

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية, التجارية و علوم التسيير  
الشعبة: العلوم تجارية  
التخصص: مالية المؤسسة  
اعداد الطالبة: كريمة بوغوفالة

بعنوان

دور نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة ميدانية شركة ALFAPIPE غرداية -

اللجنة المناقشة مكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
أ.د./	.....	رئيسا
أ.د./	مصطفى عبد اللطيف	مشرفا
أ.د./	.....	ممتحنا
	.....	ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 / 2014 م

قال تعالى :

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

التوبة: 105

صدق الله العظيم

# إهداء

قَالَ اللهُ تَعَالَى : "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي  
ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

أتقدم بهذا الإهداء إلى أعلى ما نملك في الوجود إلى الأم الكريمة  
التي صبرت على عناء المشقة حتى نتعلم والوجه المشرق  
الذي يعطينا الحنان.

وإلى الأب الكريم الذي لا يملك إلا العطاء ولا يعرف إلا  
النصيحة، إلى الذي قدر العلم حق قدره، إلى من شقى من أجلي.  
أطال الله في عمره..

وإلى إخوتي وأخواتي و أخوالي و خالتي و أبنائهم و إلى  
أعمامي و عماتي و جدي و جدتي حفظهم الله و رعاهم.  
و إلى الدين نحبهم و نعرفهم مكانتهم ليست بين الأسطر و  
الصفحات، لأن مقامهم أجل و أعلى فالقلب سكتاهم و الذكرى  
ذكراهم و العقل لن ينساهم.....

كريمة

# شكر و عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وادخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي  
لجلال وجه العظيم أن من علي بكرمه لإتمام هذا العمل فالصلاة و السلام على المبعوث  
رحمة للعالمين أما بعد:

شكرا للوالدين الكريمين، تربية، تأديبا، دعاء وتشجيعا بارك الله في عمرهما وفي ميزان  
حسناتهما ، اللهم اجعلهما ممن قلت فيهم "سلام عليكم طبتم فادخلوها خالدين"

يطيب لي أن أقول شكرا وليس لشكري حدود لمن قبل الإشراف على هذا العمل ولم ييخل علي  
بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة الدكتور مصطفى عبد اللطيف و إلى الاساتذة الأفاضل و  
إلى الدين مدو لنا يد العون

كريمة

## ملخص الدراسة:

أجريت هذه الدراسة للتعرف على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب, كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء المالي لشركة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل للمجتمع الاحصائي للدراسة المتمثل في الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب بغرداية, و لذلك فقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة .

من خلال البحث في هذه الدراسة تبين وجود علاقة قوية بين الجودة و الربحية, فالربحية مقاسة بالعائد على الاصول و العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية و العائد على المبيعات و ان الشركات تبحث الاساليب التي تمكنها من التميز عن بقية الشركات الاخرى, و ابرز هذه الاساليب تميز الخدمة او المنتج المقدم و جودتهما و كذلك خفض التكاليف نتيجة التوفيق بين الكفاءة المتحققة في عملية الانتاج و الاحتفاظ ( التمسك) بالمستهلك و جذب مستهلكين جدد .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة, الاداء المالي, أبعاد إدارة الجودة.

## Study summary:

This study aims to recognize the extent of applying the pillar of total quality management in the Algerian company for the manufacture of pipeline "ALFA PIPE". It also aimed to examine whether the use of the total quality management system has an impact on improving the financial performance of the company.

In order to achieve the objectives of the study were used descriptive analytical method, it was used as a comprehensive survey style community statistical study of the Algerian company for the manufacture of pipes Ghardaia, and so it has been the questionnaires distributed to all members of the school community

Through research in this study shows a strong correlation between quality and profitability , Valrlakeh measured by return on assets, return on investment and return on equity and return on sales and that companies are looking methods that enable them to stand out from the rest of the other companies , and the most prominent this topic methods distinguish the product or service provided and Jodthma and also reduce costs as a result of the achieved efficiency in the production process and keep ( adhering to ) consumer and waterless new consumers .

## Key words:

Total quality management system , financial performance , dimensions of the total quality management.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء.....
	شكر وعرفان.....
	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ-ب-ج	مقدمة.....
17	تمهيد.....
18	الفصل الأول: الادبيات النظرية و الدراسات السابقة لنظام إدارة الجودة و الاداء المالي.....
18	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاداء المالي.....
18	المطلب الأول: مفهوم الاداء المالي و أهميته.....
19	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الاداء المالي.....
30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء المالي.....
34	- المبحث الثاني: الجودة و الاداء المالي.....
34	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة.....
42	المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة بالأداء المالي.....
44	المطلب الثالث: الدراسات السابقة.....
49	خلاصة الفصل الأول.....
51	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية " حالة الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب بغرداية" ALFA PIPE ..
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات.....

52	المطلب الأول: الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
55	المطلب الثاني: منهجية و حدود الدراسة الميدانية.....
58	المبحث الثاني: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج.....
58	المطلب الأول: المعالجة الاحصائية للدراسة.....
59	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.....
75	خلاصة الفصل.....
77	خاتمة.....
81	قائمة المراجع.....
85	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	عدد الإستمارات الموزعة والمعتمدة	(01)
56	درجة أهمية بنود الإستمارة	(02)
58	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	(03)
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(04)
60	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(05)
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات	(06)
63	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تطبيق الجودة	(07)
64	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تبني نظام إدارة الجودة	(08)
67	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تأثير الجودة على الاداء المالي	(09)
68	أوساط الحسابية و الانحراف حول تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة	(10)
70	أوساط الحسابية و الانحراف حول الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي	(11)
71	الاهداف التي تحققت والمتوقع تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة	(12)



## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الاداء متعدد الابعاد	(01)
32	التكوين كاستثمار غير مادي	(02)
36	مراحل تطور الجودة	(03)
43	اهمية ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالبرحية و التكلفة	(04)
60	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(05)
61	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(06)
62	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(07)
63	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تطبيق الجودة	(08)
71	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول خفض مصاريف التشغيل	(09)
72	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول زيادة الانتاجية	(10)
72	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تحسين جودة المعلومات و البيانات	(11)
73	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول زيادة في الإيرادات و المبيعات	(12)
73	التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تحسين الاداء	(13)

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	استبيان ( استمارة)	01
90	نتائج الخصائص الديمغرافية للعينة مع اختبار صدق وثبات عبارات الاستبانة حسب برنامج (spss)	02
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات الاستبيان حسب برنامج (spss)	03
93	جدول حسابات النتائج للفترة الممتدة من 2010- 2014	04

مقدمة

توطئة:

فرضت التحولات العالمية توجهات جديدة في بعض جوانب نظريات التنمية الاقتصادية و إدارة الاعمال و تمتاز بيئة إدارة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة من الصفات و الخصائص التي من أهمها شمولية الأسواق و توسعها, و تتضمن المنتجات مزايا تنافسية, و سرعة ظهور المنتجات الجديدة و انتشارها و قصر دورة حياة المنتج و تنوع عروض السلع و الخدمات أمام الزبون, نتيجة لذلك لم يعد السعر هو الوحيد لرغبة المستهلك و سلوكه, و عليه بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة كأحد المفاهيم الإستراتيجية التي ساعدت على رفع روح التنافس بين الشركات.

و من هنا أخذت إدارة المنظمات بشقيها السلعي و الخدمي على عاتقها الإلمام برغبات المستهلك, و العمل على تأمين كل متطلبات جودة عالية, و تعزيز ثقته بالمنتجات, و العمل على التميز في أداء و أسلوب تقديم المنتج, و تحقيق خصائص يضمن لها التفوق في السوق و الاستمرارية به أطول فترة ممكنة, و بما ينعكس بشكل إيجابي على الاداء المالي و يعظم قيمته و ذلك من خلال تحسين معدل الربحية, و انخفاض التكاليف, و تحسين العلاقات بين الموظفين, و ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم يسهل من اندماج الشركة مع المحيط.

ثانيا :مشكلة الدراسة:

فرضت متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى أدائها و التفوق و التميز لمواجهة احتياجات و متطلبات العملاء بتقديم أرقى مستويات الخدمة التي تلي تطلعاتهم و تحقق رضاهم بجهود الإدارة العليا و بمشاركة جميع العاملين و ذلك من خلال تغيير الأساليب التقليدية في إدارة مؤسساتها و البحث عن ما هو حديث و متطور من طرق و أساليب إدارية لإدارة أنشطتها المختلفة, و في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة التي تسعى إلى إبراز أهمية تبني استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و التي تستند على عدد من المفاهيم الإدارية و المبادرات الابتكارية من ناحية و المهارات الفنية من ناحية أخرى من أجل النهوض بمستويات الأداء بشكل فاعل و كفؤ و العمل على تحسينها و تطويرها بما يخدم مصلحتهم لتحقيق أهدافها.

و عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيسي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ؟

و تنبثق من السؤال الرئيس عدد من الاسئلة القرعية:

- ما علاقة الاداء المالي بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما مدى تبني الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب لإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ؟ و ما تأثيرها على الأداء المالي؟
- ما هو أثر استخدام أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في شركة ALFAPIPE؟

ثالثا: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المالي ( الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل, مستوى رضا العملاء)

المتغير المستقل: تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في شركة ALFAPIPE .

رابعا: فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة بالشكل التالي:

الفرضية الأولى: تتبنى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ركائز الجودة الشاملة

الفرضية الثانية: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي في شركة ALFAPIPE

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي في شركة ALFAPIPE .

خامسا: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في شركة ALFAPIPE.

2. التعرف على الاتجاه العام لدى العاملين بشركة ALFAPIPE بغرداية نحو تطبيق ركائز إدارة الجودة

الشاملة و تحديد مدى اختلاف آراء العاملين لأهمية تطبيقها باختلاف متغيراتهم الشخصية.

3. السعي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمختلف تطبيقات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لتحسين و تطوير عمليات و أنشطة الشركة و أحداث تغيير في جودة الأداء و تحسين بيئة العمل و تقليل إجراءات العمل الروتينية و اختصارها من حيث الوقت و التكلفة.

4. التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي.

#### سادسا: أهمية الدراسة:

1. تتمثل أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على العنصر الجوهري و الأساسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها, و ذلك من خلال دراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة (الأساليب الإدارية الحديثة

2. الاستفادة من الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تطبيق أساليب إدارية حديثة تساهم في الرفع من مستوى أداء الشركة بما يحقق التميز و المتمثل في ( الربحية, الإنتاجية, كفاءة التشغيل, رضا العملاء), و التعرف على مجالات التحسين المرغوبة.

3. تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع و أحداثه في الفكر الإداري المعاصر مما يفرض ضرورة تطبيقه في الوقت الحاضر.

#### سابعا: منهج الدراسة:

يوضح المنهج مختلف المراحل التي يمر بها الباحث لإعداد بحثه بغية الوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية و بغية تحقيق أهداف البحث العلمي تم الاعتماد، المنهج الوصفي التحليلي, باعتباره المنهج الذي يتيح لنا البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها, وكما استعملنا منهج الدراسة الميدانية (استطلاعية).

المنهج الاستنباطي: فقد اعتمدهنا بالرجوع إلى الدراسات السابقة والدوريات والمؤتمرات المتعلقة بالجودة و الاداء المالي.

#### حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بعينة من شركة ALFAPIPE بولاية غارداية .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العمال الإداريين في عينة من شركة ALFAPIPE.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة ابتداء من 2015/05/10 لمدة اربع

ثامنا: هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلين, تضمن تلخيص عام للمقدمة واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرض للنتائج التي توصلنا إليها, وفي الأخير قدمنا بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها .

**الفصل الأول:** "الأدبيات النظرية والدراسات السابقة" حول نظام إدارة الجودة و الاداء المالي تضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول ثلاثة مطالب المطلب الأول تضمن مفاهيم أساسية حول الاداء المالي من بها أما المطلب الثاني مؤشرات تقييم الاداء المالي وذلك من خلال إبراز أهم المؤشرات المستخدمة في التقييم, أما المطلب الثالث فتضمن العوامل المؤثرة في تقييم الاداء المالي أما المبحث الثاني تضمن إدارة الجودة الشاملة و الاداء المالي شمل ثلاث مطالب المطلب الأول تضمن مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة أما المطلب الثاني تضمن علاقة إدارة الجودة بالأداء المالي اما المطلب الثالث تضمن الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة من دراسات عربية و أجنبية.

**الفصل الثاني:** "الدراسة الميدانية \_شركة ALFA PIPE بولاية \_" تضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول الدراسة التطبيقية الطريفة و الاجراءات اما المبحث الثاني تضمن المعالجة الإحصائية وفيها عرض وتحليل نتائج الاستبيان في إطار دراسة ميدانية من خلال التواصل مع أفراد العينة, وذلك باستخدام أدوات مختلفة لأجل الحصول على المعلومات الازمة وتوفير البيانات التي تحتاجها هذه الدراسة, كما تضمن الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية لاستمارة الاستبيان, بالاعتماد على إجابات الأفراد المستجوبين .

وانتهى البحث بخاتمة احتوت على النتائج المتوصل إليها مدعمة ببعض الاقتراحات.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

لنظام إدارة الجودة الشاملة و الاداء المالي



**تمهيد :**

ان مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي ساعدت في رفع التنافس بين المؤسسات وذلك بوعي المستهلك في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية و بسعر مناسب.

اذ يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية، التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الأساسية و الجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين خاصة على الاداء المالي في المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الاداء المالي من نسب و مؤشرات و مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء المالي و أهم الدراسات السابقة .

## المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الاداء المالي :

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها و وضعيتها التنافسية و ذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف و من أهمها ضمان استمرارها و بقائها في مجال نشاطها، لذلك يتطلب معرفة دقيقة لتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها والتي تشمل تحليل نسب التوازنات المالية ونسب السيولة وتحليل باستخدام مؤشرات النمو و الرفع الى غير ذلك من النسب المالية

## المطلب الاول : مفهوم الاداء المالي و أهميته

تعد عملية تقييم الاداء المالي من اهم وظائف داخل المؤسسة نظرا لاهتمام ادارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين و تقييم الاداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المؤسسة و ترجع اهمية تقييم الاداء المالي داخل المؤسسة بتأثرها الشديد بجميع المتغيرات التي تحصل داخل المؤسسة و لذي سنحاول في هذا الجزء دراسة كل من مفهوم الاداء المالي و اهم المؤشرات المالية و العوامل المؤثرة في الاداء المالي .

## الفرع الاول : مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات و الاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفا وحيدا والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث.

