تباين بين تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و خصائص المؤسسة و بالتالي فأنا نرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تباين بين خصائص المؤسسات المدروسة و تطبيق أدوات المراقبة.

2) تحليل و اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أدوات مراقبة و أداء السلع و الأسعار

بعد القيام بعملية وصف و تشخيص متغيرات الدراسة و استكمالاً لهذه العملية لا بد من التعرف على العلاقة بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط أداء السلع و الأسعار في المؤسسات محل الدراسة

تحديد العلاقة سيتم من خلال استعمال مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي و التي تساعد في تفسير العلاقة بين وسائل المراقبة و مؤشرات أداء السلع و الأسعار من خلال تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات أدوات مراقبة و متغيرات أداء السلع و الاسعار ثم تحديد الارتباط الكلي الموجود

سيتم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط PEARSON لتوضيح مدى وجود علاقة خطية (درجة الارتباط الخطي) بين المتغيرين و اتجاه هذه العلاقة الذي يكون بين (1) و (-1) و الإشارة الموجبة تعني أن العلاقة طردية أما الإشارة السالبة تعني أن العلاقة سلبية بين المتغيرين

استعمل معامل الارتباط من اجل اتخاذ القرار حول ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وسائل المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

سنقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المنقرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (x1) و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار (y) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (34): نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

| مؤشرات أداء السلع و الأسعار | | | | | Y | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Y5 | Y4 | Y3 | Y2 | Y1 | | |
| 0.370 | 0.491 | 0.375 | 0.563 | 0.396 | 0.440 | X1 معامل الارتباط |
| 0.011 | 0.001 | 0.010 | 0.000 | 0.006 | 0.002 | مستوى الدلالة |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 42)

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و ضبط أداء السلع و الأسعار Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.440 و هو يقترب من الصفر و تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة متوسطة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الشامل للسلع و الأسعار.

مستوى الدلالة يساوي 0.002 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي قبول الفرضية الفرعية الأولى

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.396 و بمستوى دلالة 0.006 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الصناعية الجزائرية لها اهتمام ضعيف بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و متغير الحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.563 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تعطي اهتمام لمحور المالية في بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و تحقيق صورة مدركة Y3 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.375 و بمستوى دلالة 0.01 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الصناعية الجزائرية ليس لها وعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في رفع مستوى الأرباح .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط دون المتوسط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و تحقيق المسؤولية الاجتماعية Y4 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.491 و بمستوى دلالة 0.01 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الصناعية الجزائرية ليس لها وعي كافي حول اهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تساهم في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة و المستهلك من خلال عملية المراقبة.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و محور تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة) Y5 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.370 و بمستوى دلالة 0.011 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود اهتمام ضعيف لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة).

(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين تطبيق التكلفة المستهدفة (X2) و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار (Y) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول(35): نتائج علاقة الارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار

| مؤشرات أداء السلع و الأسعار | | | | | Y | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Y5 | Y4 | Y3 | Y2 | Y1 | | |
| 0.414 | 0.398 | 0.598 | 0.493 | 0.434 | 0.484 | X2 معامل الارتباط |
| 0.004 | 0.006 | 0.000 | 0.000 | 0.003 | 0.001 | مستوى الدلالة |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 42)

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة X2 و ضبط أداء السلع و الأسعار Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.484 و تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة متوسطة بين تطبيق التكلفة المستهدفة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار ، و بمستوى دلالة يساوي 0.001 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور تطبيق التكلفة المستهدفة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي قبول الفرضية الفرعية الثانية

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق التكلفة المستهدفة X2 و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.434 و بمستوى دلالة 0.003 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الصناعية الجزائرية ليس لها وعي كافي حول تطبيق التكلفة المستهدفة و علاقته بتحقيق رضا العملاء

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق التكلفة المستهدفة X2 و محور الحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.493 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود اهتمام لعدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تطبيق التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق التكلفة المستهدفة X2 و تحقيق صورة مدركة Y3 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.598 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم تطبيق التكلفة المستهدفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في رفع مستوى الأرباح .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 و محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية Y4 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.398 و بمستوى دلالة 0.006 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل جدا من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة و المستهلك من خلال التحليل الوظيفي لأجزاء السلعة إلغاء الأجزاء غير المولدة للقيمة و التي ينتج عنها هدر للموارد و ارتفاع الأسعار او ينتج عنها آثار سلبية على البيئة و المجتمع.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق التكلفة المستهدفة X_2 و محور تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة) Y_5 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.414 و بمستوى دلالة 0.004 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة)

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر للجودة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة (X_3) و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار (Y) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (36): نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

| مؤشرات أداء السلع و الأسعار | | | | | Y | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| Y5 | Y4 | Y3 | Y2 | Y1 | | |
| 0.346 | 0.339 | 0.360 | 0.552 | 0.297 | 0.365 | X_3 معامل الارتباط |
| 0.018 | 0.021 | 0.014 | 0.000 | 0.045 | 0.013 | مستوى الدلالة |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 42)

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة X_3 و ضبط أداء السلع و الأسعار Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.395 و تشير هذه القيمة إلى ضعف العلاقة بين تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر و الأداء الشامل للسلع و الأسعار، أما مستوى الدلالة يساوي 0.013 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة

H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة X3 و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.297 و بمستوى دلالة 0.045 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل جدا من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء من حيث الجودة المطلوبة و السعر المقبول

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X3 و محور الحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.552 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح قلة اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بتطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية من خلال التميز بالجودة و التكلفة .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة X3 و تحقيق صورة مدركة Y3 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.360 و بمستوى دلالة 0.014 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح قلة عدد المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة بالشكل الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في توسيع الحصة السوقية بجذب عملاء جدد و كذلك المحافظة على ولاء العملاء الحاليين و بالتالي رفع مستوى الأرباح

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة X3 و محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية Y4 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.339 و بمستوى دلالة 0.014 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أيضا قلة عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تهتم بتطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة بالشكل الذي يساهم في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة و المستهلك.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة X3 و محور تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة) Y5 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.346 و بمستوى دلالة 0.018 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تهتم بتطبيق تكاليف التحسين المستمر للجودة بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة)

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيادة الأداء و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق قيادة الأداء و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط بين قيادة الأداء و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية الرابعة قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين قيادة الأداء (x4) و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار (y) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (37): نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق قيادة الأداء و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

| مؤشرات أداء السلع و الأسعار | | | | | Y | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Y5 | Y4 | Y3 | Y2 | Y1 | | |
| 0.395 | 0.550 | 0.412 | 0.383 | 0.250 | 0.511 | X4 معامل الارتباط |
| 0.007 | 0.000 | 0.004 | 0.009 | 0.094 | 0.000 | مستوى الدلالة |

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 42)

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق قيادة الأداء X4 و ضبط أداء السلع و الأسعار Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.511 و تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ذات ارتباط متوسط بين تطبيق قيادة الأداء و الأداء الشامل للسلع و الأسعار.

مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور قيادة الأداء و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق قيادة الأداء X4 و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.250 و بمستوى دلالة 0.094 أي اقل من 0.05

و مما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية تهتم بقيادة الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيف بين تطبيق قيادة الأداء X4 و محور الحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.383 و بمستوى دلالة 0.009 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بقيادة مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق قيادة مستوى الأداء X4 و تحقيق صورة مدركة Y3 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.412 و بمستوى دلالة 0.04 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق قيادة مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في رفع مستوى المبيعات و الأرباح.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسط بين تطبيق قيادة مستوى الأداء X4 و محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية Y4 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.550 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم بتطبيق قيادة مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الالتزام بالأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة اتجاه البيئة و المجتمع .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين قيادة الأداء X4 و محور تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة) Y5 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.395 و بمستوى دلالة 0.007 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بقيادة مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة).

5) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية الصفرية H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

فرضية البديلة $H1$: يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين تطبيق أدوات المراقبة (x) و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار (y) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (38): نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار

| مؤشرات أداء السلع و الأسعار | | | | | Y | X |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|
| Y5 | Y4 | Y3 | Y2 | Y1 | | |
| 0.498 | 0.491 | 0.507 | 0.511 | 0.327 | 0.525 | معامل الارتباط |
| 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.026 | 0.000 | مستوى الدلالة |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 42)

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات المراقبة X و ضبط أداء السلع و الأسعار Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.525 و تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ذات ارتباط متوسط بين تطبيق أدوات المراقبة و تحقيق الأداء الشامل للسلع و الأسعار.

مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور تطبيق أدوات المراقبة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق أدوات المراقبة X و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.327 و بمستوى دلالة 0.026 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق أدوات المراقبة بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء .

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات المراقبة X و محور الحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.511 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد من المؤسسات الصناعية الجزائرية تعطي اهتمام بتطبيق أدوات المراقبة بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات المراقبة X و تحقيق صورة مدركة $Y3$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.507 و بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد من المؤسسات الصناعية الجزائرية تعطي اهتمام بتطبيق أدوات المراقبة بالشكل الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في رفع مستوى الأرباح

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات المراقبة X و محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية $Y4$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.491 و بمستوى دلالة 0.001 أي أقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق أدوات المراقبة بالشكل الذي يساهم في تحقيق الالتزام بالأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة اتجاه البيئة و المستهلك .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات المراقبة X و محور تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة) $Y5$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.498 و بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05 و مما تقدم يتضح وجود عدد من المؤسسات الصناعية الجزائرية تعطي اهتمام بتطبيق أدوات المراقبة بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر/ قيمة)

من خلال تحليل المعطيات لسابقة يتضح وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و هذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين .