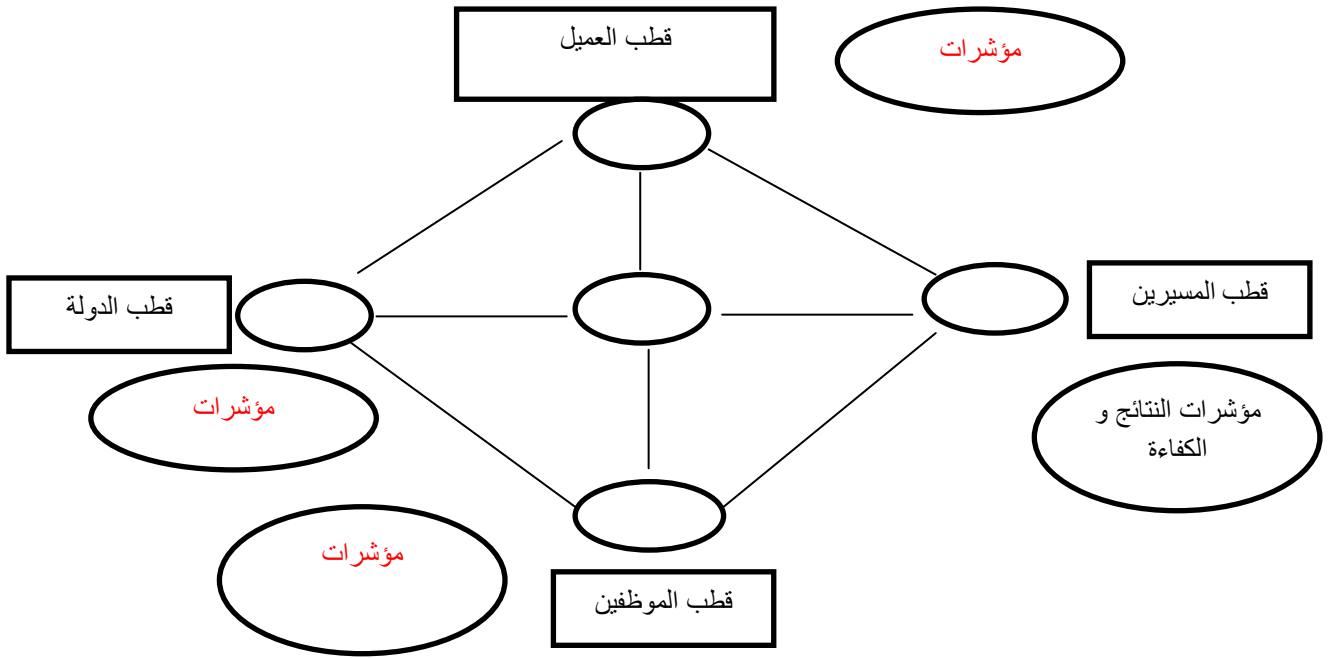
إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة <sup>1</sup>PERFORMARE . و بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها "

<sup>1</sup> Abdellatif khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P , 310;

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"<sup>2</sup> هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحرص الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيتهما إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.<sup>3</sup>

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): الاداء مفهوم متعدد الابعاد



المصدر <sup>4</sup> pierre voyer ,op.cit

<sup>1</sup> R . Brosquet , **fondement de la performance humaine dans l'entreprise** les éditions d'organisation .Paris. 1989 :P56.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهود : الاداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم " مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، نوفمبر ، 2011، جامعة بسكرة ص 87

إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب. القطب الأول يتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات، من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن استمرارية المؤسسة . أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم و استمرارية العمل بدل التوقف،. أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب، المساهمة في زيادة الدخل القومي .. والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

ما يمكن ملاحظته على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسبية باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحي بحاجة إلى تحقيق أداء جيد وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول-العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل .

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

### الفرع الثاني : مفهوم الاداء المالي و أهميته

#### أولاً : مفهوم الاداء المالي

ليس من السهل تحديد مفهوم دقيق للأداء المالي وذلك نظراً لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين فيعرفها " محمود الخطيب " ليس من السهل تحديد مفهوم دقيق للأداء المالي وذلك نظراً لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين "انها أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة<sup>1</sup>. ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة". كما يعرف على انه " قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة"<sup>2</sup>.

<sup>4</sup> Pierre VOYER , LA Performance : situation présente et perspective d avenir,www.IGE quebec.com/activités/P voyer. Pdh(18/04/2015)

<sup>1</sup> محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. ط 1 ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010 ، ص 67.

<sup>2</sup> عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 ، ص 304 .

ويعرفها أيضا " الياس بن ساسي, يوسف قريشي " الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للأداء المالي والمتمثل في أنه مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية احسن استغلال وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة.

### ثانيا : أهمية الأداء المالي:

ان لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة لاستمرار نشاط المؤسسة حيث تكمن في فيما يلي:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة و طبيعتها.
- متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
- المساعدة في اجراء عملية التحليل ومقارنة وتقييم البيانات
- المساعدة في فهم البيانات المالية.

### المطلب الثاني : مؤشرات تقييم الاداء المالي :

يتضمن مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات السيولة و النشاط و الربحية و المردودية

#### الفرع الاول : تقييم الاداء عن طريق مؤشرات التوازن المالي

يتم الاعتماد في عملية تحليل الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية على عدة مؤشرات و من بينها :

1- راس مال العامل ( FR ) : يعرف راس المال العامل على انه فائض الاموال الدائمة على الاصول الثابتة بمعنى الحصة من الاموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الاصول المتداولة<sup>6</sup> . كما يعبر عن جزء من الموال المتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الاصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة

وتتجلى اهميته من خلال الامان الذي يوفره للمؤسسة : فهو هامش امان يمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر المتعلقة بالعسر المالي و الافلاس . كما يتم حسابه كما يلي :

راس المال العامل = الاموال الدائمة - الاصول الثابتة

= ( الاموال الخاصة + الديون الطويلة ) - الاصول الثابتة

راس المال العامل = الاصول المتداولة - الديون القصيرة الاجل

<sup>5</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي ( الإدارة المالية ) : دروس وتطبيقات، ط 1 ، دائر وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 ، ص 23 .

$$= ( \text{المخزونات} + \text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة} ) - \text{الديون قصيرة الاجل}$$

## 2- الاحتياج في رأس المال العامل ( BFR )

يمكن تعريفه بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية كما يتم حساب الاحتياج في رأس مال العامل وفق الطريقة التالية :

$$= \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}^7$$

$$= ( \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة} ) - \text{الديون قصيرة الاجل} - \text{السلفات المصرفية} )^2$$

3- الخزينة ( TR ) يقصد بالخبزينة مجموع الاموال التي بحوزة المؤسسة لدورة اشتغال واحدة و تشمل القيم الجاهزة التي يمكن التصرف فيها كما يتم حساب الخزينة كالتالي :

$$\text{الخبزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

$$= \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس مال العامل}$$

$$= ( \text{أموال دائمة} - \text{أصول ثابتة} ) + ( \text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية} ) - ( \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة} ) .$$

ترتبط وضعية الخزينة برأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، لذا يمكن أن تأخذ أحد الوضعيات التالية :  
: خزينة موجبة، خزينة معدومة، خزينة سالبة<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و النشاط

### 1- نسب السيولة

يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة. و تعد نسب السيولة ا مقدار الأصول المتداولة التي ينبغي توفرها لتغطية الخصوم المتداولة فوراً، باستثناء المخزون حيث يصعب بيع المخزون حالاً أو أن قيمته السوقية أقل من قيمته السوقية.

<sup>1</sup> صابر عيسى : اثر التسير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية بسكرة , مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و جباية جامعة ورقلة الجزائر ، 2012 ص 102

<sup>2</sup> مقدم ليلي : سياسات تسير عناصر الاحتياج في رأس مال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية خلال الفترة ( 2005-2007 ) ، مجلة الباحث : جامعة ورقلة الجزائر ، العدد 08 ، 2010 ، ص 98

<sup>3</sup> بن خروف جليلة : دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات و اتخاذ القرارات حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات ( 2005-2008 ) ، مذكرة ماجستير تخصص مالية مؤسسة ، ( غير منشورة ) ، جامعة بومرداس - الجزائر - 2009 ، ص ص 92-93

**1-1 نسبة التداول**

تشير نسبة التداول إلى قدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة . و يتم حساب هذه النسبة بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة .  
و تسمى هذه النسبة أحيانا بنسبة رأس المال العامل لأنها عبارة عن نسبة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة و هما مكونات رأس المال العامل .  
بموجب العلاقة ادناه : يتم حساب نسبة التداول :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الاصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

**1-2 نسبة التداول السريعة :**

يعاب على نسبة التداول أنها تفترض أن المخزون السلعي هو من الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية ، و هذا الافتراض قد لا يكون مقبولا من الدائنين . فالمخزون السلعي يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه ، و هناك احتمال بأن يتم بيعه بخسارة ، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعه على الإطلاق . لذا فمن المقترح استبعاد المخزون السلعي من بسط نسبة التداول ، لنصل إلى نسبة جديدة لقياس السيولة هي نسبة التداول السريعة تلك النسبة التي تعتبر مقياسا لمقدرة المؤسسة Acid \_Test Ratio or Quick Ratio على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) من الأصول سريعة التحول إلى نقدية<sup>1</sup>  
تقيس هذه النسبة درجة السيولة السريعة المتاحة حالا للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .  
تلك النسبة التي تظم أكثر الأصول المتداولة سيولة كونها تعتمد على العناصر السائلة جدا ، كالنقد و شبه النقد و تكون عناصرها (النقد في الصندوق و المصرف و الأوراق المالية القابلة للتسويق كالسندات الحكومية) إن هذا المؤشر يستبعد العناصر الأقل سيولة أو التي يتطلب تحويلها إلى نقد سريعا تحمل بعض الأعباء المالية كالذمم المدينة و المخزون السلعي و المصاريف المدفوعة مقدما ، بالتالي سوف يقتصر بسط هذه النسبة على الأصول المتداولة التي لا تتعرض لأي تخفيض في قيمتها عند التصرف بها و النسبة<sup>2</sup>  
المعيارية النموذجية هي :

1 منير إبراهيم هندي ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الخامسة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 74

2 ناصر نور الدين عبد اللطيف ، أساسيات المحاسبة المالية في المنشآت الخدمية و التجارية و الصناعية تحليل القوائم المالية و المحاسبة عن التزاماتها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 24.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الاصول المتداولة - المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

### 1-3 سيولة الذمم:

عندما يكتشف المحلل المالي أن نسبة التداول أو نسبة السيولة السريعة تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة فإن من واجبه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة خاصة الذمم و المخزون للتأكد من مدى سيولتها . وبالنسبة لسيولة الذمم فيمكن حسابها بقياس متوسط فترة التحصيل ، وكذا بتحليل أعمار مفردات الحسابات المدينة .

### 1-4 سيولة المخزون :

وكما أمكننا قياس سيولة الحقوق بإيجاد متوسط فترة التحصيل ، فانه يمكننا قياس سيولة المخزون بإيجاد متوسط الفترة التي تمضي منذ دخول البضاعة للمخازن حتى تحصيل قيمتها. و يمكن تجزئة تلك الفترة إلى فترتين: الأولى هي متوسط فترة التخزين و تمثل متوسط فترة بقاء البضاعة المشتراة في المخازن حتى يتم بيعها ، والثانية تمثل متوسط الفترة التي تمضي منذ بيع البضاعة حتى تحصيل قيمتها و التي سبق أن أطلقنا عليها متوسط فترة التحصيل . و بالنسبة لمتوسط فترة التخزين ، فيتم حسابها بقسمة رصيد المخزون على تكلفة البضاعة المباعة و ضرب النتائج في عدد أيام السنة .

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد ايام السنة} \times \text{رصيد المخزون}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}$$

### 2- نسب النشاط

وهي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات و معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات و من ثم إلى سيولة .

هي النسب التي تقيس مدى فاعلية المشروع في استخدام الموارد المتوفرة لديه. و تضمن جميع هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات و بين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون و نسب الأصول الثابتة و غيرها.



## 1-2 معدل دوران الأصول :

يتم حساب معدل دوران الأ و صل بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول و لهذا فانه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول .

$$\text{معدل دوران اجمالي الاصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الاصول}}$$

وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات. و لذلك فكلما زاد المعدل دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة.

## 1-2-2 معدل دوران الأصول الثابتة

ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة . ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة أصول المؤسسة ، فإذا وجد أن معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة يفوق مثيله على مستوى الصناعة، فان ذلك قد يعني إما كفاءة عالية في استغلال الأصول الثابتة أو عدم كفاية الاستثمار في تلك الأصول، أما في حالة انخفاض معدل دوران الأصول الثابتة على مثيله مستوى الصناعة فان هذا قد يعني إما انخفاض الكفاءة في استغلال الأصول ، أو المغالاة في الاستثمار فيها.<sup>8</sup> و يقيس مدى كفاءة الأصول الثابتة و قدرتها على تحقيق الإيرادات (المبيعات) للمشروع و زيادة الطاقة الاستخدامية للأصول الثابتة و زيادة مساهمتها في زيادة النشاط الجاري للمشروع .

$$\text{معدل دوران الاصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الاصول الثابتة}}$$

## 2-2-2 معدل دوران الأصول المتداولة

يتم حساب معدل دوران الأصول المتداولة بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة ، ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة هذا النوع من الأصول و توليد المبيعات منه و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الاصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الاصول المتداولة}}$$

<sup>8</sup> منير إبراهيم هندي مرجع سبق

**2-2-3 معدل دوران المخزون :** يعتبر معدل دوران المخزون مؤشرا لمدى سلامة حجم الاستثمار في المخزون السلعي. و لكي نوضح فكرة استخدام المتوسطات في حساب معدل الدوران ، سوف يتم حساب معدل دوران المخزون بقسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون خلال العام ، و ذلك بدلا من قسمتها على رصيد المخزون في الميزانية كما تعودنا أن نفعل .ويمكن إيجاد متوسط المخزون بإضافة مخزون أول المدة إلى رصيد المخزون في اول المدة وقسمة النتائج على 2 و فيما يلي كيفية حساب معدل دوران المخزون<sup>1</sup> :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المتوسط المخزون}}$$

ونظرا لأن المخزون عادة ما يقوم بالتكلفة فانه يفضل أن يستخدم تكلفة المبيعات بدلا من المبيعات . كما أنه يفضل استخدام متوسط المخزون بدلا من رقم المخزون آخر المدة , وهذا يؤدي إلى تلافي أثر التقلبات الموسمية على المخزون .

### الفرع الثالث : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و المردودية

#### I. المؤشرات الربحية

**أولا: نسب الربح إلى المبيعات :** تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المنشأة في الرقابة على عناصر التكاليف ، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات. و تتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها هامش مجمل الربح ، و هامش ربح العمليات و أخيرا هامش صافي الربح<sup>2</sup> .

**أ\_ هامش الربح الإجمالي :** يتم حساب هامش الربح الإجمالي بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات. و حيث أن كل من بسط و مقام النسبة يتضمن رقم المبيعات ، فإنها تعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات أي تكلفة البضاعة المباعة ، كما تعتبر مؤشرا عن المدى الذي يمكن أن تخفضه حصيللة المبيعات قبل أن يتحول الربح الإجمالي إلى قيمة سالبة .

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

1 المرجع السابق ص 84.85

2 نفس المرجع ص 96

ب\_ هامش الربح الصافي : يتم حساب هامش الربح الصافي بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المنشأة لخسائر فعلية ، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة .

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

ثانيا : نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة : تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة . و من أبرز نسب هذه المجموعة القوة **الائراضية** ، و الربح الصافي إلى مجموع الأصول ، و معدل العائد على المتاجرة بالملكية ، و معدل العائد على حقوق الملكية <sup>1</sup> .

1) **القوة الايراضية** : يتم حساب القوة الايراضية بقسمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات .

$$\text{القوة الايراضية} = \frac{\text{صافي الربح العمليات}}{\text{مجموع الاصول المشتركة في العمليات}}$$

و يقصد بصافي ربح العمليات المبيعات مطروح منها كافة بنود التكاليف اللازمة لتوليد هذه المبيعات . بمعنى آخر يقتضي حساب صافي ربح المبيعات عدم الأخذ في الحسبان عناصر الإيرادات و المصروفات التي لا تتعلق بالعمليات العادية للمشروع . و من أمثلتها أرباح استثمارات في أوراق مالية ، و إيرادات أصول مؤجرة للغير ، و فوائد القروض ، و الضريبة المستحقة . أما بالنسبة للأصول المشتركة في العمليات فيقصد بها جميع الأصول عدا الأصول المؤجرة للغير و العاطلة ، و الأصول التي تمثل استثمارات فرعية لا ترتبط بالعمليات كالأستثمار في الأوراق المالية .

2) **نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول** : يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الأستثمار التي يقوم عليها نظام ديون نظام ديون . ويقاس هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الأصول

$$\text{معدل العائد على الأستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الاصول}}$$

3) معدل العائد على المتاجرة بحقوق الملكية : يطلق أحيانا على معدل العائد على المتاجرة بالملكية معدل العائد المتولدة على الرفع المالي. وهو يمثل العائد الذي يحققه المالك من وراء استثمار أموال الغير بمعدل عائد يفوق تكلفة الحصول على تلك الأموال .

$$\text{معدل العائد على المتاجرة بحقوق الملكية} = \left( \frac{\text{معدل العائد على الاستثمار - الفوائد}}{\text{أموال غير الملاك}} \right) \times \left( \frac{\text{أموال غير الملاك}}{\text{حقوق الملكية}} \right)$$

تكلفة الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير وبين العائد المتولدة عن استثمارها . و يتأثر هذا الهامش ايجابيا أو سلبيا بمعدل مرجح هو نسبة أموال غير الملاك إلى نسبة أموال الملاك في هيكل رأس مال المنشأة و هو ما توضحه المعادلة التالية

4) معدل العائد على حقوق الملكية : يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية ، ولذا فانه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك<sup>1</sup> .

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وهناك نقطة جديرة بالاهتمام في شأنه النسب المالية التي يكون حق الملكية طرفا فيها . فالأرباح المحتجزة عن العام الذي تعد عنه النسبة ، و التي تعد جزءا من حقوق الملكية لم تتحقق كلها في بداية العام كما لم تتحقق كلها في بداية العام . بل الأفضل أخذ نصف الأرباح المحتجزة عن العام فقط على اعتبار أنها تمثل متوسط الأرباح المحتجزة التي تم توظيفها .

## II. تقييم الأداء المالي عن طريق نسب المردودية

تعرف المردودية على انها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمرة في تحقيق النتائج المالية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 103-104

<sup>2</sup> الياس بن الساسي و يوسف قريشي مرجع سبق ذكره ، ص 267

تعرف بأنها تتخذ عدة أشكال و قياسها صعب، تحسب عن طريق العلاقة النتيجة / الوسائل المستخدمة و هي قياس نقدي للأداء .تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول. تكون في المدى القصير أو الطويل .

### 1) المردودية الاقتصادية :

تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس ،و تستبعد النشاطات الثانوية و ذات الطابع الاستثنائي ، حيث تحمل في مكوناتها

عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج و الأصول الاقتصادية من الميزانية

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية ( RE )} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال ، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال .

### 2) المردودية المالية ( مردودية الأموال الخاصة )

تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر و الحركات المالية ، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية .

$$\text{مردودية الاموال ( Rcp )} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{النتيجة الخاصة}}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة و رفع حجم الأموال الخاصة ، و يمكن بقراءة معمقة ، تعريف مردودية الأموال الخاصة ، على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدوم .

تدعى العلاقة (الاستنادة الصافية /الأموال الخاصة) الرافعة المالية .

و العلاقة (المردودية الاقتصادية - تكلفة الاستنادة) × (الاستنادة الصافية /الأموال الخاصة) تسمى بأثر الرافعة المالية

مردود الاموال الخاصة = المردودية الاقتصادية + اثر الرافعة المالية

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء المالي

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمحضت<sup>9</sup> عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء.<sup>10</sup> فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية<sup>3</sup> أما البروفيسور ، R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز المهارات، مستوى العمل و الممارسات<sup>4</sup> ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. 89

<sup>10</sup> A.C.Martient, l'entreprise dans un monde en changement, ed. du seuil-ouvières, Paris, 1992, P 106.108 in

<sup>3</sup> جمال خنشورة، « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، معهد الاقتصاد جامعة باتنة نوفمبر، 1987. ص. 16

<sup>4</sup> Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les editions. d'organisation , Paris, 1977, P.51

**1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا**

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

**1-1- التحفيز:**

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من نظرية ، Mc Clelland التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات للحاجة أو الطاقة « الانتظار ... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من) « الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم..

**1-2 المهارات:**

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات<sup>1</sup> :

-مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين

**الوضعية الأولى.**

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي

ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

<sup>1</sup>http://www.e-rh.org 2015/4/28-Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les différentes disciplines

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

### 1-3 التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي

للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية

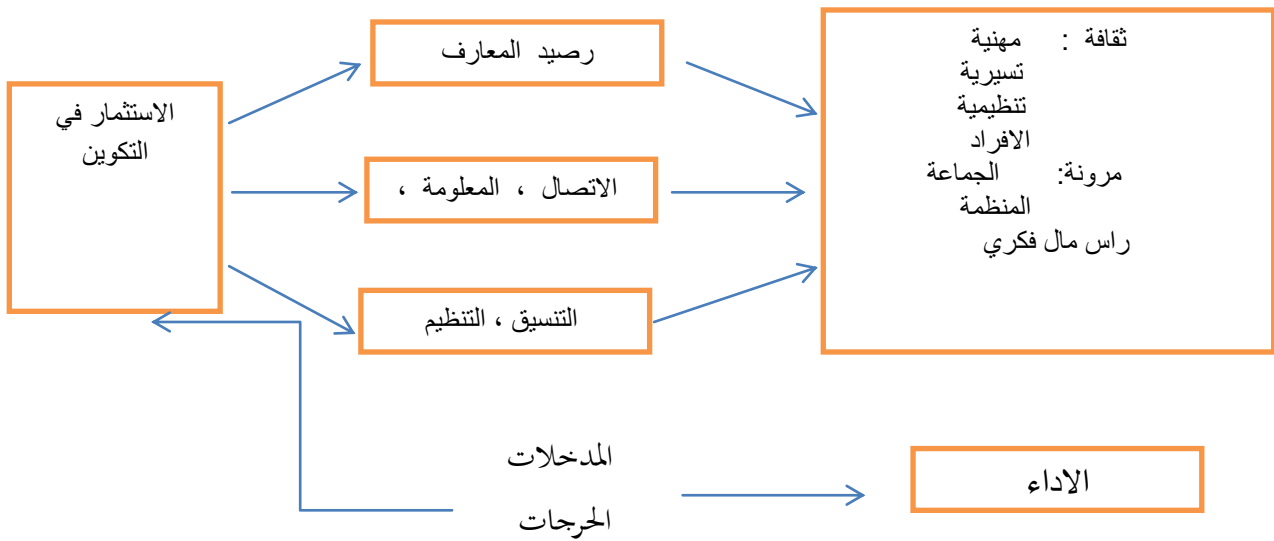
□ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

□ يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

□ يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي

### شكل رقم (2): التكوين كاستثمار غير مادي



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سابق ص 43<sup>11</sup>

### العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل



اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية<sup>1</sup>. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

## 1.2 عوامل اقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين

## 2.2 عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

## 3.2 عوامل تكنولوجية .

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... ( دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة

2.4 عوامل سياسية وقانونية هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. 89

## المبحث الثاني : نظام إدارة الجودة و الاداء المالي

تمثل الجودة حاليا إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية و العالمية، لدى تركيز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في إنتاجها، حيث أنها تسعى لتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبية الزبائن المتميزة بالتطور المستمر، سنتطرق في هذا المبحث عن المفاهيم الأساسية للجودة و نظام إدارة الجودة و علاقتها بالاداء المالي و أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع .

## المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة

## الفرع الاول : مفهوم الجودة

## 1. مفهوم الجودة و مراحل تطورها

إن الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجودة الآن لا تعكس بتاتا المكانة التي كانت تحتلها في السابق فحتى نهاية الستينات من القرن الماضي لم يكن للجودة مكان بين المصطلحات الإدارية، ففي سوق يطغى فيه الطلب على العرض وفي ظل تنظيم و ادارة متأثرة بالأفكار التيلورية كان التحكم في تقنيات الانتاج و هو كل ما يشغل تفكير و اهتمامات المسؤولين الذين اجرتهم هذه الظروف على ان يكونوا تقنيين أكثر منهم مديرين .

غير انه و ابتداء من السبعينات و الى غاية يومنا هذا اخدت الامور في تغير ، فانقلب العرض على الطلب و اعتنقت المؤسسات افكارا بديلة عن افكار تايلور و تحولت اهدافها من الانتاج بأحجام كبيرة الى ارضاء العملاء , وهكذا , بعد ان كانت الجودة لا تقترن الا بالمنتوج اصبحت الآن بعد مرور مجموعة من المراحل المتتابعة زمنيا , فلسفة ادارية و استراتيجية تمس و تغطي تقريبا كامل النظام الاداري للمؤسسة نتناول فيمايلي مراحل تطور الجودة، لكن قبل ذلك نقف اولا عند مفهوم الجودة .

## 1.1 مفهوم الجودة

يعد مصطلح الجودة كثير التداول في الحياة اليومية، و هو يعني لمعظم الناس التفضيل، لذلك تعد سيارة<sup>12</sup> المرسيديس هي سيارة الجودة و كذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ... الخ من الامثلة، وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية و التميز و هذه من الصعب قياسها ن وتترتب على ذلك ان الجودة متاحة فقط للقادرين على الدفع.<sup>1</sup>

أما من الناحية العلمية فقد اتخذت الجودة تعريفات مختلفة و متعددة تكفي فقد بذكر تلك التي

اوردها بعض رواد الجودة<sup>13</sup>:

- تعريف (1951) juran :الجودة هي ملائمة المنتج ،

- تعريف (1951) Crosby) الجودة هي المطابقة مع المواصفات ،

-تعريف (1951) Ishikawa) الجودة هي القدرة على ارضاء العميل ،

ان تباين و اختلاف هذه التعاريف ماهو في الحقيقة الا تطور في مفهوم الجودة كان قد تم عبر

سلسلة من المراحل الزمنية تخللتها ظروف و احداث ساهمت بشكل كبير في الانتقال بالجودة

من الملائمة للاستخدام الى القدرة على ارضاء العميل ، و قد عرفت الجودة في آخر إصدار للمواصفة 9000 ISO الخاصة بمبادئ و مصطلحات نظام إدارة الجودة لسنة 2005 على أنها : "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات " ، غير ان اول تعريف منح للجودة من طرف منظمة الـ ISO والذي لا يعدو ان يكون سوى ترسيما لتعريف كان قد سبق وان لقي فيما مضى قبولا واسعا لدى اخصائيي الجودة كان في 15 جوان 1986 تاريخ صدور المواصفة ISO 8402 ادارة الجودة و ضمان الجودة - مصطلحات .

<sup>1</sup> مجدي ابراهيم محمد، جودة الاداء، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الاولى، (2013) ص 05.

<sup>13</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئية، ; ISO9001 & ISO14000 ، دار وائل لنشر، عمان ، 2002، ص 16.

الشكل رقم (3). مراحل تطور الجودة

أبعاد الجودة	الجودة	ادارة	السوق
ضبط المنتج	الفحص	1900 حركة الادارة العلمية	العرض > الطلب
	مراقبة الجودة	1930 مدرسة العلاقات الانسانية	
ضبط العمليات التشغيلية		1950 ضمان الجودة	العرض > الطلب
		1970 مدرسة النظم	العرض = الطلب
ضبط النظام	إدارة الجودة الشاملة		العرض < الطلب
		2000 إدارة الجودة	

المصدر :Déturie.P.(2001).p26<sup>1</sup>

فرع الثاني مفهوم نظام ادارة الجودة

إن تبني نظام إدارة الجودة ينبغي أن يكون قرارا استراتيجيا للمنظمة، يتأثر تصميم و تنفيذ نظام جودة المنظمة بحاجاتها المتغيرة، الاهداف الخاصة، شروط المنتجات، العمليات المستخدمة، وكذلك حجم و هيكل المنظمة، ينبغي الانتباه بأن ليس الغرض من المواصفة الدولية أن تقتضي توحيد هيكلية أنظمة إدارة الجودة أو توحيد الوثائق.

1-تعريف و تقسيمات إدارة الجودة:

جاء في المواصفة (2005) ISO 9000 مايلي<sup>2</sup>:

نظام ادارة الجودة هو نظام اداري يسمح بتوجيه و مراقبة المؤسسة في مجال الجودة .

<sup>1</sup>Déturie,P ,Conduire une démarche qualité, 4 eme Edition, Edition D'organisation, Paris, p20.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، جامعة البتراء، دار الفكر ناشرون و موزعون(2009)، ط 1، المملكة الاردنية، عمان، ص .172.

لتبسيط هذا التعريف، نرجع الى نفس الموصفة من اجل تحديد المفاهيم الخاصة بكل من "نظام" و "نظام اداري".

نظام: مجموعة من العناصر المرتبطة او المتفاعلة .

نظام اداري ك نظام يسمح بوضع سياسة واهداف ، و يبلغ هذه الاهداف<sup>3</sup> .

يادماج التعريفين الثاني و الثالث في التعريف الاول نحصل على التعريف الركيك الاتي "نظام ادارة الجودة هو مجموعة من العناصر المرتبطة او المتفاعلة تسمح بوضع سياسة اهداف ,تسمح

بتوجيه و مراقبة المؤسسة في مجال الجودة"، و الذي نعيد صياغته على النحو الموالي "نظام ادارة الجودة و مجموعة من العناصر المرتبطة او المتفاعلة تسمح بوضع سياسة الجودة و اهداف الجودة و يبلغ هذه الاهداف " .

لم يبق لنا الآن سوى تحديد المقصود بكلمة "عناصر" والذي نستخلصه من خلال استقراء بعض الفقرات الواردة في هذه السلسلة ، ابرزها ووضحها على الإطلاق تلك الواردة في الموصفة(2005) ISO 9000 تحت عنوان الإدارة بمقاربة النظام كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة "إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كنظام يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة" ،هذه الفقرة تكفي لنا لكي نستنتج أن المراد بكلمة عناصر هي "العمليات" ،التي عرفتها الموصفة (2005) ISO 9000 على أنها "مجموعة من النشاطات المرتبطة أو المتفاعلة تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات" ،فالمؤسسة باعتبارها شكلا من أشكال المنظمات ،هي عبارة عن شبكة من العمليات(على مستوى كل عملية تستعين مجموعة من النشاطات المتتابعة ببعض الوسائل كالأفراد المعدات ، الآلات أو المعلومات لتقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات)المرتبطة أو المتفاعلة(حيث عادة ما تكون مخرجات واحدة من هذه العمليات هي مدخلات عملية أخرى).<sup>14</sup>

من بين التقسيمات الممكنة لعمليات نظام الإدارة نجد الدليل التوثيقي FD X50-176 Fascicule de documentation بصفتها على ثلاث أنواع :

◀ عمليات الإنجاز أو العمليات التشغيلية

<sup>14</sup> خضير كاظم حمود, إدارة الجودة في المنظمات المتميزة, الطبعة الاولى, دار الصفاء لنشر و التوزيع, عمان,2010.ص 43.

هي العمليات التي تساهم بصفة مباشرة في إنجاز المنتج، بدءا بالتعرف على رغبات العملاء وانتهاء بإرضائها، تشمل هذه العمليات جميع الأنشطة المتعلقة بدورة حياة المنتج: البحث والتطوير المصالح التجارية وإدارة العقود، التصميم، الشراء والتموين، الإمداد، الإنتاج وضبط العلاقات مع العملاء ... إلخ.

#### ◀عمليات الإسناد أو عمليات الدعم

تسهر هذه العمليات على ضمان السير الحسن لعمليات الإنجاز، وذلك بتوفيرها للموارد التي تحتاجها هذه الأخيرة، ورغم أن القيمة التي تخلقها هذه العمليات لا يدركها العميل إدراكا مباشرا إلا أن وجودها يبقى ضروريا من أجل المحافظة على ديمومة المؤسسة وضمان سيرها الحسن، تغطي هذه العمليات بوجه خاص: الموارد البشرية، الموارد المالية، المنشآت والنشاطات المتعلقة بصيانتها (المقرات، التجهيزات، الآلات، البرامج الإعلامية.....).

#### ◀عمليات الإدارة

تحت المسؤولية التامة لفريق الإدارة، تساهم هذه العمليات في وضع سياسة المؤسسة وتوطين الأهداف بداخلها، كما تقوم بتوجيه عمليات الإنجاز وعمليات الإسناد وضمان التوافق بينهما، من بين هذه العمليات نذكر: وضع الاستراتيجية، إدارة الجودة، الاتصال الداخلي وتعبئة الأفراد.

## 2. مبادئ ادارة الجودة

ان نجاح او فشل المؤسسة في بلوغ اهدافها يرتبط بشكل عام بنشاط و عمل نظامها الاداري

ففي ظل هذا الاخير يتم وضع السياسات و تحديد الاهداف و توفير مختلف الموارد الضرورية من وسائل و كفاءات و طرق لأجل تجسيدها ، و لما كان نظام ادارة الجودة -اذا ما أخذ بمتطلبات ال(2000) 9001 ISO - يهدف الى ارضاء العملاء و تحسين اداء المؤسسة , كان من البديهي لنا ان نتساءل عن المبادئ التي باتباعها تتحقق هذه الاهداف ، ماهي المبادئ التي يجب ان تستند اليها الادارة عندما تريد ان تتحكم في هذا النظام و تجعله قادرا على بلوغ اهدافه .

استنادا الى المواصفة (2005) ISO 9001 هناك ثمانية مبادئ تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية 176 TC / ISO تعكس افضل الممارسات الادارية الواجب تنفيذها و تتمثل في :

## 1.2. التركيز على العميل

ان المؤسسات وجدت اصلا لإرضاء متطلبات العميل، اذ لا يمكن تصور وجود و استمرار مؤسسة

بدون عملاء، ولما كان هذا الاخير هو السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه بقاء و نجاح المؤسسة

فقد كان ارضاءه أكبر انشغال تواجهه ادارة المؤسسة التي تجد نفسها امام ضرورة فهم الحاجات

الحاضرة و المستقبلية لهؤلاء العملاء، و العمل على ارضائها و السعي بجدا الى تجاوزها.

تتبع اهمية و ضرورة التعرف على هذه الحاجات من كونها تمثل مداخلات نظام ادارة الجودة

و يمكن القول أن العميل هو أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ من أجله و بفضلته تحقق إدارة الجودة الشاملة أهدافها و بالتالي تتحقق أهداف المنظمة ككل من خلال تحقيق الرضى الذي يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي و الوقوف بقوة أمام تيار المنافسة المحلية و الدولية.<sup>15</sup>

مع وضع نظام اتصال فعال مع العملاء يمكنها من التعريف بمنتجاتها و يسمح لها بإعلام عملائها بكيفية ادارة طلباتهم و معالجة شكاويهم، و التزود بوسائل تسمح للمؤسسة بقياس ادراك العميل لمستوى رضاه عن المنتج المقدم اليه<sup>1</sup>.

## 2.2.3. القيادة

هناك عدة تعاريف لمفهوم القيادة من بين هذه التعاريف نورد فيمايلي التعريف الذي حظي به هذا المصطلح منه قبل الجمعية الاوروبية لإدارة الجودة EFQM في وثيقتها المعونة بـ " نموذج الامتياز " " القيادة هي الطريقة التي يتطور بها فريق الادارة مهمة و شعار المؤسسة، و هي التي تصف أسلوبه في تجسيد هذه المهمة و في إزالة كافة القيود التي تعترض تحقيقها.

القيادة كذلك هي الطريقة التي يتطور بها فريق الادارة القيم داخل المؤسسة عن طريق اتيان افعال و سلوكيات ملائمة .

<sup>15</sup> لعمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتورا في علوم التسيير ، جامعة عمار تليجي بالاعواط ، 2014 ص83.

القيادة ايضا هي الطريقة التي يلتزم بها كل فرد للإدارة التزاما شخصيا بضمان وضع و تطبيق نظام إداري داخل المؤسسة " .

يظهر هذا التعريف القيادة على انها طريقة للقيام بالأشياء و هو الامر الذي لا يشاطره تماما Cattan.M الذي يرى في القيادة ايضا ايجاء بالتميز و بأسلوب معين في اتيان التصرفات ما يجعلها قريبة من الكارزمازية Le charisme التي تعني " التأثير الذي تتركه شخصية متميزة " في هذا الاطار ليس مطلوبا على كل مدير ان يكون شخصية متميزة ولو ان كونه كذلك سيساعد اكثر , فالمنتظر منه بالدرجة الاولى هو ان يكون ذلك الشخص الذي يعبر عنه عادة بـ " محرك الفريق "

. Un meneur d'hommes <sup>2</sup>

### 3.2. مشاركة الافراد

" إن الافراد في جميع المستويات هم اهم ما في المؤسسة , ومشاركتهم المطلقة و الكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة ". السؤال الذي يطرح نفسه، كيف للإدارة ان تجعل افرادها يشاركوا و يساهموا و يكونوا اطرافا فعالة في نشاط و عمل المؤسسة و الاجابة هي ان الادارة لا تملك الا ان تخلق الجو المناسب الذي يساعد على ذلك من خلال تهيئة مختلف لشروط الضرورية لتحقيق ذلك من قيادة و تحفيز و توصيف دقيق للوظائف و المسؤوليات , و تدريب وغيرها من الشروط الاخرى.

يمكننا ان نستشف مدى مشاركة الافراد في النشاطات اليومية للمؤسسة من خلال المظاهر كمدى رغبتهم في حل مشاكل المؤسسة من اجل تعزيز سياسة التحسين المستمر للأداء , درجة انتمائهم للمؤسسة .. الخ . عموما هناك العديد من المؤشرات الكيفية الواجب على ادارة المؤسسة متابعتها بشكل دائم للتأكد من تطبيق المبدأ <sup>2</sup> :  
مدى شعور الافراد بالانتماء .

المستوى الابداعي و الخلاق الافراد .

مدى مسؤولية كل فرد عن ادائه الخاص .

مدى جدية الافراد في مناقشة وحل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.



## 4.3 مقارنة العمليات

نعني بمقارنة العمليات داخل المؤسسة، اي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة، تحديد الارتباطات الموجودة بينها و ادارتها .

كما جاء في التعريف أعلاه تظهر اهمية مقارنة العمليات في كونها تلقي الضوء على العلاقات الموجودة بين عمليات نظام ادارة الجودة و تسمح بالتحكم فيها و السيطرة عليها .

## الفرع الثالث: الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة

تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1) دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة، حيث يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي و بشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صلاحية إتخاذ هذه القرارات.

2) التحسين المستمر للعمليات، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة KAIZEN لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بالمعين الصفري لذا، يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائما لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية .

3) المعلومات المطلوبة، حيث أن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة، يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد من اتخاذ القرار، وله تأثيرا إيجابيا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة، أن تبنى نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على

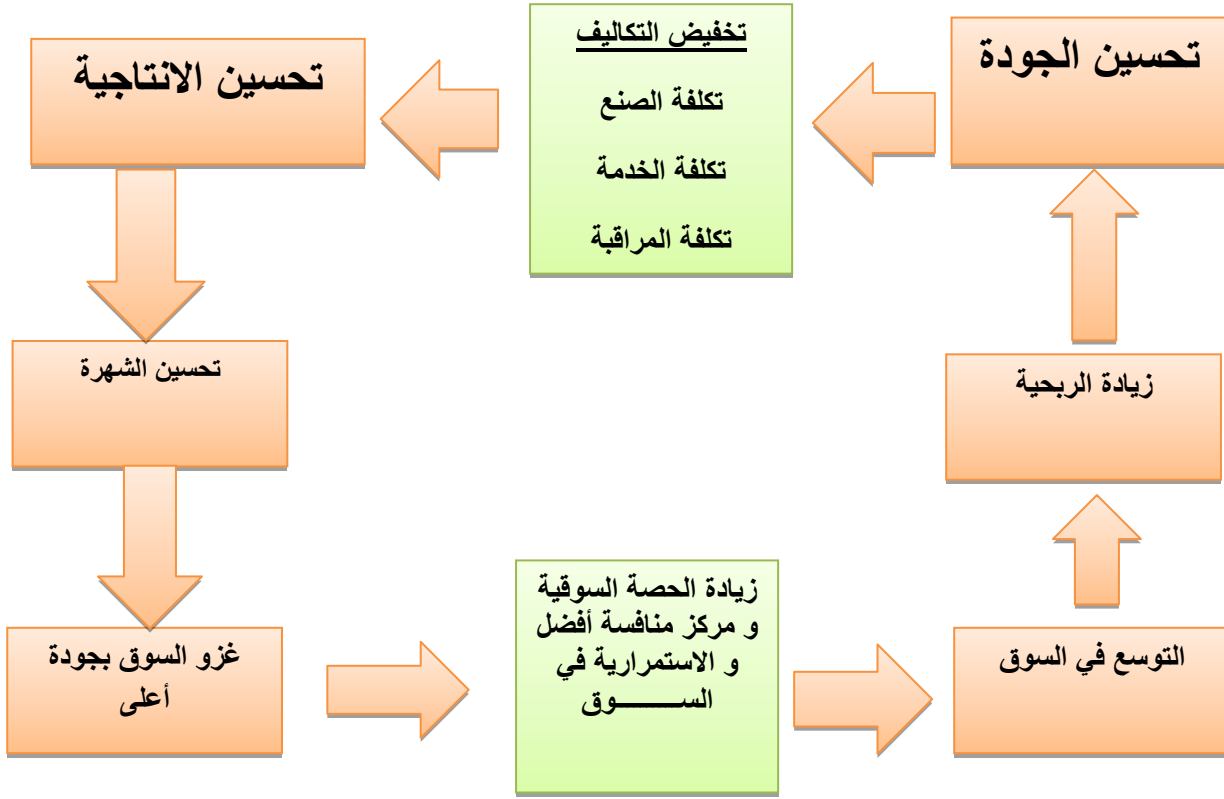
اتخاذ القرارات على ضوء تلك الحقائق، ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

4) مشاركة العاملين: حيث أن اعتراف الإدارة العليا بأن القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فعالية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين المدخلات الأساس لهذه القرارات، ويمكن تحقيق اندماج العاملين من خلال اعتماد التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتمكينهم من أعمالهم سواء من خلال اعتماد فرق العمل لإنجاز المهام، أو من خلال ما يسمى بحلقات الجودة.

### المطلب الثاني : علاقة إدارة الجودة بالأداء المالي

تتضح العلاقة بين الجودة و أداء المؤسسات من خلال العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية و لا يوجد شك في ان العلاقة بين الجودة و الربحية قوية الصلة ، فالربحية مقاسة بالعائد على الاصول و العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية و العائد على المبيعات و ان الشركات تبحث الاساليب التي تمكنها من التميز عن بقية الشركات الاخرى، و ابرز هذه الاساليب تميز الخدمة او المنتج المقدم و جودتهما و كذلك خفض التكاليف نتيجة بين الكفاءة المتحققة في عملية الانتاج و الاحتفاظ ( التمسك) بالمستهلك و جذب مستهلكين جدد و لذلك فحلقة الجودة المعبر عنها بالشكل الاتي ادناه تهدف الى التحسين المستمر داخل المنظمة و خارجها و الجودة لا تؤدي الى تقليل تكاليف المرفوض من المنتج فقط و انما تقود الى النمو و تعزيز الحصة السوقية و الربحية. و كون " لا احد يستطيع ان يصمد في وجه المنافسة إلا من خلال السعي الى ارضاء الزبون و تحقيق متطلباته و رغباته بدرجات عالية و تخطيها و بشكل مستمر و دائم " فان تحقيق المقولة سالفة الذكر التي تعبر عن هدف ادارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا تكون في الواقع الا من خلال استراتيجية متكاملة تضع نصب عينيها هدفا اساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالية في سبيل تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء و لضمان البقاء و الاستمرار و التطور و عليه يمكن توضيح العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و التكلفة من خلال الشكل التالي:

الشكل (4): اهمية ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و التكلفة



المصدر: (الفقهي 2010)<sup>16</sup>

عليه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاييس الاداء المالي التي تقيس كفاءة الادارة في استغلال الموارد استغلالا امثل لتحقيق الارباح و ذلك من خلال استخدام نسب و مؤشرات.

<sup>16</sup> الفقهي مصطفى، إدارة الجودة و الاداء- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي، أطروحة دكتورا، كلية العلوم المالية و المصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الاردن، 2010.

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً و مصدراً غنياً لجميع الدراسات و الباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم و اجاثهم و سوف يتم استعراض دراسات عربية و اجنبية كان من اهمها :

## الفرع الاول: دراسات باللغة العربية:

1 ( دراسة الدعاس عبد الله،(2010) إدارة الجودة و أثرها على تحسين الاداء المالي –دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاردنية, جامعة العلوم الادارية الاردنية.