3) قياس اثر تطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

سيتم قياس اثر تطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة و ما تفرع عنها من فرضيات فرعية و قد استخدمت الباحثة لهذا الغرض تحليل نموذج الانحدار البسيط و الذي عن طريقه سيتم تحديد تأثير تطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

أيضا سيتم استخدام معامل التفسير R^2 الذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة تطبيق أدوات المراقبة لتفسير التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء السلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية

من اجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدمت الباحثة قيمة احصاءة الاختبار (t) و مستوى الدلالة لها و مقارنته بمستوى الدلالة 0.05 ، و ذلك من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و مدى صحتها التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار من خلال اختبار الفرضيات الأربعة المتفرعة عنها على النحو التالي:

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): الانحدار الخطي بين (y - x_1)

| sig | t | R^2 | R | X1 | (Constant) | تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X1 |
|-------|-------|-------|-------|-----------|------------|--------------------------------|
| | | | | β_1 | β_0 | |
| 0.002 | 5.090 | 0.194 | 0.440 | 0.395 | 1.121 | أداء السلع و الأسعار γ |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 43)

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y=1.121 + 0.395 X1$

حيث Y تمثل المتغير المعتمد أي التابع (أداء السلع و السعار)

و $X1$ تمثل المتغير المستقل (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاء الاختبار تساوي 5.090 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.002 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي وجود انحدار خطي و بالتالي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له تأثير على أداء السلع و الأسعار

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R^2 بلغت قيمته 0.194 أي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى 19.4% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء السلع و الأسعار ، أما النسبة المتبقية 81% فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى .

(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية $H0$: عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة $H1$: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): الانحدار الخطي بين ($y - x2$)

| sig | t | R^2 | R | X2 | (Constant) | تطبيق التكلفة المستهدفة X2 |
|-------|-------|-------|-------|----------|------------|----------------------------|
| | | | | $\beta1$ | $\beta0$ | |
| 0.001 | 3.671 | 0.234 | 0.484 | 0.409 | 0.956 | أداء السلع و الأسعار Y |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 44)

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y=0.956 + 0.409 X2$

حيث Y تمثل المتغير التابع (أداء السلع و السعار)

و X2 تمثل المتغير المستقل (تطبيق التكلفة المستهدفة)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاء الاختبار تساوي 3.671 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.001 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي وجود انحدار خطي و هذا يعني أن تطبيق التكلفة المستهدفة له تأثير على أداء السلع و الأسعار.

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R² بلغت قيمته 0.234 أي أن تطبيق بطاقة التكلفة المستهدفة يؤدي إلى 23.4% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء السلع و الأسعار ، أما النسبة المتبقية 76.6% فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة .

(3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية H0: عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر على الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H1: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر على الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (41) : الانحدار الخطي بين (y- x3)

| sig | t | R ² | R | X1 | (Constant) | تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر X3 |
|-------|-------|----------------|-------|-------|------------|--|
| | | | | β1 | β0 | |
| 0.013 | 2.602 | 0.133 | 0.365 | 0.370 | 1.212 | أداء السلع و الأسعار Y |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 45)

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y=1.212 + 0.370 X3$

حيث Y تمثل المتغير المعتمد أي التابع (أداء السلع و السعار)

و X3 تمثل المتغير المستقل (تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاء الاختبار تساوي 2.602 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.013 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة (وجود انحدار خطي) أي أن تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر له تأثير على أداء السلع و الأسعار من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R^2 بلغت قيمته 0.113 أي أن تطبيق مراقبة تكاليف التحسين المستمر يؤدي إلى 11.3% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء السلع و الأسعار ، أما النسبة المتبقية 88.7% فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى خارج مجال الدراسة .

(4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق قيادة مستوى الأداء في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق قيادة مستوى الأداء في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (42): الانحدار الخطي بين ($y - x_4$)

| sig | t | R^2 | R | X1 | (Constant) | تطبيق قيادة الأداء X_4 |
|-------|-------|-------|-------|-----------|------------|-----------------------------|
| | | | | β_1 | β_0 | |
| 0.000 | 3.943 | 0.261 | 0.511 | 0.432 | 0.929 | أداء السلع و الأسعار Y |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS (الملحق رقم 46)

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y = 0.929 + 0.432 X_4$

حيث Y تمثل المتغير التابع (أداء السلع و السعار)

و X_4 تمثل المتغير المستقل (تطبيق مراقبة مستوى الأداء)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاء الاختبار تساوي 3.943 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.000 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي وجود انحدار خطي و بالتالي قيادة مستوى الأداء له تأثير على أداء السلع و الأسعار.

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R^2 بلغت قيمته 0.261 أي أن تطبيق قيادة الأداء يؤدي إلى 26.1% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء السلع و الأسعار ، أما النسبة المتبقية 73.9 % فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى .

(1) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق أدوات المراقبة في تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (43): الانحدار الخطي بين (y- x)

| sig | t | R^2 | R | X1 | (Constant) | تطبيق أدوات المراقبة X |
|-------|-------|-------|-------|-----------|------------|---------------------------|
| | | | | β_1 | β_0 | |
| 0.000 | 4.095 | 0.276 | 0.525 | 0.454 | 0.973 | أداء السلع و الأسعار Y |

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS(الملحق رقم 47)

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y = 0.973 + 0.454 X$

حيث Y تمثل المتغير التابع (أداء السلع و السعار)

و X تمثل المتغير المستقل(تطبيق أدوات المراقبة)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاءة الاختبار تساوي 4.095 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.000 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و هذا يعني وجود انحدار خطي أي أن تطبيق أدوات المراقبة له تأثير على أداء السلع و الأسعار

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R^2 بلغت قيمته 0.276 أي أن تطبيق أدوات المراقبة يؤدي إلى 27.6% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء السلع و الأسعار.

أما النسبة المتبقية 72.4 % فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة .

الخاتمة

من خلال هذا الفصل يتضح لنا وجود تباين بين تبني أبعاد تطبيق أدوات المراقبة و خصائص المؤسسات محل الدراسة و بالتالي خصائص المؤسسة تؤثر على مدى تطبيق أدوات المراقبة هذا من جهة ، و من جهة أخرى يتضح لنا وجود تباين بين تبني أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار و خصائص المؤسسة أي أن خصائص المؤسسة تؤثر على أبعاد الأداء الشامل للسلع و الأسعار

كما تبين الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار أي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و التي تم التأكد منها من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للدراسة.

كما يتضح وجود علاقة تأثير بين تطبيق أدوات المراقبة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار التي تم اختبارها من خلال الانحدار الخطي البسيط أي أن تطبيق أدوات المراقبة له تأثير على أداء السلع و الأسعار.

الخاتمة العامة

يتضح من خلال هذه الدراسة أن تحقيق التميز و الاستمرار في السوق من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة لارتباط ذلك بعدة عوامل داخلية و خارجية، و الوصول إلى الأداء المتميز يعتمد على مدى قدرتها على قيادة الأداء الذي يتم قياسه من خلال الاعتماد على عدة أدوات و أساليب للمراقبة، و تحتاج عملية المراقبة إلى مجموعة من الوسائل المالية و المادية و البشرية الضرورية للقيام بها بالإضافة إلى الموارد المعلوماتية التي تحتاج لها المنظمة في عملية دراسة السوق لتحديد أهدافها الإستراتيجية باعتبار عملية المراقبة تتم من خلال الأهداف الموضوعية.

الانفتاح الاقتصادي الذي يتميز به الوضع الحالي و ظاهرة العولمة فرض على المنظمات ضرورة إدخال تغييرات في أسلوب تسييرها من اجل مواجهة المنافسة على المستوى الوطني و الدولي من اجل ضمان الاستمرار و البقاء من خلال المحافظة على حصتها السوقية أو التوسع في أسواق جديدة، فالاستمرار و البقاء في السوق يفرض على المؤسسة تحسين أداء السلع و الخدمات من خلال تحقيق القيمة للعملاء بكل أبعادها الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية أي تحقيق الأداء الشامل، فالمستهلك الحالي أصبح يتميز بوعي اكبر في عملية الاستهلاك و لم يعد يبحث عن السعر المنخفض فقط ، و إنما أصبح يركز على جانب الجودة للسلعة بالإضافة إلى التساؤلات التي يطرحها حول الآثار الجانبية التي تصاحب الاستهلاك و تأثيرها على صحة و بيئة المستهلك .

متابعة و مراقبة أداء السلع يكون عن طريق توفير أساليب و أدوات للمراقبة تهتم بقياس الأداء المالي من اجل التحكم في مستوى الأسعار من جهة و من جهة أخرى قياس الأداء غير المالي المتعلق بالجوانب غير المالية كرضا العملاء و الأداء البيئي و الاجتماعي للسلع ، و من بين سائل المراقبة التي اهتمت بهذا النوع من القياس أي القياس المالي و غير المالي هي أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فوسائل المراقبة القديمة ركزت على الأداء المالي فقط ، أما الوسائل الحديثة للمراقبة اهتمت بالجانبين المالي و غير المالي و كل هذه الأساليب ظهر في بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي التي تزامن ظهورها مع ظهور المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و تعتبر مفاهيم حديثة لا تزال إلى حد الآن محل اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد على المستوى العالمي .

قياس و ضبط أداء الشامل للسلع و الأسعار في السوق يتم من خلال وظيفة المراقبة نظرا للدور الذي تلعبه هذه الوظيفة من عملية تشخيص و تحليل و تقييم لأداء المنظمة فعملية المراقبة هي عملية منظمة و منهجية و مستمرة ، تتضمن مجموعة من الإجراءات لمتابعة البرامج المخططة يقوم بها شخص

مختص بالاستناد على الأهداف و المعايير و المؤشرات المتفق عليها حتى تتمكن من أداء مهمتها بالجودة المطلوبة .

الأداء الشامل للسلع مرتبط بمدى الاعتماد و تطبيق المحاور الثلاثة للتنمية المستدامة المتمثلة في (المجتمع، الاقتصاد، البيئة) و بهذا أصبح الأداء ينقسم إلى ثلاث أصناف :

- الأداء الاقتصادي: و هو الأداء الذي اهتمت به المنظمات منذ نشأتها و المتمثل في تحقيق مستوى من الأرباح من خلال الاهتمام بخفض مستوى التكاليف و تعظيم مستوى الأرباح و هو ما يعرف بأداء مالي.

- الأداء الاجتماعي : و هو أداء حديث النشأة ظهر بعد ظهور مفاهيم التنمية المستدامة و هو يهتم بالمجتمع و الأفراد، و نقصد به تحقيق رفاهية المجتمع و الأفراد و الاهتمام بصحة و سلامة الأفراد و المستهلكين.

- الأداء البيئي : و هو أيضا مفهوم حديث النشأة ظهر مع ظهور مفاهيم التنمية المستدامة و هو يهتم بالمحافظة على البيئة و الموارد الطبيعية من التلوث و النفاذ ، و الأداء البيئي للمنظمة يكون من خلال قياس الآثار السلبية لنشاط المنظمة و الطرق و الوسائل التي توفها للقيام بالمعالجة الضرورية.