و التي اجريت على عينة من المصارف التجارية الاردنية و البالغ عددها خمسة من اصل (13) مصرفاً التي اختبرت وفقاً لمعايير القيمة السوقية للسهم الواحد لتلك البنوك، التي هدفت الى تحديد اثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي و لتحقيق الاهداف الدراسة طورت استبانة و وزعت على عينة من المتعاملين في المصارف التجارية الاردنية و توصلت الدراسة الى ما يلي :

- اعتراف العاملين في المصارف التجارية الاردنية بأهمية كل بعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة و المتمثلة ( بالتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة و التحسين المستمر للعمليات المصرفية، و المعلومات المطلوبة و مشاركة العاملين) في تحسين الاداء المالي و الذي قيس باستخدام ( نسب ربحية المصرف و نسب سيولة المصرف)

- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد ادارة الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية الاردنية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية الاردنية لمستويات تطبيق ابعاد ادارة الجودة لعدد الدورات في مجال ادارة الجودة الشاملة و لصالح الحاصلين على اكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة ، في حين لم توجد مثل هذه الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الاخرى ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة ).

2) الفقهي مصطفى، إدارة الجودة و الاداء- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي، أطروحة دكتورا، كلية العلوم المالية و المصرفية، جامعة العلوم المالية و المصرفية، الاردن، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وذلك لكل عنصر من عناصرها الممثلة (بدعم الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي للجودة و إلتزامه، وفق العمل، والتحسين المستمر، و مشاركة العاملين، و التركيز على الزبائن، وتدريب العاملين)، وكذلك محاولة التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في المصارف التجارية العامة والخاصة نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، و التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العامة و الخاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المتمثلة في: (الربحية والحصة السوقية، والرضى الوظيفي، ومعدل دوران العمل)، كما هدفت إلى قياس مدى قوة العلاقة التي تربط بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مع كل مؤشرات الأداء، وقد كانت عينة الدراسة تتكون من 6 مصارف تعمل في ليبيا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طورت لهذه الغاية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الليبية تطبق جميع عناصر إدارة الجودة ودرجة تطبيق منخفضة، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وحسب متغير نوع القطاع المصرفي، وقد جاءت لصالح المصارف الخاصة، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مؤشرات الأداء المؤسسي مجتمعة وحسب متغير نوع القطاع المصرفي، وقد جاءت لصالح المصارف الخاصة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المؤسسي مجتمعة.

3) : دراسة (استيتية ديما 2005) بعنوان : تكاليف الجودة الشاملة و ادارة الجودة الشاملة- دراسة تحليلية عن شركات الادوية في الاردن الجامعة الاردنية .

هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى تطبيق مصانع الادوية في الاردن لمفهوم ادارة الجودة الشاملة و مستويات هذا التطبيق بالإضافة الى التعرف الى طبيعة و درجة العلاقة بين عناصر ادارة الجودة الشاملة و الممثلة (بمشاركة العاملين و التعليم و التدريب و نظام الاتصال و التركيز على الزبون و استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و استخدام طرق و اساليب احصائية في ضبط الجودة و التزام الشركة طويل الاجل بالجودة و استمرارية التحسين و وحدة اهداف الشركة و العاملين و فرق العمل و تحفيز العاملين ) و بين تكاليف الجودة لهذه المصانع و قد مثلت تكاليف الجودة ( بتكاليف الفشل الداخلي و تكاليف الفشل الخارجي و تكاليف التقييم و

تكاليف الوقاية ) و لتحقيق هذه الاهداف استخدمت الاستبانة اداة لجميع البيانات كما تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالمتغير التابع و الممثل بتكاليف الجودة من خلال التقارير السنوية للتكاليف و تقارير الجدوى الاقتصادية التي تم الحصول عليها من قبل مديرية اقسام الجودة في هذه المصانع . كما تم الاعتماد على اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المؤلف من جميع مصانع الادوية في الاردن , حيث وزعت 16 استبانة على عينة الدراسة التي تمثل الشركات التي لديها دوائر للجودة , و بهذا فقد استثنيت احدى الشركات لعدم توافر دائرة للجودة فيها.

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- الشركات في قطاع الصناعة الدوائية في الاردن مفهوم ادارة الجودة الشاملة بعناصرها كافة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام مصانع الادوية في الاردن بعناصر ادارة الجودة الشاملة مجتمعة او منفردة و تكاليف الجودة.
- وجود علاقة قوية بين عناصر ادارة الجودة الشاملة و تكاليف الوقاية .

#### الفرع الثاني: دراسات اجنبية:

1- دراسة ( Hendricks & singhal.2001 ) بعنوان ( The long- run stock price performance of firms with effective TQMprogram

حيث هدفت دراستهما الى التعرف الى اداء الاسهم في السوق المالي في المدى الطويل للشركات الامريكية التي تستخدم مفاهيم ادارة الجودة الشاملة محاولين استنباط علاقة بين استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة و بين توقعات المستثمرين للاداء المالي للشركات التي تستخدم تلك المفاهيم مما ينعكس في المدى الطويل على اسعار الاسهم السوقية بالزيادة ، حيث ركزا في دراستهما على الشركات التي حصلت على جوائز في الجودة و قاما باختيار عينة مكونة من (600) شركة حاصلة على هذه الجوائز بين عامي 1983 -1994 و عن طريق اجراء مقابلات مع المسؤولين في هذه الشركات تمت عملية جمع البيانات كما حصلوا البيانات المالية للشركات من خلال قاعدة البيانات الفدرالية ، و قد قاما بقياس استخدام الشركات لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة من خلال حصولهما على جوائز في الجودة من جهات محكمة ، و خلصت دراستهما الى النتائج التالية:

- اظهرت بان الاداء في الاجل الطويل للشركات التي حصلت على جوائز في الجودة اعلى بنسبة(38%46%) من تلك الشركات المقابلة لها في صناعتها ، التي لم تستلم ميل هذه الجوائز.
- ان هذا التحسن في الاداء ظهر في خمس السنوات الآتية لفترة التطبيق و ليس في اول خمس سنوات من التطبيق , مما يعطي مؤشرا بان تحول المنظمة الى استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الامد تتطلب نقلة جوهرية في ثقافة الادارة و سلوكها.

2- دراسة(Barker & Cagwin 2002) بعنوان: ( New evidence relating

To financial performance :an empirical study of TQM/to manufacturing firms)

هدفت دراستهما إلى التعرف على العلاقات بين استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة و الاداء المالي للشركات الصناعية الامريكية المدرجة في قاعدة البيانات الفدرالية الخاصة بالشركات الصناعية و البالغ عددها 3640 شركة, حيث قاما بإعداد استبانة و توزيعها على عينة مكونة من 1962 شركة كما حصلوا على البيانات المالية للشركات التي اجابت على الاستبانة من خلال قاعدة البيانات الفدرالية ، و قاما بتعديل العلاقة بين استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة و الاداء المالي باستخدام بعض مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الادارية للتعرف الى مدى الاثر على الاداء المالي في ظل استخدام أكثر من مفهوم في آن واحد و هذه المفاهيم هي التسليم في الوقت المحدد , اضافة الى عمليات اعادة الهندسة و محاسبة التكاليف على اساس الانشطة كما قاسا العائد على الاصول من خلال حساب متوسط التبر في قيمته على مدى خمس سنوات . ذلك ان فترة خمس سنوات تعد كافية لاحداث التغييرات في الاداء المالي نتيجة استخدام المفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الادارية و بحيث يمكن قياسها و ملاحظتها كما انها تساعد في تجنب اثار التذبذبات الاقتصادية المختلفة.

و قد توصلوا الى النتائج الآتية:

-ان هناك علاقة موجبة قوية بين نظام ادارة الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي للشركة الذي يقاس من خلال التغيير في العائد على الاصول.

- كما بينت ان استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة يعود بفوائد اكبر على الشركات ذات الاداء المالي الضعيف عن تلك عالية الاداء، و ذلك نتيجة لوجود مجال اكبر للتحسين في تلك الشركات .
- اظهرت الدراسة ان استخدام اكثر من مفهوم واحد من مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الادارية بشكل متزامن يدعم الاداء المالي .

### 3-دراسة (Waston & Kober 2004) بعنوان : the impact of TQM Adoption on SME Financial Performance

هدفت الدراسة الى قياس تبني نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركات الاسترالية المتوسطة و الصغيرة الحجم على الاداء المالي التي تخضع مثل تلك الشركات عادة- الى التقويم الذاتي من قبل المديرين انفسهم كما استخدم الاستبانة اداة لجمع المعلومات لفترة الممتدة من 1994 الى سنة 1998 و قد تم الحصول على المعلومات المالية عن تلك الشركات من قبل المكتب الاسترالي للاحصاءات نظرا لصعوبة الحصول على تلك المعلومات، و قد قيس المتغير التابع (الاداء المالي) عبر تقسيمه الى 4 مجموعات تضمنت المجموعة الاولى (صافي الدخل، و الربح قبل الفوائد و الضرائب و الدخل قبل الفوائد و الضرائب و الاستهلاكات) و المجموعة الثانية تضمنت ( نسبة الربح قبل الفوائد و الضرائب على صافي الدخل ) و المجموعة الثالثة تضمنت ( العائد على الاصول و العائد على حقوق الملكية ) و المجموعة الرابعة تضمنت ( نسبة صافي الدخل على العاملين TIPE و نسبة الربح على العاملين PPE كما بلغ عدد الشركات الصالحة لتحليل اجاباتهم 3776 شركة بحيث قسمت العينة الى 971 شركة تتبنى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة و 2805 شركة لا تطبق النظام و قد اظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبني نظام ادارة الجودة الشاملة على تحسن الاداء المالي في الشركات المتوسطة و الصغيرة الحجم و قد عزى الباحثان سبب النتيجة الى ارتفاع التكاليف على المنافع المتوقعة جراء تبني استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة.



## خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل من مفاهيم أساسية حول الاداء المالي و أهم الادوات المستعملة في تقييم الاداء المالي من مؤشرات التوازن المالي و السيولة و الربحية و المردودية و العوامل المؤثرة على الاداء المالي تبين لنا أهميتها كونها تعتبر مرآة عاكسة للوضع المالية للمؤسسة، و تم التطرق أيضا إلى مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة و أبعادها و مساهمتها في تحسين الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، و تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة و سيتم التطرق من خلال الفصل التطبيقي دراسة حالة للشركة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية .

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية \_ حالة الشركة الجزائرية لصناعة

الأنابيب بغرداية ALFA PIPE \_

**تمهيد:**

بعد عرض الجانب النظري الخاص بدور إدارة الجودة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية والذي تناولنا فيه مفاهيم ومؤشرات الأداء المالي ومفاهيم أساسية حول الجودة وعلاقتها بتحسين الأداء المالي، وسنحاول تشخيص الجودة الشاملة بالوحدة كما تطرقنا إلى دور نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء المالي في الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وهذا من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف وأماكن التحسين الممكنة بالوحدة. وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. ومن أجل تدعيم الجانب النظري والإجابة عن إشكالية وفرضيات استخدمنا استبانة لدراسة آراء العاملين في الشركة، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة هذا الفصل ، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

◀ المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات

◀ المبحث الثاني: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات❖ المطلب الأول: الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية

نظرا لأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني لنجاح وإنجاز أي دراسة، فقد استهدفنا من خلال هذا المطلب إعطاء فكرة توضيحية لأهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي اتبعناها لمعالجة أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان، وذلك بهدف قياس وتحليل الاختبارات الإحصائية للآراء ومقترحات فئات العينة، بالإجابة على محاورها الإسبانية، وللوصول إلى النتائج المراد تحقيقها استخدمنا الأدوات التالية :

✓ الوثائق والمعلومات.

✓ المقابلات الشخصية .

✓ الإستبانة

وقد تم التركيز على الاستبيان باعتباره استخدام من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية، ومما يؤكد كذلك أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة لأداة الاستبانة، ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على الاستبانة من خلال التحضير، التحليل، واستخلاص النتائج.

الفرع الأول : أدوات الدراسة

بناء على ما سبق ومن أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على 4 طرق للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي:

أولا: جمع الوثائق والمعلومات

1. التقارير الصادرة عن الهيئات والمؤسسات المهنية.

2. بحوث علمية ومقالات قام بها باحثون ومختصون وهيئات ومؤسسات مهنية وطنية ودولية تنشط في هذا المجال.

4. إضافة إلى هذا اعتمدنا كذلك على قنوات أخرى من الحصول على معلومات، يأتي في مقدمتها شبكة الإنترنت من خلال الاطلاع وتصفح العديد من المواقع المتخصصة في الجودة، خصوصا على مستوى الدولي التي ساعدتنا كثيرا في توجيه دراستنا وتصور منهجية العمل الميداني، من خلال السعي لتحقيق ما كنا نصبو إليه.

**ثانيا : المقابلات:**

تكتسي المقابلات في الدراسة الميدانية أهمية بالغة باعتبارها مصدر رئيسي للحصول على المعلومات، حيث قمنا في هذا الصدد بإجراء سلسلة من المقابلات تمحور الحوار فيها حول دور نظام ادارة الجودة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

**ثالثا: الإستبانة**

ونظرا للمشاكل والعراقيل والمصاعب التي واجهتنا في مراحل مختلفة أثناء إعداد هذا البحث، وأمام حدود الأدوات السابقة الذكر كالمقابلة مثلا، اتجهنا إلى الاعتماد على أداة الاستبانة، وذلك باعتبارها أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين، لما لها من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات نظرنا مع أفراد العينة الموجهة لها هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية، والوقوف على الإدراك الجيد والفهم الصحيح للظاهرة المقصودة من مختلف جوانبها، حيث سيتم التطرق لهذه الأداة فيما يأتي بالتفصيل.

**الفرع الثاني : تحضير الاستبيان**

سنقوم في هذا الفرع بالتعرض إلى مختلف مراحل إعداد الإستبيان والظروف التي تمت صياغته فيها، بدأ من مرحلة إعداد الاستمارة، وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات والطريقة المعتمدة للاختيار الأولى لها وصولاً إلى معالجة الاستمارات.

و قد تم إعداد الإستبان على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.

5. إجراء دراسة ميدانية أولية للإستبانة و إجراء تعديل بما يجعلها مناسبة بشكل أفضل.

توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع و عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة،

**أولاً: تصميم الاستمارة**

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان إعداد الأسئلة بصفة بسيطة وواضحة، حتى تكون قابلة للفهم من قبل قرائها، أي الأفراد المستجوبين، والذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، حيث تمحورت هذه الأسئلة حول موضوع دور نظام ادارة الجودة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

وقد إستعنا في ذلك بآراء بعض الاساتذة والزملاء وكذلك بالبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، والذين وجهونا في كيفية إعداد استمارة الاستبيان، وقد حاولنا قدر الإمكان خلال فترة إعدادها الابتعاد عن التعمق في طرح الأسئلة، والعمل بالمقابل على طرح مجموعة من الاسئلة بشكل متسلسل ومتربط حتى نجلب اهتمام وتركيز الفرد المستقصي، من أجل الحصول على أكبر قدر من الإجابات الجادة والموضوعية.