و بالتالي توصلنا أن الأداء الاجتماعي و البيئي للسلع أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد و عملية المراقبة مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء الشامل.

الجودة هي الميزة الأساسية للأداء المستهدف و بذلك تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل المدخل الأساسي لتحسين أداء المنظمة ككل، فضمان الجودة يقود إلى زيادة الحصة السوقية و تقليص التكاليف و كلاهما يؤثر على الربحية و تحسين سمعة المنظمة و زيادة حجم المبيعات و يعطي مجال أكبر في تحديد الأسعار ، كما أن مفهوم تكلفة الجودة يركز على الأداء و مدى تحكم المنظمة في عملياتها و مراحل تحقيقها للجودة المطلوبة.

يعتبر قياس الأداء الهدف الأول لإستراتيجية المنظمة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها 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 في النظام الداخلي و الخارجي للمنظمة.

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.

المراقبة تساعد المنظمة على فهم و إدارة و تحسين عملياتها، فمقاييس الأداء تساعد المنظمة على فهم و استيعاب ما يلي:

- مستوى جودة أعمالها و التحسين المستمر
- مستوى تحقيق الأهداف
- مستوى التحكم في التكاليف و السعر و الوقت

المنظمة لا تواجه فقط مشكلة الحصول على الموارد و إنما أيضا مشكلة الملائمة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين كل الأصول المعنية و هذا ما استدعى تطوير الإستراتيجية و أدوات المراقبة المناسبة من خلال إدارة الخطر و القيمة و تختلف أهداف المراقبة حسب اختلاف الأداء المستهدف حسب نموذج الأعمال الذي يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يجب على كل منظمة وضع نموذج يعكس مهمتها و إستراتيجيتها من اجل تحقيقها و قيادتها فلا يمكن تطبيق المراقبة بدون توضيح النموذج من اجل دراسة العلاقة السببية (سبب / نتيجة).

تعتبر المراقبة كمرجع لفهم الكفاءة الاقتصادية و غير الاقتصادية فهي تساعد على القضاء على مظاهر الإسراف في استخدام الموارد و خدمة جميع الأطراف المعنية التي لها علاقة مع المنظمة ، و طبيعة العلاقة معهم تعتمد على المعلومات الخاصة بالمنظمة من اجل اتخاذ قراراتهم و رسم سياساتهم مثل المستثمرين (المساهمين)، المستهلك، الموردين ، العمال، و الجهات الحكومية .

تسيير التكاليف يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن و كل الأطراف المعنية الناتجة عن الجودة أو الابتكار المستمر، و هذا يستلزم فهم معايير القيمة التي تبقى ذاتية يحددها الطرف الذي أنتجت من اجله فبالنسبة للزبون تتمثل القيمة في الخصائص المادية و المعنوية للسلعة المقدمة له، و بالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة ، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة و حماية البيئة و صحة المستهلك و رضا المجتمع.

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة للإدارة في سعيها لتسيير التكاليف و الأرباح بطريقة إستراتيجية عن طريق التأكد من أن المنتج يمكن إنتاجه بأقل تكلفة بتحديد التكاليف المنتجة للقيمة و غير المنتجة للقيمة، و عليه يمكن تسعيره بشكل تنافسي حيث أصبح الزبون أكثر وعي و معرفة أثناء قرارات شرائه مما يجعله يطلب منتجات تتمتع بجودة عالية و أسعار معقولة.

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستدام لجودة أداء المنظمة و آلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة الإبداع و مشاركة العمال و يعتبر مبدأ أساسياً للقضاء على الانحرافات في الأداء و تطبيق المعيب الصفري، و تكلفة التحسين المستمر هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية تتكامل مع تقنية التكلفة المستهدفة ويعتبر التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة.

في بطاقة الأداء المتوازن تبقى الأهداف المالية هي الهدف النهائي و رأس مال العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و المسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق الأهداف المالية ، حيث نجد المهارة البشرية تسمح بالتطوير التنظيمي و تحسين العمليات الداخلية و التي تساهم كلها في تحسين الإنتاج و بالتالي تحقيق رضا العملاء و في الأخير خدمة الأهداف المالية.

لدراسة اثر وظيفة المراقبة و دورها في زيادة كفاءة أداء السلع و الأسعار في بيئة الأعمال الجزائرية كانت الدراسة التطبيقية هي المرجع الوحيد لإثبات هذا الواقع حيث شملت الدراسة عينة من المؤسسات الخاصة و العامة بمختلف الأحجام من اجل اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً.

النتائج الخاصة بفرضيات البحث:

الفرضية الأولى التي كانت حول افتراض وجود تباين حسب خصائص المؤسسة في تبني متغيرات الدراسة حيث تبين من خلال النتائج وجود تباين في تبني أدوات المراقبة في المؤسسات المدروسة حسب خصائصها ، كما تبين أيضاً وجود تباين في تبني أبعاد أداء الشامل للسلع و الأسعار حسب خصائص العينة المدروسة .

أما الفرضية الثانية الخاصة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وسائل المراقبة و ضبط الأداء الشامل للسلع و الأسعار في المؤسسات الصناعية الجزائرية فنتائج الدراسة التحليلية بينت وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات المراقبة و تحقيق الأداء الشامل للسلع و الأسعار ، كما أن اختبار الفرضيات الفرعية لها بين وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و وجود علاقة ارتباط بين تطبيق التكلفة المستهدفة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و تطبيق تكلفة التحسين المستمر و الأداء الشامل للسلع و الأسعار ، كما نشير إلى أن العلاقة بين الأداء الشامل للسلع و الأسعار و أدوات المراقبة (بطاقة الأداء المتوازن – التكلفة المستهدفة – تكلفة التحسين المستمر – قيادة الأداء) كانت بعلاقة ارتباط ضعيفة أو متوسطة و هذا راجع إلى خصائص العينة المدروسة و بيئة الأعمال الجزائرية .

أما الفرضية الثالثة التي كانت حول وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار فتبين من خلال الدراسة التحليلية باستعمال الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و وجود علاقة تأثير بين تطبيق التكلفة المستهدفة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و بين تطبيق تكلفة التحسين المستمر و الأداء الشامل للسلع و الأسعار و بالتالي وجود علاقة تأثير بين تطبيق أدوات المراقبة و الأداء الشامل للسلع و الأسعار.

ساهم هذا البحث في توضيح الجانب النظري لمراقبة أداء السلع و الأسعار و دراسة الواقع العملي لتطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث حاولنا توضيح أهمية تطبيق أدوات المراقبة في رفع الأداء الشامل للسلع و الأسعار و بذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و المقترحات سنعرضها فيما يلي :

النتائج العامة :

- منظمات الأعمال تعمل اليوم في بيئة سريعة التغير لذا أصبح من الضروري أن تسعى إلى مواكبة هذا التغير عن طريق التحسين المستمر في أدائها و ذلك من خلال تقديم سلع و خدمات تلبي حاجات العملاء المتغيرة تبعاً للظروف البيئية المحيطة بهم.
- بينت الدراسة أن هناك تباين في تطبيق أدوات المراقبة حيث نلاحظ اهتمام واضح للمراقبة المالية عكس المراقبة غير المالية.
- يختلف سلوك المؤسسات الاقتصادية حسب الخصائص المميزة لها من حيث (الحجم، نطاق السوق المستهدف، الملكية، الالتزام بالمعايير العالمية للجودة من خلال شهادات الأيزو المتحصل عليها..) و التي يكون لها تأثير على توجهات المنظمة في مجال الرؤية الإستراتيجية و عملية التسيير و تحسين الأداء و الاهتمام بالعملاء من خلال القيمة المقدمة لهم
- يرتبط أداء السلع بمدى قدرتها على تلبية حاجات العملاء و درجة تكيفها مع المعايير و المواصفات العالمية للجودة .
- قياس الأداء يؤدي إلى :
- تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء مع ضمان الجودة المطلوبة.
- تحسين الاتصالات الداخلية بين العمال و الاتصالات الخارجية مع العملاء و المؤسسات الأخرى في السوق.

- يساعد في التحكم في التكاليف و تحديد الأسعار المناسبة .
- الأداء الأمتثل يقابله مستوى أدنى من التكاليف ويتحقق ذلك باستعمال أدوات المراقبة المناسبة التي تعمل على تحديد العناصر غير المولدة للقيمة التي يمكن التخلي عنها و بالتالي ينخفض مستوى التكاليف و يرتفع مستوى الأرباح على المدى الطويل.
- توجد علاقة ترتبط و تكامل بين تطبيق أدوات المراقبة و تحسين الأداء الشامل للسلع و الأسعار من خلال متابعة المؤشرات المالية المتعلقة بالتكاليف و الأرباح و المؤشرات غير المالية المتعلقة برضا العملاء و الحصة السوقية و الصورة المدركة لدى العملاء و المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمنظمة .
- تمثل عملية المراقبة حجر الأساس في عملية التسيير و تنفيذ الإستراتيجية من خلال متابعة انحراف الأداء المخطط عن الأداء المحقق.
- ترتبط المنافسة في السوق الوطني أو الدولي بمدى قدرة المنظمة على تحقيق الأداء الأمتثل الذي يتجسد من خلال السلع و الخدمات التي يتم عرضها في السوق.
- من بين المؤشرات الدالة على النجاح هي تخفيض عدد شكاوى المستهلكين المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المستهلكة حيث أن هذا المعيار يبين درجة الرضا المحقق و قياس كفاءة الانجاز أو الأداء و درجة انسجامه مع المتطلبات و حاجات العملاء.
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز بالجودة أو التكلفة يكون من خلال تطبيق أدوات المراقبة المناسبة على التكاليف و الجودة من اجل ضمان استدامة الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء المتفوق مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج سلع أو خدمات أكثر كفاءة و فعالية عن منافسيها .
- التزام المنظمة بالأداء البيئي و الاجتماعي للسلعة إلى جانب الأداء الاقتصادي من خلال عملية مراقبة مؤشرات الأداء يحسن من صورة و سمعة المؤسسة في السوق.
- تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على تحليل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و التي من خلالها يتم تحديد أسلوب المراقبة المناسب أي أن هناك علاقة بين الأهداف الإستراتيجية و عملية المراقبة التي تتم على أساس هذه الأهداف .
- وضع نظام للمراقبة على الأداء يساهم في تحسين أداء المنظمة مما يساهم في سهولة الحصول على شهادات الجودة، فتبني نظام الجودة يفرض على المنظمة توفر قسم خاص بالمراقبة على مستوى هيكلها التنظيمي.