هذا فضلا عن الديباجة التي تنصدر استمارة الإستبيان، والتي تتضمن عنوان الموضوع محل الدراسة مع تقديم وجيز للشهادة المحضرة، وذلك لتبرير القيام بهذه الاستبانة مع رجائنا لهم الإجابة بكل موضوعية، وإحاطتهم بأن المعلومات المتحصل عليها سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى الجهة التي ينتمي إليها الطالب، وذلك لزيادة قبولها والثقة فيها من طرف أفراد العينة مع شكرهم في الأخير على تعاونهم معنا.

**ثانيا: هيكل إستمارة الإستبيان**

و قد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة و يتكون من 4 فقرات.

**المحور الثاني:** يتكون عدة مجالات تتناول المجال الاول مدى تبني ركائز الجودة في شركة ALFAPIPE الجودة و تتكون من 17 فقرة حيث يركز على العميل و العاملين و تحسين العمليات.

**المحور الثالث:** يناقش الجودة الشاملة و انعكاساتها على الأداء المالي، و يتكون من 10 فقرات.

**ثالثا: نشر وتوزيع الإستمارة**

بعد الإنتهاء من عملية إعداد الاستبيان بشكل نهائي كما هو موضح في الملحق رقم (1) جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المقصودة من العاملين، وضمان الحصول على أكبر عدد من الاستمارات التي تمت الاجابة عليها، وبصفة عامة اعتمدنا على الاتصال المباشر بأفراد العينة.

## رابعاً: العراقيل وصعوبات الخاصة بالإستبيان

وبالرغم حصولنا و استلامنا لحجم معين من الإجابات، سمحت لنا باعتمادها في دراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض المشاكل والصعوبات التي اعترضتنا خلال مرحلة استلام إجابات أفراد العينة والتي يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:

- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة، رغم إلحاحنا واستفسارنا المستمر حول مصير إستمارة الإستبيان التي وجهت لهم.
- تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الإستبيان رغم الوقت الممنوح لهم وزيارتنا المتكررة لهم.
- عدم الحصول على آراء بعض أفراد العينة، نظرا للحدود الزمنية للدراسة والتي لا يمكن تجاوزها.

## الفرع الثالث: : فرضيات الدراسة :

إن دراستنا الميدانية تقوم على اختبار الفرضيات التالية :

## فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة بالشكل التالي:

**الفرضية الأولى:** تتبنى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE ركائز الجودة الشاملة

**الفرضية الثانية:** تساهم الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي في شركة ALFAPIPE

**الفرضية الثالثة:** يوجد علاقة بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الثاني : منهجية و حدود الدراسة الميدانية

للوصول إلى نتائج موضوعية تفي بغرض هذه الدراسة، وتحقق الأهداف المرجوة منها، كان لا بد من وضع

منهجية للدراسة الميدانية ولذلك قمنا بتحديد النقاط التالية:

✓ مجتمع الدراسة .

✓ عينة الدراسة.

الفرع الأول : عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة ALFAPIPE تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأغلبية الأفراد العاملين بشركة ALFAPIPE بكافة مستوياتهم الإدارية، و البالغ عددهم 45 شخص، و لذلك فقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و تم استرداد 42 استبيان أي ما نسبته 93,33% من مجتمع الدراسة، و بعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبيانان لعدم جدية الإجابة عليها و عدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان فألغيت للأسباب التالية:

● بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات؛

● بعدم الملء الكلي للاستبانة بشكل كامل

وفقدان 03 استبيانات، و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 40 استبانة 88,89% من مجتمع الدراسة.

والجدول التالي يبين عدد الإستثمارات الموزعة والمستلمة:

الجدول رقم (1): عدد الإستثمارات الموزعة والمعتمدة

النسبة	العدد	البيان
100%	45	عدد الإستثمارات الموزعة
6.66%	03	عدد الإستثمارات المفقودة أو الضائعة
4,44%	02	عدد الإستثمارات الملغاة
88,89%	40	عدد الإستثمارات المعتمدة

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على استمارات الإستبيان



من خلال الجدول السابق بلغت نسبة الاستثمارات المعتمدة **88,89%** وهي نسبة مقبولة من أجل استخدامها في دراسة وتحليل نتائج الإستبيان.

ولقد تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2): درجة أهمية بنود الإستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-3).

الجدول رقم: (2-3): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي. طريقة حساب ليكارت الخماسي مثلا 1=4-5 والنسبة  $0.8 = 4/5$  تضاف الى اقل قيمة من محتوى مجالات ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال الموافقة	من 01- 1.79	من 1.8- 2.59	من 2.6- 3.39	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5

المصدر : من إعداد الطالبة.

### الفرع الثاني: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

**أولا الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة هو موضوع إشكالية دور نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء المالي في المؤسسات الجزائرية، فانحصرت الدراسة في الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية.

**ثانيا: الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من الفترة ما بين 10 ماي الى غاية 20 ماي من سنة 2015.

المبحث الثاني : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

المطلب الاول : المعالجة الإحصائية للدراسة .

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وحدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية إختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاحصائية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2010 .

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها إستخدمنا الأدوات والاساليب الإحصائية التالية :

✓ النسب المئوي والتكرار؛

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تقدير نسبة الموافقة على فقرات ومعرفة الاهمية النسبية لها؛

✓ معامل ألفا كرونباخ؛

صدق و ثبات الاستبيان.

للتأكد من صدق و ثبات فقرات الاستبيان:

1. تحكيم الاستبيان:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته 0.93 (93%) هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة .

جدول رقم (3): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات	
0.96	0.93	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

الفرع الاول : دراسة خصائص أفراد العينة

1. المؤهل العلمي:

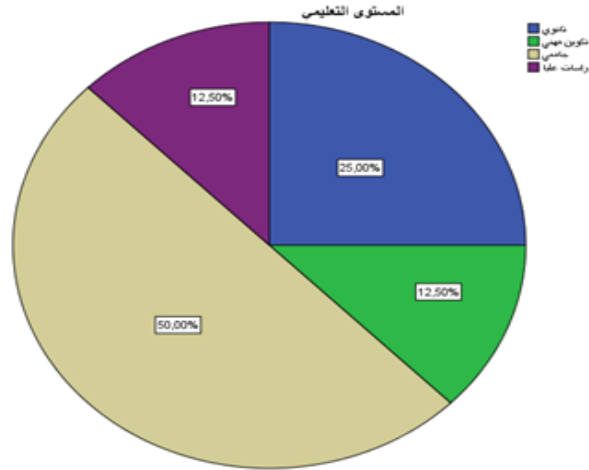
جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	05	12,5%
جامعي	20	50%
تكوين مهني	05	12,5%
ثانوي	10	25%
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم(4) أن ما نسبته 50% تمثل أغلبية عينة الدراسة ذات المستوى الجامعي ، تليها النسبة التي تقدر بـ25% والتي تمثل مستوى ثانوي و تليها الفئتين التي تمثل مستوى دراسات عليا و تكوين مهني بنفس النسبة و المقدرة بـ12,5% ، مما سبق نقول بأن هذه النتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مناسب من المستوى التعليمي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة .

الشكل رقم (5): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

## 2. المسمى الوظيفي:

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

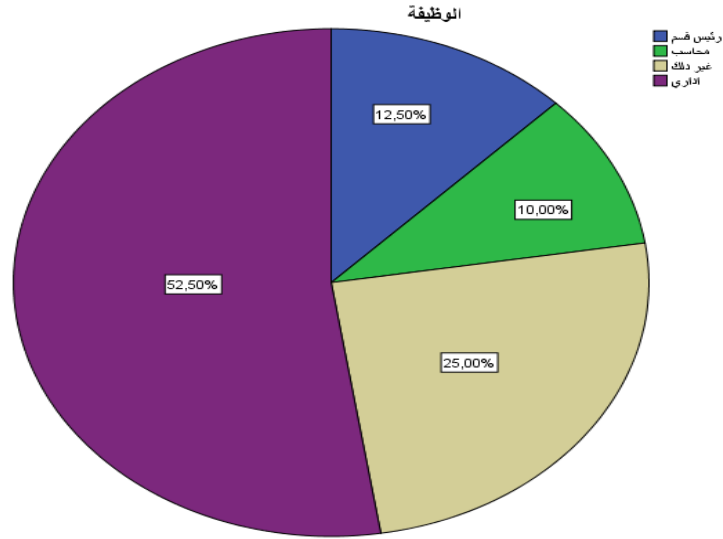
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
12,5	05	رئيس قسم
10	04	محاسب و مساعد محاسب
52,5	21	إداري (إطارات و مكلفين)
25	10	غير ذلك
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال ما سبق يمكن أن نكتشف أن غالبية المستجوبين إداريين، حيث بلغت نسبة مشاركتهم 52,5% أي ما يعادل 21 فرد ، ثم تليهم فئة مختلفة من العاملين بنسبة 25% أي ما يعادل 10 فرد ثم

تليهم رئيس قسم بنسبة 12,5% أي ما يعادل 5 أشخاص، ثم تليها فئة محاسب و مساعد محاسب بنسبة 10% ما يعادل 4 أفراد.

الشكل (7): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

3.

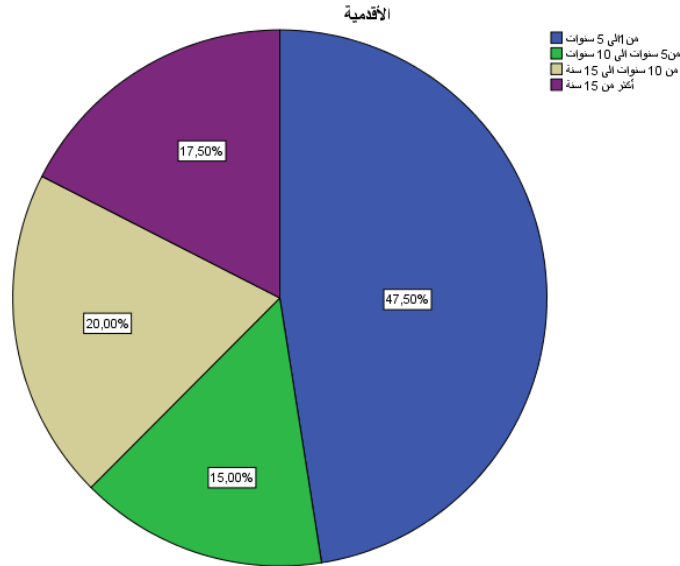
جدول رقم (6) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
47,5	19	أقل من 5 سنوات
15	06	من 5-10 سنوات
20	08	من 10-15 سنوات
17,5	07	من 15 فما فوق
100	40	المجموع

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يبين جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يتبين أن 47,5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات و هي النسبة الأعلى ، و 15% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، و 20% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة من 10-15 سنوات و من 15 فما فوق تراوحت سنوات الخبرة لديهم 17,5% مما يدل على وجود كوادر بشرية ذات خبرة و دراية كافية بالعمل مما يجعلهم أكثر مرونة و يعد ذلك مؤشر ايجابي باعتبارها كأحد مرتكزات البيئة المناسبة لتطبيق المفهوم .

#### - الشكل رقم (7): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

## 4. ندوات حول موضوع الدراسة(ندوات حول الجودة):

الجدول رقم (7) التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تطبيق الجودة

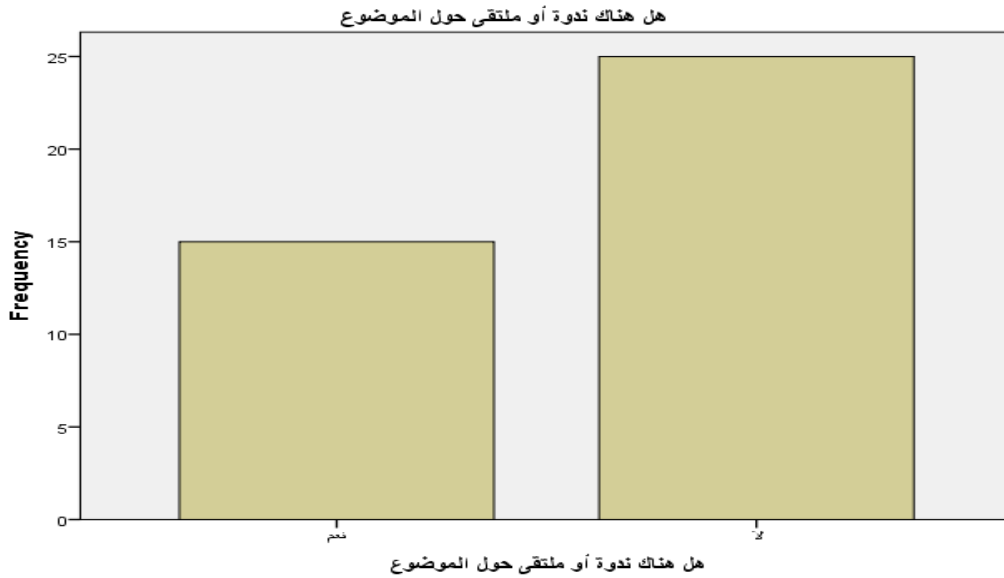
النسبة	التكرار	هل هناك ندوة أو ملتقى حول الموضوع
37,5	15	نعم
62,5	25	لا

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول (7) يتضح أنه 62,5% أكدوا بعدم وجود ندوة أو ملتقى حول الموضوع 37,5 %

صرح بوجود ندوات أو ملتقيات حول موضوع الجودة .

الشكل رقم (8): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تطبيق الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الفرع الثاني : تحليل محاور الدراسة

أولاً: عرض استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة .

نحاول في ما يلي تحليل البيانات المجمعة حول عينة الدراسة. ونجيب عن السؤال التالي: "هل المؤسسة تتبنى نظام إدارة الجودة"

جدول رقم (8) : التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تبنى نظام إدارة الجودة

المحور الاول: تبنى الشركة لإدارة الجودة						العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة			
10	0	26	3	1	التكرار	تولي الشركة اهتماما كبيرا لمقترحات الزبائن و رغباتهم	1
25	65	0	7,5	2,5	النسبة%		
0	5	18	14	3	التكرار	تبادر الادارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين	2
0	12,5	45	35	7,5	النسبة%		
0	2	7	22	11	التكرار	تؤمن الادارة العليا بأهمية الجودة .	3
0	10	7,5	55	27,5	النسبة%		
1	0	4	26	9	التكرار	تنظر الشركة إلى التحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة	4
2,5	0	10	65	22,5	النسبة%		
1	0	4	22	13	التكرار	تحرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الانتاج	5
2,5	0	10	55	32,5	النسبة%		
	4	7	21	8	التكرار	تقوم الادارة العليا بتعريف العاملين بأهداف المؤسسة و دورهم الحيوي في تحقيقها .	6
	10	17,5	52,5	20	النسبة%		
1	5	6	23	5	التكرار	تعتبر الشركة الجودة مسؤولية الجميع .	7



2,5	12,5	15	57,5	12,5	النسبة %		
1	5	9	16	9	التكرار	شارك جميع العاملين في تطبيق الجودة الشاملة	8
2,5	12,5	22,5	40	22,5	النسبة %		
3	4	7	19	7	التكرار	يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي	9
7,5	10	17,5	47,5	17,5	النسبة %		
5	7	6	16	6	التكرار	تشكل الادارة فرق عمل لتقدم دراسات و اقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل و حل المشكلات	10
12,5	17,5	15	40	15	النسبة %		
3	4	9	19	15	التكرار	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب متطلبات العمل و العاملين	11
7,5	10	22,5	47,5	12,5	النسبة %		
2	2	11	19	6	التكرار	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الانجاز المتميز .	12
5	5	27,5	47,5	15	النسبة %		
3	7	6	18	6	التكرار	يتم تقييم أداء العاملين و منحهم الترقية وفق أسس موضوعية معلنة (الجدارة , الاستحقاق)	13
7,5	17,5	15	45	15	النسبة %		
5	5	6	21	3	التكرار	تقتبس المؤسسة الافكار الناجحة من	14

						المؤسسات الاخرى و تطبقها	
12,5	12,5	15	52,5	7,5	النسبة %		
2	8	10	17	3	التكرار	تستجيب المؤسسة لتغييرات في البيئة المحيطة.	15
5	20	25	42,5	7,5	النسبة %		
2	2	7	23	6	التكرار	توفر المؤسسة دليل الجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها .	16
5	5	17,	57,5	15	النسبة %		
1	2	15	18	4	التكرار	تشجع الادارة أي مبادرة تهدف لتحسين الاداء	17
2,5	5	37,5	45	10	النسبة %		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 82,5% من افراد عينة الدراسة موافقون 27,5% و 55% موافقون بشدة على أن الادارة العليا تؤمن بأهمية الجودة، ويرجع موقفهم في ذلك الشكل إلى سعي الشركة إلى التجديد و مواكبة التطورات الحاصلة لتقديم أحسن المنتجات لتلبية رغبات العميل، وأن نسبة 7,5% موافقون إلى حد ما أما 10% غير موافقون أن الادارة العليا تؤمن بأهمية الجودة، و يتضح من خلال الجدول (7) على حرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الانتاج، و استجابة المؤسسة لتغييرات في البيئة المحيطة، و حسب إجابات أفراد العينة يتضح إلمام الشركة بمفهوم الجودة الذي يبرز مدى تبني الشركة لركائز الجودة.

1. الجودة و أثرها على تحسين الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية .

جدول رقم (09) :. التوزيع النسبي لأفراد العينة حول تأثير الجودة على الاداء المالي

المحور الثاني: الجودة و الاداء المالي						العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	
6	24	4	3	3	3	18
النسبة %	15	60	10	7,5	7,5	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى.
التكرار	7	21	9	2	1	19
النسبة %	17,5	52,5	22,5	5	2,5	يتم إستخدام المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .
التكرار	8	22	5	4	1	20
النسبة %	20	55	12,5	10	2,5	يوجد نظام معتمد لتوفير البيانات و المعلومات المتعلقة بالجودة و ضمن جدول زمني محدد.
التكرار	8	24	3	2	3	21
النسبة %	20	60	7,5	5	7,5	تقوم إدارة المؤسسة بقياس جودة الاداء في جميع الاقسام
التكرار	6	22	4	4	3	22
النسبة %	15	55	10	10	7,5	تلتزم إدارة الشركة بتطبيق الجودة الشاملة .
التكرار	7	23	5	1	4	23
النسبة %	17,5	57,5	12,5	2,5	10	تستخدم المؤسسة مؤشرات مرنة في التقييم توكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار .
التكرار	4	21	11	2	2	24
النسبة %	10	52,5	27,5	5	5	أدى تطبيق الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف لدى الشركة
التكرار	5	24	7	4	0	25
النسبة %	20	60	29,2	16	0	تعتمد إدارة المؤسسة لقياس و مراقبة جودة

0	10	17,5	60	12,5	النسبة %	الاداء على الاساليب الاحصائية .	
0	4	4	82	10	التكرار	يؤدي تطبيق الجودة إلى زيادة الكفاءة الحصة السوقية و القدرة التنافسية	26
0	10	10	55	25	النسبة %		
0	2	7	22	9	التكرار	يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة الشركة	27
0	5	17,5	55	22,5	النسبة %		

المصدر :إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

### التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 60% من افراد عينة الدراسة موافقون على أن م إدارة المؤسسة تقوم بقياس جودة الاداء في جميع الاقسام ، و 82 % موافقون على أن تطبيق الجودة إلى زيادة الكفاءة الحصة السوقية و القدرة التنافسية و و 10 % موافقون و بشدة على زيادة الحصة السوقية القدرة التنافسية وأن ما نسبته 4% غير موافقون و 4 % غير موافقون بشدة على أن تطبيق الجودة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية و القدرة التنافسية، و أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 57,5 % يوافقون على أن المؤسسة تستخدم مؤشرات مرنة في التقييم تواكب عمليات التحسين المتوقعة ، على المؤسسة تتعامل مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى..

ثانيا: أوساط الحسابية و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة

المحور الأول: تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(10): تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تولي الشركة اهتماما كبيرا لمقترحات الزبائن و رغباتهم	4.10	0.74
تبادر الادارة العليا بالاستعانة بأراء العاملين	3.37	0.8
تؤمن الادارة العليا بأهمية الجودة	4.00	0.87
تنظر الشركة الى التحسين المستمر على انه جزء من متطلبات الجودة	4.05	0.74
تحرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الانتاج	4.15	0.80
تقوم الادارة العليا بتعريف العاملين بأهداف المؤسسة ودورها الحيوي في تحقيقها	3.82	0.94
تعتبر الشركة الجودة مسؤولية الجميع	3.65	1.04

1.04	3.67	يشارك جميع العاملين في تطبيق الجودة الشاملة
1.12	3.57	يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي
1.28	3.27	تشكل الادارة فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على اساليب العمل وحل المشكلات العمل
1.08	3.47	تقوم ادارة المؤسسة بتحديد الإحتياجات تدريبية حسب متطلبات العمل و العاملين
0.97	3.62	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل انجاز متميز
1.11	3.42	يتم تقييم اداء العاملين ونحهم الترقية وفق أسس موضوعية معلنة (جدارة، استحقاق)
1.18	3.30	تقتبس المؤسسة الأفكار الناجحة من المؤسسات الأخرى و تطبقها
1.03	3.27	تستجيب المؤسسة للتغيرات في البيئة المحيطة
0.96	3.72	توفر المؤسسة دليل الجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع تحسين المزمع تنفيذها
0.84	3.55	تشجع الادارة أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء
0,973	3.647	المجموع

المصدر :إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss.

### التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارة " تحرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الانتاج " اذا جاءت في المرتبة الأولى رغم أنها تحمل رقم (5) في الجدول بمتوسط حسابي يساوي 4.15 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.80 الذي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، ويؤكد على أن الشركة تتبنى عملية الجودة من خلال تحسينها المستمر لأنظمة الانتاج بدافع التجديد و مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية وهذا ما يعزز من مكانتها التنافسية أمام المؤسسات المنافسة لها.

كما جاءت العبارة "تشكل الادارة فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل وحل مشكلات و تستجيب المؤسسة لتغيرات البيئة المحيطة"، في المرتبة الأخيرة رغم أنها تحملان على التوالي رقم (10) و (15) في الجدول بمتوسط حسابي 3.27، والذي يندرج ضمن الفئة [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه أحيانا) رغم تبني الشركة لإدارة الجودة ال أنها لا تقوم بتشكيل فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على اساليب العمل و حل مشكلات .

المحور الثاني: الجودة الشاملة و الأداء المالي

الجدول رقم(11):التوزيع النسبي للأفراد العينة حول الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
1.07	3.67	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى.
0.80	3.77	. يتم إستخدام المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .
0.96	3.80	يوجد نظام معتمد لتوفير البيانات و المعلومات المتعلقة بالجودة و ضمن جدول زمني محدد.
1.05	3.8	. تقوم إدارة المؤسسة بقياس جودة الاداء في جميع الاقسام
1.11	3.61	تلتزم إدارة الشركة بتطبيق الجودة الشاملة ..
1.11	3.70	تستخدم المؤسسة مؤشرات مرنة في التقييم توكب عمليات التحسين المتوقعة بإستمرار .
0.93	3.57	أدى تطبيق الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف لدى الشركة
0.80	3.75	تعتمد إدارة المؤسسة لقياس و مراقبة جودة الاداء على الاساليب الاحصائية .
0.87	3.95	يؤدي تطبيق الجودة إلى زيادة الكفاءة الحصة السوقية و القدرة التنافسية
0.78	3.95	يؤديتطبيق الجودة الشاملة إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة الشركة
0,948	3.377	المجموع

المصدر :إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامجspss.

التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارتين " يودي تطبيق الجودة الى زيادة كفاءة الحصة السوقية والقدرة التنافسية، يؤدي تطبيق الجودة الشاملة الى حدوث تغيير في طريقة ادارة الشركة " اذا جاءت هاتين العبارتين في المرتبة الأولى حسب ترتيب التنازلي للمتوسط الحسابي رغم أنها تحملان رقم (26،27)على التوالي في الجدول بمتوسط حسابي يساوي 3.95والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.87 و 0.78 الذي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، ويؤكد على أن تطبيق الجودة يؤدي الى زيادة الكفاءة في الحصة السوقية والقدرة التنافسية و أن تطبيق الجودة الشاملة يغير من طريقة ادارة الشركة .

كما جاءت العبارة "أدى تطبيق الجودة الشاملة الى تخفيض التكاليف لدى الشركة"، في المرتبة الأخيرة حسب الترتيب التنازلي للوسط الحسابي للفقرات رغم أنهما تحمل رقم (24) في الجدول بمتوسط حسابي 3.57، والذي يندرج ضمن الفئة [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الحماسي (باتجاه موافق) تطبيق الجودة الشاملة يزيد من تكاليف التشغيل على المدى القصير وتزيد على المدى الطويل.

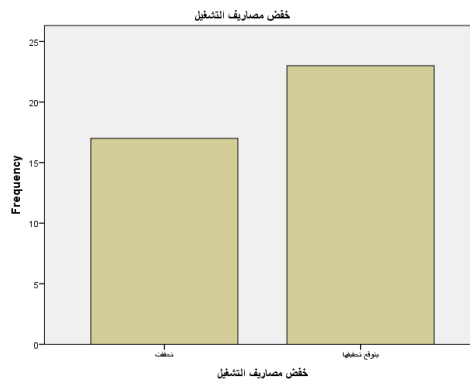
### الاهداف التي تحققت والمتوقع تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة

الجدول رقم(12): الاهداف التي تحققت والمتوقع تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة

يتوقع تحقيقها	تحققت		
23	17	التكرار	خفض مصاريف التشغيل
57,5	42,5	النسبة%	
20	20	التكرار	الزيادة في الانتاجية
50	50	النسبة%	
14	26	التكرار	تحسين جودة المعلومات و البيانات
35	65	النسبة%	
19	21	التكرار	زيادة في الإيرادات و المبيعات
47,5	52,5	النسبة%	
16	24	التكرار	تحسين الاداء
40	60	النسبة%	
21	19	التكرار	زيادة الحصة في السوق
52,5	47,5	النسبة%	

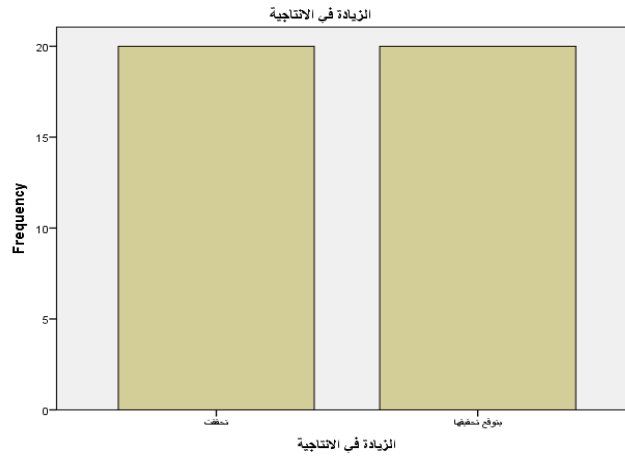
المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (9): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول خفض مصاريف التشغيل



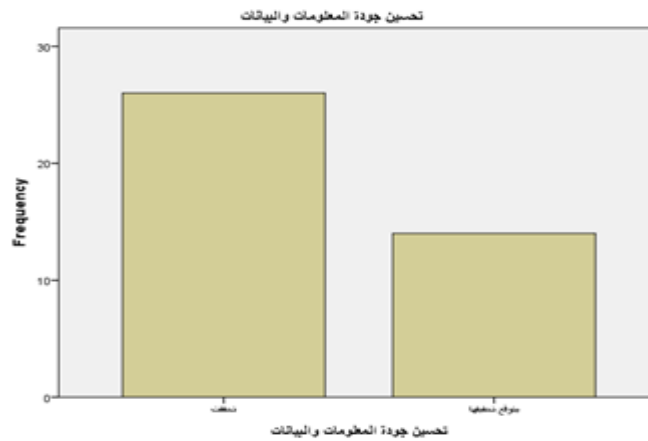
المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول زيادة الانتاجية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

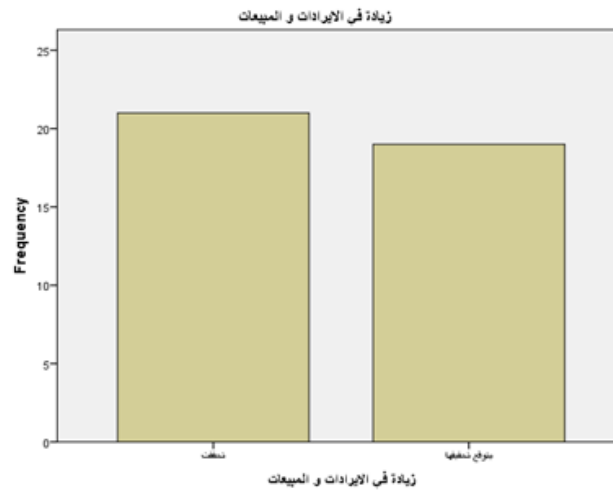
الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تحسين جودة المعلومات و البيانات



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

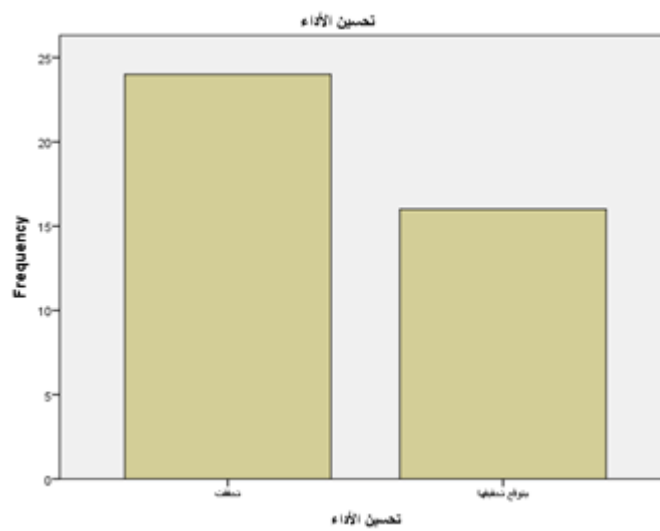
الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول زيادة في الإيرادات و المبيعات





المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (13): التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تحسين الاداء



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات الاستبانة وبرنامج spss.