- تطبيق أدوات المراقبة و اعتبارها أداة مساهمة في تحسين الأداء يرتبط بالثقافة السائدة في المنظمة و نظرتها للمستقبل.
- اهتمام المستهلك الحالي بشراء سلع تتميز بالجودة العالية و القيمة المرتفعة التي تفوق احتياجاته فرض على المنظمة ضرورة وضع نظام لمراقبة الأداء الشامل للسلع .
- المراقبة هي عملية مستمرة و منهجية و منظمة تتم من خلال تطبيق مجموعة من الوسائل المختلفة التي يرتبط استعمالها مع نوع الأهداف المحددة في الإستراتيجية و طبيعة الأداء المستهدف.
- تعتمد نجاح عملية المراقبة على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها سواء في مرحلة الأولى المتمثلة في عملية دراسة السوق للتخطيط و تحديد الأهداف الإستراتيجية أو في المرحلة الأخيرة المتمثلة في تقييم الأداء ، حيث يعتبر أي خطأ في عملية التقدير يؤدي إلى مشكل في عملية المراقبة و التقييم .
- نجاح مهمة المراقبة يعتمد أيضا على نوعية الموارد البشرية المتوفرة مع ضرورة التكوين (التدريب) المستمر من اجل التلاؤم مع احدث الوسائل و الأدوات المستعملة .
- تحقيق فكرة الأداء الشامل ترتبط بدرجة وعي المنظمة لأهمية الأداء الاجتماعي و البيئي ، و بما انه مفهوم حديث النشأة ظهر في السنوات الأخيرة حيث فكرة المسؤولية الاجتماعية ظهرت في نهاية 2008 و هي منهج تطوعي تطبقه المنظمة تطوعيا من اجل تحسين صورتها في السوق فلحد الآن اغلب المنظمات لم تقتنع بهذه الفكرة و تعتبرها كتكلفة إضافية فقط .
- عملية المراقبة تتم من خلال عملية الفحص و التأكد من أن العمليات محددة و واضحة و متناسقة مع أهداف المؤسسة و الوسائل الموضوعية متناسبة مع الأهداف من اجل تحديد الانحرافات الموجودة بين الأداء المستهدف و الأداء المحقق .
- وضع قسم خاص للقيام بعملية المراقبة في مختلف المستويات التنظيمية (الإستراتيجية و الوظيفية و التنفيذية) يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة فعالية و كفاءة قيادة الأداء في المنظمة و هذا ما تنص عليه الهيئات الدولية المانحة لشهادة الجودة التي اعتبرت انه بدون توفر وظيفة مراقبة في المنظمة فهذا يعني عدم تحقيق جودة عملية التسيير، لان المراقبة لها دور في عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات و أسبابها والتي لها تأثير على أداء المنظمة و أهدافها .
- من اجل الحفاظ على مستوى الأداء المتميز في السوق يجب توفير الوسائل المالية الضرورية من اجل القيام ببرامج التكوين الضرورية لتجديد المعارف والاتصال الدائم مع الجامعات و الهيئات الدولية من اجل التعرف على مستجدات البيئة الحالية .

من خلال الدراسة السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية :

- يجب أن يؤخذ الأداء الشامل للسلع و الأسعار بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية و توضيح أساليب التنفيذ و المراقبة.
- الاعتماد على التحليل التنافسي لمعرفة وضعية المؤسسة في السوق.
- خلق ثقافة تحسين الأداء في المنظمة و اقتناع الأفراد بها يساعدها في بلوغ أهدافها لان تحقيق الأداء المتميز يكون بمشاركة كل الأفراد داخل المنظمة فتحقيق القيمة للعملاء مسؤولية الجميع من خلال تحقيق الأداء الشامل للسلع المعروضة مع مشاركة كل الأقسام و الوحدات في رفع الأداء.
- ضرورة نشر مفهوم الأداء الشامل للسلع الذي يعتبر مفهوم حديث يجمع بين الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي للسلع.
- الاهتمام بالعملاء و تطوير العلاقات معهم لرصد احتياجاتهم و محاولة تلبيةها.
- الالتزام بتحقيق الأداء الشامل من خلال توفير أدوات المراقبة المناسبة.
- ضرورة تغيير نظرة المؤسسات التي تهتم بالشركاء إلى الاهتمام بجميع الأطراف المعنية الأخرى (العملاء، الموردون، العمال.....) بسبب علاقة المنفعة المتبادلة بين الأطراف المعنية و المؤسسة .
- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر حرج في إدارة أداء المؤسسة و استخدام التكوين المستمر لتطوير قدراتهم.
- بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين باعتبار المورد له تأثير على أداء المنظمة بطريقة سلبية أو ايجابية من حيث (الوقت، الجودة، التكلفة).
- الاهتمام بالتحسين المستمر للجودة الذي يسمح بتحسين الأداء بما يتوافق مع المعايير العالمية للجودة و متطلبات السوق العالمية.
- الإطلاع على التجارب الناجحة في تطبيق أدوات المراقبة على الأداء الشامل لدى المؤسسات الناجحة و محاولة الاستفادة منها.
- محاولة الاستفادة من البحوث و الدراسات الأكاديمية التي اهتمت بدراسة الجوانب التنظيمية و الإدارية و التنافسية.
- توفير الحماية للمستهلك من خلال القوانين التي تفرضها الدولة على المؤسسات الصناعية من خلال وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في السلع و الخدمات و التي تضمن تحقيق القيمة و الحماية للعملاء.

- تشجيع المؤسسات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة التي تدعم الأداء الشامل للسلع و ذلك من خلال المؤتمرات و الندوات التعليمية لنشر الوعي بضرورة الالتزام بالأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات في السوق.
- تشجيع المؤسسات على تحقيق الأداء الشامل من خلال وضع جوائز تحفيزية.
- دعم الدولة في تحسين أداء المؤسسات من خلال القوانين و التشريعات التي تفرضها على المؤسسات.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات و توفير قاعدة بيانات تساعد المؤسسات في التنبؤ بالمتغيرات البيئية و تحليل محيط الأعمال و تقييم أدائها في السوق.
- وجوب تحقيق علاقة منفعة تبادلية مع الموردين تسمح بزيادة إمكانية كل منهما في رفع القيمة، فجودة السلع هي انعكاس مستوى جودة المواد الأولية لذا يجب التحقق من أن المورد يمتلك القدرة و الكفاءة على توفير مستوى الجودة المطلوب في الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية ومشاركته في تحديد الأهداف لان أداء المورد و جودته يؤثر على أداء المنظمة .
- ضرورة تطبيق مراقبة التسيير فهي تساعد المسيرين على فهم المستقبل و تفسير النتائج و القيام بعملية التوجيه و فهم رد فعل الأطراف المعنية.
- يجب الفهم الجيد لمختلف العوامل المؤثرة من اجل اختيار الأدوات المناسبة للقيام بالمراقبة المطلوبة.
- استعمال أدوات المراقبة هو وسيلة ضرورية لخلق القيمة لكل الأطراف المعنية المتعاملة مع المنظمة يجب أن يتوفر في كل المنظمات بمختلف أحجامها و أنواعها ، و عدم توفرها يعني أن عملية التسيير و أهداف المؤسسة في خطر، كما أن وجود هذا النظام و فعاليته يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء .
- مراعاة المبادئ العامة للتنظيم مع ضرورة وضع الأفراد المناسبين في المكان المناسب و وضع إجراءات عمل واضحة و تحديد الوظائف و المسؤوليات، وكذلك حفظ السجلات و الوثائق بطريقة مناسبة تتماشى مع التطورات الحديثة ، و توفير نظام معلومات يسهل عملية الاتصال الداخلي و الخارجي .

أفاق البحث:

المفهوم الأداء الشامل اربط بطرق جديدة في عملية التسيير فظهرت عدة وسائل للمراقبة كبطاقة الأداء المتوازن ، التكلفة المستهدفة ، القياس المقارن ، التحسين المستمر، هندسة القيمة، الانحرافات الستة واغلب الدراسات التي تم مناقشتها هي دراسات كانت حول المراقبة المالية و المحاسبية فقط أما الأدوات الحديثة فهي تعاني من نقص و لم تحض باهتمام كبير من طرف الباحثين كما أن اغلب الأبحاث ظهرت في اليابان و لم يتم ترجمة بعضها إلى حد الآن كالتكلفة المستهدفة و التحسين المستمر ، و تعتبر من المجالات المهمة التي تؤثر على نشاط المنظمة .

بالرغم من تعدد و كثرة البحوث و الدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء و المراقبة إلا أن المجال لا يزال واسعاً خاصة أن الأداء لم يعد يرتبط بقياسات محددة .

المراجع باللغة العربية

- 1 ابراهيم بطاطو ، السياحة البيئية و أسس استدامتها ، الوراق ، الأردن ، 2010
- 2 احمد محروس محرم ، الجودة مدخل إلى التطوير و التحسين المستمر، مركز نور الإيمان ، مصر ، 2000
- 3 إسماعيل إبراهيم القزاز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل، SIX SIGMA و أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009
- 4 اسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي ،عادل عبد المالك كوريل ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009
- 5 بلال خلف السكرانة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 6 بيان هاني حرب ، مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001
- 7 ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2006
- 8 نامر ياسر البكري ، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، دار وائل لنشر ، الاردن ، 2001
- 9 توفيق محمد عبد المحسن ، الاتجاهات الحديثة في الجودة و القياس باقة الأداء المتوازن ،دار الفكر العربي ، 2008
- 10 حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة و المواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006
- 11 حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الايزو 14000 - 9000 ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006
- 12 حيدر علي مسعود ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازدي للنشر ، الأردن ، 2010
- 13 خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ، الاردن، 2010
- 14 زياد كحولات ، عوض سلام الحربي، تكاليف الجودة و طرق قياسها ، المؤتمر الوطني للجودة السعي للإتقان و التميز ، المملكة العربية السعودية، 2004
- 15 الزين منصور ، بن نذير نصر الدين ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن ، بتاريخ: 2010/11/9
- 16 سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، المملكة العربية السعودية ، 2009
- 17 سليمان الرياشي، دراسات في التنمية العربية الواقع و الآفاق ، مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت
- 18 سوسن شاكر عبد المجيد ، محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في الصناعة و التعليم ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن ، 2007
- 19 سونيك غوبتا – دونالد ليهمان ، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد ، ترجمة عن الاصل الانجليزي managing customers as investements ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2005
- 20 ضاري ناصر العجمي ، الأبعاد البيئية للتنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 1992

- 21 الطائي رعد عبد الله ، قعادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازدي ، الأردن ، 2008
- 22 عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية للنشر، الأردن، 2009
- 23 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية ، 2009 ، مصر
- 24 عبد الستار محمد العلي ، ادارة الانتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2000
- 25 عبد الغفار حنفي ، إدارة موارد الإمداد المشتريات و المخازن ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007
- 26 علاء فرحان طالب ، عبد الحسين حسن حبيب ، أمير غانم العوادي ، فلسفة التسويق الأخضر ، دار صفاء للنشر ، 2010 ، الأردن
- 27 علوان قاسم نايق، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005
- 28 علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديد المنظمات ، دار قباء ، مصر، 2005
- 29 عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000
- 30 عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005
- 31 فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،الأردن، 2002
- 32 مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، الوراق للنشر و التوزيع ، 2004
- 33 مامون الدرادكة ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
- 34 مامون الدرادكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء ، الأردن ، 2007
- 35 محمد احمد المتبوتى ، ضبط الجودة في المنشأة الصناعية ، دراسة حالة تقويم الجودة باستخدام الخرائط الاحصائية ، مجلة الإداري، معهد الإدارية العامة، سلطنة عمان العدد 106
- 36 محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009
- 37 محمد صالح الشيخ ، الآثار الاقتصادية و المالية لتلوث البيئة و وسائل الحماية منها ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية 2002
- 38 محمد عاصي العجيلي ، نظم ادارة الجودة في المؤسسة الانتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الارن ، 2009 ،
- 39 محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2002
- 40 محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005
- 41 محمد علي القضاة ، اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي : دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الاردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الاردن ، 2006
- 42 محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005
- 43 محمد مصطفى الأسعد ، التنمية ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2000

- 44 محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم ، حسين محمد سمحان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010
- 45 محمود محمد مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر، الأردن 2012
- 46 مصطفى محمد سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في التغير المؤسسي ، المؤتمر الوطني الأول للجودة المملكة العربية السعودية ربيع الأول 1425 من موقع الانترنت التالي : www.quality-con.com
- 47 مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2010
- 48 مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007
- 49 نبيل مرسي خليل ، إستراتيجية الإدارة العليا ، الدر الجامعية ، مصر ، 2006
- 50 نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النقار ، إدارة البيئة (نظم و متطلبات و تطبيقات) ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007
- 51 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006
- 52 نظام موسى سويدان ، شقيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2009
- 53 هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، المجلد رقم 17 العدد 02 ، 2003
- 54 وائل محمد صبحي إدريس – طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- A. KHEMAKHEM, la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, paris, 1976
- 2- Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, L'entreprise responsable- Edition d'organisation – Paris 2003
- 3- ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET, CHANTAL MARTIN BONNEFOUS, gestion de production, édition EYROLLES, France, 2003
- 4- ALAIN-GUY ROUSSEL, Au top de la vente, édition MAXIMA, France, 2009
- 5- Angèle RENAUD, l'articulation des indicateurs environnementaux entre contrôle diagnostique et contrôle interactif , article 6^{ème} congrès du RIODD 16-17 JOIN 2011 LUXEMBURG
- 6- Arnaud Groff, manager d'innovation, édition AFNOR, paris, 2009
- 7- BARBOSA .J, MENDES .F, SANTOS .G, certification et intégration of management système :the expérience of portuguese Small and medium entreprises , journal of cleaner protection , V 19 DECEMBRE 2010
- 8- Beate Born, Le Développement Durable et Entreprises du 20 Siècle, Mémoire de DSCG Gestion des Entreprises, Paris 2004
- 9- Bernard Barthémy, Phillipe Courrèges, gestion des risques méthode optimisation globale, édition d'organisation paris, 2004
- 10- BOYER LUC , EQUILBEY NOEL, organisation théorie et application , édition l'organisation , paris ,2003
- 11- BRIGITTE DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches ,édition DUNOD , France , 2008
- 12- BRIHMAN .J, meilleurs pratique de management, édition l'organisation, paris, 2000
- 13- CARTIER MANUEL et autre , maxi fiches de stratégie ,édition DUNOD , PARIS , 2010
- 14- Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises se servis , une enquête sur les pratiques et les outils employer par les départements de contrôle de gestion , revue finance-contrôle stratégie , VILUME 4 N° 03 septembre 2001
- 15- CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, la performance globale de l'entreprise et son pilotage, semaine sociale , PARIS , 2004
- 16- CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, contrôle de gestion 6^{ème} édition , édition DUNOD, France , 2004
- 17- DANIEL BOERI , maitriser la qualité , édition MAXIMA, France , 2003
- 18- DANIEL FROMENTIN, JEAN-ARTHUR PINCON, la démarche qualité pour un projet d'entreprise, édition DOMOS, France, 2009
- 19- Daniel Huyot, Philipe Lafaix, défendez votre prix dans la vente, édition ORGANISATION , paris, 2002.
- 20- DAVIDE NORTON, ROBERT KAPLAN, strategy maps, Harvard business school, school press, Boston, 2004
- 21- DENIS MALHO, DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, france, 2009
- 22- ERIC MARGATTEAU, contrôle de gestion cours complet avec exercice corrigés , édition ELLIPSES, France , 2001
- 23- ERRAMIY, l'incidence de l'utilisation de balanced scorecarde sur la multi dimensionnalité de la mesure de la performance , revue de management et de stratégie , 2014, p 34-42 , www.revue-rms.fr

- 24- FANA RASOLOFO-DISTLER , conception d'un system de tableaux de bord intégration de développement durable , une démarche qui articule méthode OVAR et BSC , revue contrôle et stratégie France, 27MAI 2010
- 25- FARID BADDACHE, le développement durable, édition EYROLLES, France , 2010
- 26- FAROUK HEMICI, CHRISTOPHE HENOT, PHILIPPE RAIMBOURG, contrôle de gestion, édition BREAL, France, 2007
- 27- Floriane BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010
- 28- FRANCOIS BOUCHER,BENOIT CROGUENNEC comprendre iso 9001, édition AFNOR, paris , 2009
- 29- FRANCOISE GIRAUD , OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU , et autre , contrôle de gestion et pilotage de la performance , édition GUALINO, France , 2005
- 30- FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , édition DUNOD, PARIS , 2006
- 31- FREDRIC CANARD, management de la qualité, édition GUALINO, France, 2009
- 32- FROMAN.B, manuel qualité au manuel de management l'outil stratégique , afnor, paris ,2001
- 33- FRONCOIS BOUCHER, BENOIT CROGUENNEC, comprendre iso 9001/2008, édition AFNOR, France,2012
- 34- GERARD CARIBALDI , analyse stratégique , édition EYROLLES, France , 2001
- 35- GILLES BAROUCH, améliorer votre efficacité, édition AFNOUR, France, 2010
- 36- GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques –analyse typologique proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration, paris 1- Orsay
- 37- Grégory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion , 22^{ème} congrès de l'AFC , avril 2011 , France
- 38- H.FAYOL, administration industrielle et générale, édition DONOD, paris, 2006
- 39- HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008
- 40- HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion presse universitaire de France, 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014
- 41- Henri –pierre MADERS , jean – Luc MASSELIN , contrôle interne des risques, éditions EYROLLE , paris , 2009
- 42- JAMBART.C, l'assurance qualité- les normes iso 9000 en pratique, édition economica ,paris,1995
- 43- JAMES RILAY , just exactly what is total quality management , personal journal , 1993
- 44- JEAN JAKUES LAMBIN, CHANTAL DE MOERLOOSE, marketing stratégique et opérationnel 8^{ème} édition , édition DUNOD, France, 2012
- 45- JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006
- 46- JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006
- 47- Jean Meyer , gestion budgétaire 8 ème édition , dunod , paris , 1979
- 48- Jean pierre védrine et autre , techniques quantitatives de gestion , vuibert ,paris , 1985
- 49- JOUSLIN .D – NORAY .B, le mouvement international de la qualité, édition RIMOD, PARIS ,1990
- 50- KEVIN KELLER, NATHALIE FLECK, ISABELLE FONTAINE, management stratégique de la marque , édition PEARSON , France, 2009
- 51- LACHMANN.J, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris ,1993

- 52- Laur Lavorata , marketing durable , édition Bréal, paris ,2010
- 53- LAURENT CAPPELLETTI, contrôle de gestion immatériel, édition DUNOD, paris, 2012
- 54- LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006
- 55- LENDREVIE-LEVY LINDON , MARCATOR théorie et pratique du marketing , 8^{ème} édition , édition DUNOD , France , 2006
- 56- LIZ MURBY, STATHIS GOULD, effective performance management with the balanced scorecard , technical raport , CIMA The Chartered Institute of Management Accountants , LONDON , 2005
- 57- LOUIS DUBRULLE, DIDIER JOURDAIN, Comptabilité analytique de gestion, DUNOD, Paris ,2000.
- 58- M. gervais , le contrôle de gestion par système budgétaire , vuibert , 1987
- 59- Magalie MARAIS - Emmanuelle REYNAUD, comparaison entre les entreprise françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable , colloque entreprises territoires et indicateurs de développement durable ,université Paul Cézanne Marseille 9-10 janvier 2008
- 60- MARIE-FRANÇOISE GUYONNAUD et FREDERIQUE WILLARD, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France Mars 2004
- 61- MICHAEL LESAGE , revue éthique marketing , 14 /12/2013
- 62- 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
- 63- MICHEL MARCHENSAY , , management stratégique ,édition organisation, paris, 1997
- 64- NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , édition EYROLLES, France , 2010
- 65- NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , paris , 2009
- 66- NICOLAS BERLAND, YVES DE RONGE , contrôle de gestion perspectives stratégique et managériales ,édition PEARSON, France , 2010
- 67- Norme internationale ISO 14031,management environnemental , évaluation de la performance environnementale , AFNOR 1999
- 68- Odilon CABAT, sous le sceau de la marque, édition HARMALTAN, France , 2013
- 69- OLIVIER FROT et autre, ISO 26000 responsabilité sociétale, édition AFNOR, France , 2010
- 70- OLIVIER MAUREL, la responsabilité des entreprises en matière de droit de l’homme, Commission nationale consultative des droits de l’homme, 2008
- 71- PHILIP KOTLER , le marketing selon kotler, édition PEARSON , France , 2005
- 72- PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, marketing management , édition PEARSON , France, 2012
- 73- PIERRE LOGIN, HENRI DENET, construisez votre qualité, édition DUNOD, France, 2008,
- 74- PPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006
- 75- REGIS BOURBONNAIS, JEAN-CLAUDE USUNIER, prévision des ventes théorie et pratique 5^{ème} édition , édition economica , France , 2013

- 76- RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, édition EYROLLES, France, 2005
- 77- René Lefébure, Grilles Venturi , gestion de la relation client , édition EYROLLES, paris, 2005
- 78- ROBERT .S ,KAPLAN, conceptual founditions of the balanced scorecard, harverd business school,working paper 10-074, 2010,p 15
- 79- SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, édition DUNOD, paris, 2009
- 80- Sandrine BERGER-DOUCE, taille et engagement environnemental des PME , world conférence for Small business , canada , 22-23 JUIN 2008
- 81- SARA JOUVEN, AMETIE GONCALRES, XAVIER CAPRONNIER, le contrôle de gestion sociale , édition DUNOD ,France , 2003
- 82- SIMON ALCOUFFE , MARIE BOITIER , ANNE RIVIERE , FABIENNE VILLESEQUE DUBUS , édition DUNOD , France, 2013
- 83- STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises, édition DUNOD, paris, 2008
- 84- Stephen HARRISON , total quality management , édition public administration quartet 1993
- 85- SYLVIE MARTIN VEDRINE, initiation au marketing, édition d'organisation, France , 2003
- 86- 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
- 87- XAVIER BOUIN, FRANCOIS XAVIER SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2009
- 88- Yves Bernard , le management par la qualité total , édition DONUD , paris 2000
- 89- YVES PARIOT, les outils du marketing stratégique et opérationnel, édition DUNOD, paris, 2011
- 90- ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, management et contrôle de gestion , édition EYROLLES, France , 2013,

thèses

- 1- Byblia COOVI, thèse « management du cycle vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, centre de recherche clermontois en gestion et management, France, 01/12/2010.
- 2- Paul-Laurent SAUNIER, thèse « qualité et contrôle dans les services :le cas des services a la personne » , université d'ORLEANS, 03/12/2012

مواقع الانترنت

www.iso.org

www.ocde.org

www.ufc.dz محاضرات حول السياسة الاقتصادية في الجزائر

www.afnor.rf qualité et contrôle de gestion 28/11/2012

www.iso.org (norme iso 8402)

الملاحق

تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء(الملحق رقم 01)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 11 | 23,9 | 23,9 | 23,9 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 80,4 |
| محايد | 9 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو(الملحق رقم 02)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 18 | 39,1 | 39,1 | 39,1 |
| لا | 21 | 45,7 | 45,7 | 84,8 |
| محايد | 7 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الارباح في السوق(الملحق رقم 03)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 43 | 93,5 | 93,5 | 93,5 |
| محايد | 3 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة(الملحق رقم 04)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| لا | 24 | 52,2 | 52,2 | 82,6 |
| محايد | 8 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس أدائها البيئي و الاجتماعي(الملحق رقم 05)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 82,6 |
| محايد | 8 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج(الملحق رقم 06)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 25 | 54,3 | 54,3 | 80,4 |
| محايد | 9 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تتبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة(الملحق رقم 07)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 8 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| لا | 29 | 63,0 | 63,0 | 80,4 |
| محايد | 9 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بالتخلص من الانشطة التي ليس لها قيمة مضافة في السلعة(الملحق رقم 08)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 23 | 50,0 | 50,0 | 76,1 |
| محايد | 11 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للأجزاء المختلفة للسلع (الملحق رقم 09)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 82,6 |
| محايد | 8 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتبر المنظمة ان تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف (الملحق رقم 10)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 9 | 19,6 | 19,6 | 19,6 |
| لا | 18 | 39,1 | 39,1 | 58,7 |
| محايد | 19 | 41,3 | 41,3 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تضع المنظمة استراتيجية لتحقيق اقل تكلفة ممكنة (الملحق رقم 11)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 28 | 60,9 | 60,9 | 60,9 |
| لا | 12 | 26,1 | 26,1 | 87,0 |
| محايد | 6 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في التكاليف (الملحق رقم 12)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 58,7 | 58,7 | 58,7 |
| لا | 15 | 32,6 | 32,6 | 91,3 |
| محايد | 4 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة (الملحق رقم 13)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 22 | 47,8 | 47,8 | 47,8 |
| لا | 15 | 32,6 | 32,6 | 80,4 |
| محايد | 9 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب (الملحق رقم 14)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 16 | 34,8 | 34,8 | 34,8 |
| لا | 20 | 43,5 | 43,5 | 78,3 |
| محايد | 10 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

التحكم في التكاليف يحقق ميزة تنافسية (الملحق رقم 15)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 20 | 43,5 | 43,5 | 69,6 |
| محايد | 14 | 30,4 | 30,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتبر المنظمة ان تحقيق الكفاءة في الاداء يساهم في زيادة ارباحها (الملحق رقم 16)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 11 | 23,9 | 23,9 | 23,9 |
| لا | 19 | 41,3 | 41,3 | 65,2 |
| محايد | 16 | 34,8 | 34,8 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الاداء(الملحق رقم 17)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 17 | 37,0 | 37,0 | 37,0 |
| لا | 25 | 54,3 | 54,3 | 91,3 |
| محايد | 4 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على أداء المنظمة(الملحق رقم 18)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 20 | 43,5 | 43,5 | 69,6 |
| محايد | 14 | 30,4 | 30,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم الإدارة أدوات لقياس مستوى رضا الزبائن(الملحق رقم 19)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| لا | 25 | 54,3 | 54,3 | 84,8 |
| محايد | 7 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من الاهتمام بالأرباح(الملحق رقم 20)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 10 | 21,7 | 21,7 | 21,7 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 78,3 |
| محايد | 10 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن(الملحق رقم 21)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 16 | 34,8 | 34,8 | 34,8 |
| لا | 19 | 41,3 | 41,3 | 76,1 |
| محايد | 11 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و تضع الحلول المناسبة(الملحق رقم 22)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 20 | 43,5 | 43,5 | 43,5 |
| لا | 20 | 43,5 | 43,5 | 87,0 |
| محايد | 6 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية(الملحق رقم 23)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 7 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| لا | 32 | 69,6 | 69,6 | 84,8 |
| محايد | 7 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتبر المنظمة الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصة السوقية(الملحق رقم 24)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 13 | 28,3 | 28,3 | 28,3 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 84,8 |
| محايد | 7 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تحاول المنظمة التوسع باستهداف أسواق جديد دولية(الملحق رقم 25)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 24 | 52,2 | 52,2 | 52,2 |
| لا | 17 | 37,0 | 37,0 | 89,1 |
| محايد | 5 | 10,9 | 10,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تسعى المنظمة الى الرفع من مستوى ارباحها من خلال الاداء الجيد في السوق(الملحق رقم 26)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 58,7 | 58,7 | 58,7 |
| لا | 13 | 28,3 | 28,3 | 87,0 |
| محايد | 6 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بالجوانب البيئية والاجتماعية في عملية الانتاج(الملحق رقم 27)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 9 | 19,6 | 19,6 | 19,6 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 76,1 |
| محايد | 11 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بتطوير أنشطتها من اجل المحافظة على الموارد الحالية والمستقبلية(الملحق رقم 28)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 10 | 21,7 | 21,7 | 21,7 |
| لا | 26 | 56,5 | 56,5 | 78,3 |
| محايد | 10 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات المنتج و تأثيراته على المستهلك و البيئة(الملحق رقم 29)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 22 | 47,8 | 47,8 | 73,9 |
| محايد | 12 | 26,1 | 26,1 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية والاجتماعية(الملحق رقم 30)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 28 | 60,9 | 60,9 | 87,0 |
| محايد | 6 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائنها(الملحق رقم 31)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| لا | 21 | 45,7 | 45,7 | 76,1 |
| محايد | 11 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات افضل(الملحق رقم 32)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 22 | 47,8 | 47,8 | 47,8 |
| لا | 17 | 37,0 | 37,0 | 84,8 |
| محايد | 7 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتبر المنظمة ان زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق(الملحق رقم 33)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 11 | 23,9 | 23,9 | 23,9 |
| لا | 22 | 47,8 | 47,8 | 71,7 |
| محايد | 13 | 28,3 | 28,3 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائنها كمقياس لجودة منتجاتها(الملحق رقم 34)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 20 | 43,5 | 43,5 | 69,6 |
| محايد | 14 | 30,4 | 30,4 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تحدد المنظمة الأسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة(الملحق رقم 35)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 33 | 71,7 | 71,7 | 71,7 |
| لا | 9 | 19,6 | 19,6 | 91,3 |
| محايد | 4 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تحدد المنظمة اسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها بالرجوع الى السوق (الملحق رقم 36)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 7 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| لا | 28 | 60,9 | 60,9 | 76,1 |
| محايد | 11 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها بالأخذ في الاعتبار دخل الزبون(الملحق رقم 37)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 13 | 28,3 | 28,3 | 28,3 |
| لا | 30 | 65,2 | 65,2 | 93,5 |
| محايد | 3 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها على أسعار المنافسين(الملحق رقم 38)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| لا | 25 | 54,3 | 54,3 | 80,4 |
| محايد | 9 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

Statistics (الملحق رقم 39)

| | N | | Mean | Std. Deviation | Range |
|--|-------|---------|--------|----------------|-------|
| | Valid | Missing | | | |
| تستخدم الادارة ادوات لقياس مستوى رضا الزبائن | 46 | 0 | 1,8478 | ,66558 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من الاهتمام بالارباح | 46 | 0 | 2,0000 | ,66667 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن | 46 | 0 | 1,8913 | ,76676 | 2,00 |
| تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و تضع الحلول المناسبة | 46 | 0 | 1,6957 | ,69505 | 2,00 |
| تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية | 46 | 0 | 2,0000 | ,55777 | 2,00 |
| تعتبر المنظمة الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصة السوقية | 46 | 0 | 1,8696 | ,65349 | 2,00 |
| تحاول المنظمة التوسع باستهداف اسواق جديد دولية | 46 | 0 | 1,5870 | ,68560 | 2,00 |
| تسعى المنظمة الى الرفع من مستوى ارباحها من خلال الاداء الجيد في السوق | 46 | 0 | 1,5435 | ,72131 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بالجوانب البيئية و الاجتماعية في عملية الانتاج | 46 | 0 | 2,0435 | ,66522 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بتطوير انشطتها من اجل المحافظة على الموارد الحالية و المستقبلية | 46 | 0 | 2,0000 | ,66667 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات المنتج و تأثيراته على المستهلك و البيئة | 46 | 0 | 2,0000 | ,73030 | 2,00 |
| تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية | 46 | 0 | 1,8696 | ,61855 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائنها | 46 | 0 | 1,9348 | ,74243 | 2,00 |
| تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات افضل | 46 | 0 | 1,6739 | ,73195 | 2,00 |
| تعتبر المنظمة ان زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق | 46 | 0 | 2,0435 | ,72897 | 2,00 |
| تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائنها كمقياس لجودة منتجاتها | 46 | 0 | 2,0435 | ,75884 | 2,00 |

الملاحق

| | | | | | |
|--|----|---|--------|--------|------|
| تحدد المنظمة الاسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة | 46 | 0 | 1,3696 | ,64494 | 2,00 |
| تحدد المنظمة اسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها(بالرجوع الى السوق | 46 | 0 | 2,0870 | ,62632 | 2,00 |
| تعتمد المنظمة على تحديد اسعارها بالاخذ في الاعتبار دخل الزبون | 46 | 0 | 1,7826 | ,55430 | 2,00 |
| تعتمد المنظمة على تحديد اسعارها على اسعار المنافسين | 46 | 0 | 1,9348 | ,67994 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء | 46 | 0 | 1,9565 | ,66522 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو | 46 | 0 | 1,7609 | ,70505 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الارباح في السوق | 46 | 0 | 1,1304 | ,49927 | 2,00 |
| تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة | 46 | 0 | 1,8696 | ,68666 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس ادائها البيئي و الاجتماعي | 46 | 0 | 1,9130 | ,66084 | 2,00 |
| تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج | 46 | 0 | 1,9348 | ,67994 | 2,00 |
| تبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة | 46 | 0 | 2,0217 | ,61424 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بالتخلص من الانشطة التي ليس لها قيمة مضافة في السلعة | 46 | 0 | 1,9783 | ,71458 | 2,00 |
| تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للاجزاء المختلفة للسلع | 46 | 0 | 1,9130 | ,66084 | 2,00 |
| تعتبر المنظمة ان تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف | 46 | 0 | 2,2174 | ,75757 | 2,00 |
| تضع المنظمة استراتيجيات لتحقيق اقل تكلفة ممكنة | 46 | 0 | 1,5217 | ,72232 | 2,00 |
| تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في التكاليف | 46 | 0 | 1,5000 | ,65828 | 2,00 |
| تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة | 46 | 0 | 1,7174 | ,77926 | 2,00 |
| تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب | 46 | 0 | 1,8696 | ,74859 | 2,00 |
| التحكم في التكاليف يحقق ميزة تنافسية | 46 | 0 | 2,0435 | ,75884 | 2,00 |
| تعتبر المنظمة ان تحقيق الكفاءة في الاداء يساهم في زيادة ارباحها | 46 | 0 | 2,1087 | ,76676 | 2,00 |
| يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الاداء | 46 | 0 | 1,7174 | ,62050 | 2,00 |
| تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على اداء المنظمة | 46 | 0 | 2,0435 | ,75884 | 2,00 |

ANOVA(الملحق رقم 40)

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| نوع الملكية | Between Groups | ,210 | 2 | ,105 | 2,125 | ,596 |
| | Within Groups | 4,246 | 43 | ,099 | | |
| | Total | 4,457 | 45 | | | |
| نطاق السوق | Between Groups | 2,517 | 2 | 1,258 | 4,434 | ,152 |
| | Within Groups | 7,918 | 43 | ,184 | | |
| | Total | 10,435 | 45 | | | |
| حجم المؤسسة | Between Groups | ,198 | 2 | ,099 | ,285 | ,635 |
| | Within Groups | 10,954 | 43 | ,255 | | |
| | Total | 11,152 | 45 | | | |
| شهادة iso 9001 الايزو المتحصل عليها | Between Groups | 1,541 | 2 | ,771 | 2,712 | ,107 |
| | Within Groups | 9,415 | 43 | ,219 | | |
| | Total | 10,957 | 45 | | | |
| شهادة iso 14001 الايزو المتحصل عليها | Between Groups | ,840 | 2 | ,420 | 1,004 | ,322 |
| | Within Groups | 5,095 | 43 | ,118 | | |
| | Total | 5,935 | 45 | | | |

ANOVA (الملحق رقم 41)

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| نوع الملكية | Between Groups | ,132 | 2 | ,066 | ,348 | ,558 |
| | Within Groups | 4,325 | 43 | ,101 | | |
| | Total | 4,457 | 45 | | | |
| نطاق السوق | Between Groups | 1,290 | 2 | ,645 | 3,943 | ,053 |
| | Within Groups | 9,144 | 43 | ,213 | | |
| | Total | 10,435 | 45 | | | |
| حجم المؤسسة | Between Groups | ,074 | 2 | ,037 | ,213 | ,647 |
| | Within Groups | 11,078 | 43 | ,258 | | |
| | Total | 11,152 | 45 | | | |
| شهادة iso 9001 الايزو المتحصل عليها | Between Groups | ,382 | 2 | ,191 | ,747 | ,392 |
| | Within Groups | 10,575 | 43 | ,246 | | |
| | Total | 10,957 | 45 | | | |
| شهادة iso 14001 الايزو المتحصل عليها | Between Groups | ,149 | 2 | ,074 | ,691 | ,410 |
| | Within Groups | 5,786 | 43 | ,135 | | |
| | Total | 5,935 | 45 | | | |

Correlations(الملحق رقم 42)

| | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | x1 | x2 | x3 | x4 | y | x |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|

| | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| y1 | Pearson Correlation | 1 | ,242 | ,532** | ,269 | ,167 | ,396** | ,434** | ,297* | ,250 | ,378** | ,327* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,105 | ,000 | ,070 | ,268 | ,006 | ,003 | ,045 | ,094 | ,010 | ,026 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| y2 | Pearson Correlation | ,242 | 1 | ,339* | ,560** | ,265 | ,563** | ,493** | ,552** | ,383** | ,591** | ,511** |
| | Sig. (2-tailed) | ,105 | | ,021 | ,000 | ,075 | ,000 | ,000 | ,000 | ,009 | ,000 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| y3 | Pearson Correlation | ,532** | ,339* | 1 | ,268 | ,298* | ,375* | ,598** | ,360* | ,412** | ,532** | ,507** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,021 | | ,072 | ,044 | ,010 | ,000 | ,014 | ,004 | ,000 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| y4 | Pearson Correlation | ,269 | ,560** | ,268 | 1 | ,405** | ,491** | ,398** | ,339* | ,550** | ,661** | ,491** |
| | Sig. (2-tailed) | ,070 | ,000 | ,072 | | ,005 | ,001 | ,006 | ,021 | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| y5 | Pearson Correlation | ,167 | ,265 | ,298* | ,405** | 1 | ,370* | ,414** | ,346* | ,395** | ,576** | ,498** |
| | Sig. (2-tailed) | ,268 | ,075 | ,044 | ,005 | | ,011 | ,004 | ,018 | ,007 | ,000 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| x1 | Pearson Correlation | ,396** | ,563** | ,375* | ,491** | ,370* | 1 | ,269 | ,517** | ,497** | ,440** | ,773** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 | ,010 | ,001 | ,011 | | ,070 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| x2 | Pearson Correlation | ,434** | ,493** | ,598** | ,398** | ,414** | ,269 | 1 | ,453** | ,441** | ,484** | ,501** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,000 | ,000 | ,006 | ,004 | ,070 | | ,002 | ,002 | ,001 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| x3 | Pearson Correlation | ,297* | ,552** | ,360* | ,339* | ,346* | ,517** | ,453** | 1 | ,410** | ,365* | ,660** |
| | Sig. (2-tailed) | ,045 | ,000 | ,014 | ,021 | ,018 | ,000 | ,002 | | ,005 | ,013 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| x4 | Pearson Correlation | ,250 | ,383** | ,412** | ,550** | ,395** | ,497** | ,441** | ,410** | 1 | ,511** | ,688** |
| | Sig. (2-tailed) | ,094 | ,009 | ,004 | ,000 | ,007 | ,000 | ,002 | ,005 | | ,000 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| y | Pearson Correlation | ,378** | ,591** | ,532** | ,661** | ,576** | ,440** | ,484** | ,365* | ,511** | 1 | ,525** |
| | Sig. (2-tailed) | ,010 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,001 | ,013 | ,000 | | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| x | Pearson Correlation | ,327* | ,511** | ,507** | ,491** | ,498** | ,773** | ,501** | ,660** | ,688** | ,525** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,026 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(الملاحق رقم 43) Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,440 ^a | ,194 | ,175 | ,57151 |

a. Predictors: (Constant), x1

(43 الملحق رقم) ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3,454 | 1 | 3,454 | 10,576 | ,002 ^a |
| | Residual | 14,372 | 44 | ,327 | | |
| | Total | 17,826 | 45 | | | |

a. Predictors: (Constant), x1
b. Dependent Variable: y

(43 الملحق رقم) Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,121 | ,220 | | 5,090 | ,000 | ,677 | 1,565 |
| | x1 | ,395 | ,122 | ,440 | 3,252 | ,002 | ,150 | ,640 |

a. Dependent Variable: y

(44 الملحق رقم) Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,484 ^a | ,234 | ,217 | ,55691 |

a. Predictors: (Constant), x2

(44 الملحق رقم) ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4,179 | 1 | 4,179 | 13,475 | ,001 ^a |
| | Residual | 13,647 | 44 | ,310 | | |
| | Total | 17,826 | 45 | | | |

a. Predictors: (Constant), x2
b. Dependent Variable: y

(44 الملحق رقم) Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,956 | ,240 | | 3,985 | ,000 | ,472 | 1,439 |
| | x2 | ,409 | ,111 | ,484 | 3,671 | ,001 | ,184 | ,634 |

a. Dependent Variable: y

(45 الملحق رقم) Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,365 ^a | ,133 | ,114 | ,59253 |

a. Predictors: (Constant), x3

(45 الملحق رقم) ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 2,378 | 1 | 2,378 | 6,773 | ,013 ^a |
| | Residual | 15,448 | 44 | ,351 | | |
| | Total | 17,826 | 45 | | | |

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y

(45 الملحق رقم) Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,212 | ,236 | | 5,138 | ,000 | ,737 | 1,688 |
| | x3 | ,370 | ,142 | ,365 | 2,602 | ,013 | ,083 | ,656 |

a. Dependent Variable: y

(46 الملحق رقم) Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,511 ^a | ,261 | ,244 | ,54713 |

a. Predictors: (Constant), x4

(46 الملحق رقم) ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4,655 | 1 | 4,655 | 15,549 | ,000 ^a |
| | Residual | 13,171 | 44 | ,299 | | |
| | Total | 17,826 | 45 | | | |

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: y

(46 الملحق رقم) Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,929 | ,231 | | 4,018 | ,000 | ,463 | 1,394 |
| | x4 | ,432 | ,109 | ,511 | 3,943 | ,000 | ,211 | ,652 |

a. Dependent Variable: y

(47 الملحق رقم) Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,525 ^a | ,276 | ,259 | ,54161 |

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^b (الملحق رقم 47)

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 4,919 | 1 | 4,919 | 16,769 | ,000 ^a |
| Residual | 12,907 | 44 | ,293 | | |
| Total | 17,826 | 45 | | | |

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a (الملحق رقم 47)

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|--------------|-----------------------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|------------|
| | | | | | B | Std. Error |
| 1 (Constant) | ,973 | ,213 | 4,560 | ,000 | ,543 | 1,403 |
| x | ,454 | ,111 | 4,095 | ,000 | ,231 | ,678 |

a. Dependent Variable: y

Item-Total Statistics (الملحق رقم 48)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| تستخدم الادارة ادوات لقياس مستوى رضا الزبائن | 68,5870 | 151,803 | ,485 | ,909 |
| تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من الاهتمام بالارباح | 68,4348 | 154,162 | ,338 | ,911 |
| تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن | 68,5435 | 152,876 | ,356 | ,911 |
| تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و نضع الحلول المناسبة | 68,7391 | 152,197 | ,439 | ,910 |
| تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية | 68,4348 | 158,785 | ,079 | ,913 |
| تعتبر المنظمة الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصة السوقية | 68,5652 | 149,407 | ,649 | ,907 |
| تحاول المنظمة التوسع باستهداف اسواق جديد دولية | 68,8478 | 149,643 | ,602 | ,908 |
| تسعى المنظمة الى الرفع من مستوى ارباحها من خلال الاداء الجيد في السوق | 68,8913 | 150,632 | ,511 | ,909 |
| تهتم المنظمة بالجوانب البيئية و الاجتماعية في عملية الانتاج | 68,3913 | 157,132 | ,158 | ,913 |
| تقوم المنظمة بتطوير انشطتها من اجل المحافظة على الموارد الحالية و المستقبلية | 68,4348 | 150,651 | ,557 | ,908 |
| تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات المنتج و تأثيراته على المستهلك و البيئة | 68,4348 | 154,207 | ,301 | ,912 |
| تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية | 68,5652 | 151,540 | ,544 | ,909 |
| تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائنها | 68,5000 | 149,900 | ,537 | ,908 |
| تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات افضل | 68,7609 | 151,430 | ,457 | ,909 |
| تعتبر المنظمة ان زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق | 68,3913 | 153,755 | ,328 | ,911 |
| تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائنها كقياس لجودة منتجاتها | 68,3913 | 154,421 | ,276 | ,912 |
| تحدد المنظمة الاسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة | 69,0652 | 152,951 | ,429 | ,910 |
| تحدد المنظمة اسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها(بالرجوع الى السوق | 68,3478 | 154,676 | ,330 | ,911 |
| تعتمد المنظمة على تحديد اسعارها بالاخذ في الاعتبار دخل الزبون | 68,6522 | 158,276 | ,116 | ,913 |
| تعتمد المنظمة على تحديد اسعارها على اسعار المنافسين | 68,5000 | 152,967 | ,403 | ,910 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء | 68,4783 | 151,277 | ,519 | ,909 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو | 68,6739 | 152,847 | ,394 | ,910 |
| تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الارباح في السوق | 69,3043 | 157,105 | ,228 | ,912 |
| تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة | 68,5652 | 150,073 | ,574 | ,908 |
| تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس ادائها البيئي و الاجتماعي | 68,5217 | 151,277 | ,522 | ,909 |
| تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج | 68,5000 | 148,967 | ,649 | ,907 |
| تتبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة | 68,4130 | 150,959 | ,588 | ,908 |
| تقوم المنظمة بالتخلص من الانشطة التي ليس لها قيمة مضافة في السلعة | 68,4565 | 150,431 | ,529 | ,909 |
| تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للاجزاء المختلفة للسلع | 68,5217 | 149,277 | ,650 | ,907 |
| تعتبر المنظمة ان تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف | 68,2174 | 149,329 | ,556 | ,908 |
| تضع المنظمة استراتيجية لتحقيق اقل تكلفة ممكنة | 68,9130 | 154,392 | ,295 | ,912 |
| تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في التكاليف | 68,9348 | 151,529 | ,509 | ,909 |
| تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة | 68,7174 | 150,518 | ,475 | ,909 |
| تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب | 68,5652 | 152,385 | ,393 | ,910 |
| التحكم في التكاليف يحقق ميزة تنافسية | 68,3913 | 153,932 | ,303 | ,912 |
| تعتبر المنظمة ان تحقيق الكفاءة في الاداء يساهم في زيادة ارباحها | 68,3261 | 150,980 | ,458 | ,909 |
| يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الاداء | 68,7174 | 148,741 | ,732 | ,906 |
| تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على اداء المنظمة | 68,3913 | 149,977 | ,519 | ,909 |

الملحق رقم (49) أسئلة استمارة الاستبيان

نوع ملكية المؤسسة خاصة عامة

نطاق السوق وطني دولي

حجم المؤسسة مصغرة (أقل من 10 عمال) صغيرة (10 إلى 49 عامل) متوسطة (50 إلى 250 عامل) كبيرة (أكثر من 250 عامل)

عمر المؤسسة أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

نمط التسيير المسير هو المالك المسير هو موظف

شهادات الايزو المتحصل عليها ISO 14001 ISO 9001 ISO 26000 ISO 22000

| بدون رأي | لا | نعم | |
|----------|----|-----|---|
| | | | رضا العملاء |
| | | | تستخدم الإدارة أدوات لقياس مستوى رضا العملاء |
| | | | تهتم المنظمة بخدمة الزبائن بشكل اكبر من اهتمامها بتحقيق الأرباح |
| | | | تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء |
| | | | تعمل المنظمة على متابعة شكاوى الزبائن و تضع الحلول المناسبة |
| | | | الربحية و الحصص السوقية |
| | | | تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس حصتها السوقية |
| | | | تعتبر المنظمة أن الاهتمام بالجودة يساعد على توسيع الحصص السوقية |
| | | | تحاول المنظمة التوسع باستهداف أسواق جديد دولية |
| | | | تسعى المنظمة إلى الرفع من مستوى أرباحها من خلال الأداء الجيد في السوق. |
| | | | المسؤولية الاجتماعية |
| | | | تهتم المنظمة بالجوانب البيئية و الاجتماعية في عملية الإنتاج |
| | | | تقوم المنظمة بتطوير أنشطتها من أجل المحافظة على الموارد الحالية و المستقبلية |
| | | | تقوم المنظمة بدراسة الدقيقة لكل مكونات السلعة و تأثيراتها على المستهلك و البيئة |
| | | | تقوم المؤسسة بوضع ميزانية خاصة لمعالجة التأثيرات البيئية و الاجتماعية |
| | | | الصورة المدركة |
| | | | تهتم المنظمة بالصورة المدركة لدى زبائننا |
| | | | تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى الزبائن من خلال عرض منتجات أفضل |
| | | | تعتبر المنظمة أن زيادة ولاء الزبائن يعمل على تحسين الصورة في السوق |
| | | | تعتمد المنظمة على الصورة المدركة الجيدة لدى زبائننا كمقياس لجودة منتجاتها |
| | | | العلاقة سعر /قيمة |
| | | | تحدد المنظمة الأسعار بالاعتماد على تكلفة المواد المستخدمة |
| | | | تحدد المنظمة أسعارها حسب القيمة الحقيقية لمنتجاتها |
| | | | تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها بالأخذ في الاعتبار دخل الزبون |
| | | | تعتمد المنظمة على تحديد أسعارها على أسعار المنافسين |
| | | | تطبيق بطاقة الاداء المتوازن |
| | | | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات جودة السلع و مستوى رضا العملاء |
| | | | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات عملية التعلم و النمو |
| | | | تهتم المنظمة بمراقبة مستوى تحقيق الأرباح في السوق |
| | | | تقوم المنظمة باستحداث العمليات الداخلية حسب التغيرات الجديدة |

الملاحق

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | تقوم المنظمة بمراقبة مؤشرات قياس أدائها البيئي و الاجتماعي |
| | | | تطبيق التكلفة المستهدفة |
| | | | تهتم المنظمة بمراقبة التكاليف على طول دورة حياة المنتج |
| | | | تتبنى المنظمة منهج التكلفة المستهدفة |
| | | | تقوم المنظمة بالتخلص من الأنشطة التي لا تشكل قيمة مضافة في السلعة |
| | | | تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي للأجزاء المختلفة المكونة للسلعة |
| | | | تعتبر المنظمة أن تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف |
| | | | تطبيق تكاليف تحسين الجودة المستمر |
| | | | تضع المنظمة إستراتيجية لتحقيق أقل تكلفة ممكنة |
| | | | تطبق المنظمة طرق و مبادئ للمراقبة و التحكم في تكاليف الجودة . |
| | | | تتابع المنظمة تكاليف التحسين المستمر لتحقيق الجودة المطلوبة |
| | | | تتحكم المنظمة في مستوى التكاليف دون الخلل بمستوى الجودة المطلوب |
| | | | قيادة الاداء |
| | | | التحكم في التكاليف يحقق ميزة تنافسية |
| | | | تعتبر المنظمة أن تحقيق الكفاءة في الأداء يساهم في زيادة أرباحها |
| | | | يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة كفاءة الأداء |
| | | | تحدد الخطط الموضوعية طرق المراقبة على أداء المنظمة |