## المطلب الثالث إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج:

الفرضية الأولى: تتبنى الشركة الجزائرية لصناعة اللانابيب ALFAPIPE ركائز الجودة الشاملة

لاختبار صحة الفرضية الأولى نعتمد على القسم الأول من الاستبيان الذي يتناول تبني المؤسسة لادارة الجودة"

نلاحظ من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.64، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الرابعة من [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، و بانحراف معياري 0.97 الذي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، ويؤكد تبني الشركة لادارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبالتالي تثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تساهم الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي في شركة ALFAPIPE .

نلاحظ من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.37، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الثالثة من [2.6 - 3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه أحيانا)، و بانحراف معياري 0.94 الذي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية لأنها لا تساهم بشكل كبير .

الفرضية الثالثة: وجود علاقة بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

من خلال الجدول (12) الذي يبرز أهم الايجابيات التي صاحبت تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إنعكاساتها على الاداء المالي من خلال تحقق إرتفاع الحصة السوقية و خفض تكاليف التشغيل و زيادة حجم الايرادات و من التحليل السابق نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين تطبيق الجودة الشاملة و الأداء المالي وبالتالي نقبل الفرضية.

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي الى كيفية مساهمة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي لشركة ALFAPIPE التمسنا من خلال ذلك تبني الشركة لادارة الجودة الشاملة جيد و ذلك من شهادات الايزو التي تتلزم بتطبيقها و تشهد بعض التحسينات الواضحة نتيجة لحسن تطبيق بعض الإجراءات

وكخلاصة عامة لأهم النتائج بعد الدراسة الاستطلاعية لمساهمة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي فقد لمسنا ادراك الفئات المستوجبة بأهمية تبني الجودة الشاملة ، كما أكدوا أنهم ورغم أن هناك مشاكل تواجههم في تطبيقها, الا أنهم مدركون بمسئولياتهم و مهتمون بمواكبة جميع التطورات الاقتصادية.



خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و المتمثل في تقييم أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة ، حاولنا معرفة أهم أسباب التي تؤثر في التسيير الكفاء للمؤسسة الاقتصادية، وهذا بإعطاء صورة واضحة عنه. فتقييم الأداء يعتبر تقنية و وسيلة ناجحة لتفادي الانحرافات التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة، وهو يبين أهم المعايير و المؤشرات التي يمكن استغلالها للتقييم الانشطة المالية التي تمارسها المؤسسة، و الأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن.

وبعد التقصي و البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة و الأداء وجدنا أن الانعكاسات الايجابية الايجابيات التي صاحبت تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إنعكاساتها على الاداء المالي في شركة ALFAPIPE من خلال تحقق إرتفاع الحصة السوقية و خفض تكاليف التشغيل و زيادة حجم الايرادات على أداء المؤسسات يتعلق بموقعها الحالي وهذا الأمر يتوقف على مصداقية و نوعية المؤشرات التي نعتمدها في تحليل واقعها، ومدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للجودة الشاملة و المتعلق بذلك التعهد و الالتزام بخدمة الزبائن و حاجاتهم بأحسن المنتجات الممكن تقديمها.

على غرار العديد من الدول، وجدت المؤسسة الجزائرية في سلسلة مواصفات ISO9001 علميا يسمح لها بتحسين فعاليتها و إرضاء عملائها، فعلى الرغم من أن عدد المؤسسات المشهود عليها حاليا يبقى ضعيفا إلا أن معدل ارتفاعه ينبىء بعدد أكبر في المستقبل.

## 1. النتائج:

من خلال بحثنا المعنون ب مساهمة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي توصلنا الى نتائج التالية:

أن المؤسسة اليوم تهدف الى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن إهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ، من خلال التوصيات التي تهتم بها المؤسسة في تقريرها.

و التزام المؤسسة بالعمل الجاد سيقودنا الى اكتشاف مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة، فنظر الى النتيجة الصافية و ضغط على التكاليف و الاعتقاد بأن الاداء يتحسن بتحسين هذه المؤشرات فكرة خاطئة لطالما اعتمدها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة، كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الاجل بل يجب

وضع مفاهيم و مؤشرات أصح و أشمل تمكن من المؤسسة من النظر الى نفسها بشكل الصحيح و مواجهة التهديدات المحتملة.

واستنتجنا أيضا: أن ادارة الجودة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساسا، للضمان التحسين المستمر و خدمة الزبون، وهي تتطلب تجنيد شامل لكل طاقات و غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعوا إليها هذه الفلسفة، و التي تتميز بتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن آخر.

ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الادارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أثر كبير في شحن أفراد و تحفيزهم للاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم و خلق قيم تقود المؤسسة لتحقيق أفضل أداء.

## 2. التوصيات:

التي سعت للتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها للشركة: ALFAPIPE  
لقد بينت الدراسة التطبيقية التي أجريناها على المؤسسة الجزائرية للصناعة الأنابيب ALFAPIPE لا زالت في مراحلها الأولى نحو تبني مفهوم متكامل للإدارة الجودة الشاملة، و برغم من ذلك فإنها تشهد بعض التحسينات الواضحة نتيجة لحسن تطبيق بعض الإجراءات.

نوصي المؤسسات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة و الالتزام بأبعدها بدرجة عالية، و أن تغيير قناعاتها حول ما كان سائد في السابق، إن تحقيق جودة أعلى تؤدي الى تكاليف أعلى أدت بمؤسسات الى العزوف عن استثمار بشكل فاعل في أنشطة الجودة يضمن استغلال الامثل للقوة العاملة و الآلات مما يعني خفض التكاليف و الذي سينعكس حتما في الأجل الطويل على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ضرورة إجراء دراسات مستقبلية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بعد ضبط العوامل الديموغرافية، و أخذ حجم المؤسسة باعتبار عند إجراء الدراسة.

## 3. آفاق البحث في الموضوع

بعد دراستنا لموضوع دور نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء المالي مازالت تعثرها بعض النقائص خاصة الموضوع مازال حديثا بالنسبة للجزائر، وفي هذا الصدد يمكننا اقتراح مواضيع ذات الصلة بنظام إدارة الجودة.

-أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في تعزيز الميزة التنافسية. .

تبني إدارة الجودة كآلية لرفع مستوى المنتج المحلي.

-دور نظام إدارة الجودة في رفع الحصة السوقية.



# المصادر و المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- 1) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي ( الإدارة المالية ) : دروس وتطبيقات، ط 1 ، دائل وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
- 2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الاولى، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 3) عبد السلام أبو قحف و آخرون، الجودة و التميز في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2010
- 4) عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005
- 5) عواطف إبراهيم الحداد , إدارة الجودة الشاملة, جامعة البتراء , دار الفكر ناشرون و موزعون(2009), ط 1 , المملكة الاردنية , عمان
- 6) مجدي ابراهيم محمد, جودة الاداء, دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر, الطبعة الاولى, (2013)
- 7) محمد عبد الوهاب العزاوي, أنظمة إدارة الجودة و البيئة, ISO9001 & ISO14000 ; , دار وائل لنشر, عمان , 2002
- 8) محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. ط 1 ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010
- 9) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الخامسة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2003

## المقال المنشور :

- (10) مقدم ليلي : سياسات تسيير عناصر الاحتياج في راس مال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية خلال الفترة ( 2005-2007 ) ، مجلة الباحث : جامعة ورقلة الجزائر ، العدد 08 ، 2010

## المذكرات :

- (11) بن خروف جلييلة : دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات و اتخاذ القرارات حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات ( 2005-2008 ) ، مذكرة ماجستير تخصص مالية مؤسسة ، ( غير منشورة ) ، جامعة بومرداس - الجزائر - 2009
- (12) جمال خنشورة: تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد ، رسالة ماجستير، غير منشور ة، معهد الاقتصاد جامعة باتنة نوفمبر، 1987.
- (13) صابر عيسى : اثر التسيير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و جباية جامعة ورقلة الجزائر ، 2012
- (14) الفقهي مصطفى , إدارة الجودة و الاداء- دراسة تطبيقية غلى قطاع المصارف التجارية الليبي, أطروحة دكتورا, كلية العلوم المالية و المصرفية, جامعة العلوم المالية و المصرفية, الاردن, 2010.
- (15) لعمور رميلة, مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري, دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري و بنك البركة الجزائري, أطروحة دكتورا في علوم التسيير , جامعة عمار تليحي بالاغواط , 2014.
- (16) منصف ملوك, أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO9001(2000), دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و الرقابة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التقنيات الكمية في التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف, 2010.

## المراجع باللغة الاجنبية:

- 17) A.C.Martient, l'entreprise dans un monde en changement, ed. du seuil-ouvières, Paris, 1992
- 18) Abdellatif khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Edition Foucher Paris, 1976,
- 19) Détrie, P, Conduire une démarche qualité, 4 eme Edition, Edition D'organisation, Paris, p20.
- 20) R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise les éditions d'organisation .Paris. 1989
- 21) Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les éditions. d'organisation , Paris, 1977

## الندوات و الملتقيات :

- 22) عبد المالك مزهود : الاداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم " مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، نوفمبر ، 2011 ، جامعة بسكرة

## المواقع الالكترونية:

- 23) Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les différentes disciplines (<http://www.e-rh.org>)
- 24) Edwards.W : Deming's 14 Principle-in full.<http://www/qualityregister.co.uk/14principle/html>.
- 25) Pierre voyer ? LA Performance : situation présente et perspective d avenir, [www.IGE.quebec.com/activités/P\\_voyer.Pdh\(18/04/2015\)](http://www.IGE.quebec.com/activités/P_voyer.Pdh(18/04/2015))

الملاحق

الملحق رقم (01) : استبيان ( استمارة)

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

دور النظام ادارة الجودة في تحسين الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة الانابيب ALFAPIPE

مذكرة مقدمة لنيل شهادة المستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة

الأشرف: د/ مصيطفى عبد اللطيف

اعداد الطالبة : بوغوفالة كريمة

السادة الكرام:

اضع بين يديكم هذا الاستبيان و هو الذي يهدف الى التعرف على نظام ادارة الجودة و دورها في

تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية المتحصلة على شهادة ISO ;9001

لأنكم أنتم الذين تستطيعون اعطائنا الصورة الصحيحة فإني أتمس منكم الاجابة عن الاسئلة  
بصدق و صراحة مع العلم بان المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة  
و لن نستخدم إلا لفرض البحث العلمي .

الرجاء وضع اشارة (X) مقابل العبارة التي تعكس الواقع العملي في مؤسستك:

المحور الاول: المعلومات العامة

1الجنس :  ذكر  انثى

2المستوى التعليمي :  ثانوي  تكوين مهني

□ جامعي □ دراسات عليا

3. الوظيفة : .....

4. الاقدمية في العمل: 05-01 سنوات □ 15-10 سنة □

10-05 سنوات □ 15 ما سنة فما فوق □

هل هناك ندوة أو ملتقى حول الموضوع □ نعم □ لا □

المحور الثاني : تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. تولي الشركة اهتماما كبيرا لمقترحات الزبائن و رغباتهم .
					2. تبادر الادارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين .
					3. تؤمن الادارة العليا بأهمية الجودة
					4. تنظر الشركة إلى التحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة
					5. تحرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الانتاج
					6. تقوم الادارة العليا بتعريف العاملين بأهداف

					المؤسسة و دورهم الحيوي في تحقيقها .
					7. تعتبر الشركة الجودة مسؤولية الجميع .
					8. يشارك جميع العاملين في تطبيق الجودة الشاملة
					9. يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي
					10. تشكل الادارة فرق عمل لتقديم دراسات و اقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل و حل المشكلات
					11. تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياطات التدريبية حسب متطلبات العمل و العاملين
					12. يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الانجاز المتميز . 1
					13. يتم تقييم أداء العاملين و منحهم الترقية وفق أسس موضوعية معلنة (الجدارة , الاستحقاق)
					14. تقتبس المؤسسة الافكار الناجحة من المؤسسات الاخرى و تطبقها
					15. تستجيب المؤسسة لتغيرات في البيئة المحيطة.
					16. توفر المؤسسة دليل الجودة يتضمن جميع



					تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها .
					17. تشجع الادارة أي مبادرة تهدف لتحسين الاداء
<b>الجودة الشاملة و الاداء المالي</b>					
					<b>البيان</b>
					موافق بشدة
					موافق
					محايد
					غير موافق بشدة
					18. تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى.
					19. يتم إستخدام المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .
					20. يوجد نظام معتمد لتوفير البيانات و المعلومات المتعلقة بالجودة و ضمن جدول زمني محدد.
					21. تقوم إدارة المؤسسة بقياس جودة الاداء في جميع الاقسام
					22. تلتزم إدارة الشركة بتطبيق الجودة الشاملة .
					23. تستخدم المؤسسة مؤشرات مرنة في التقييم توكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار .
					24. أدى تطبيق الجودة الشاملة إلى تخفيض

					التكاليف لدى الشركة
					25. تعتمد إدارة المؤسسة لقياس و مراقبة جودة الاداء على الاساليب الاحصائية .
					26. يؤدي تطبيق الجودة إلى زيادة الكفاءة الحصة السوقية و القدرة التنافسية
					27. يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة الشركة

ماهي الاهداف التي من المتوقع أن يتم تحقيقها في تطبيق الجودة الشاملة:

يتوقع تحقيقها	تحققت	
		خفض مصاريف التشغيل
		الزيادة في الانتاجية
		تحسين جودة المعلومات و البيانات
		زيادة في الإيرادات و المبيعات
		تحسين الاداء
		زيادة الحصة في السوق

الملحق رقم (02) : نتائج الخصائص الديمغرافية للعينة مع اختبار صدق وثبات عبارات الاستبانة حسب برنامج (SPSS)

الملحق رقم

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	27

(03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات الاستبيان حسب برنامج (SPSS)

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00001	40	2,5000	1,01274
الأقدمية	40	2,0750	1,18511
الجنس	40	1,1500	,36162
الزيادة في الانتاجية	40	1,5000	,50637
الوظيفة	40	3,1750	1,05945
تحسين الأداء	40	1,4000	,49614
تحسين جودة المعلومات والبيانات	40	1,3500	,48305
خفض مصاريف التشغيل	40	1,5750	,50064
زيادة الحصة في السوق	40	1,5250	,50574
زيادة في الإيرادات و المبيعات	40	1,4750	,50574
س1	40	4,1000	,74421
س10	40	3,2750	1,28078
س11	40	3,4750	1,08575
س12	40	3,6250	,97895
س13	40	3,4250	1,17424
س14	40	3,3000	1,18105
س15	40	3,2750	1,03744
س16	40	3,7250	,96044
س17	40	3,5500	,84580
س18	40	3,6750	1,07148
س19	40	3,7750	,89120
س2	40	3,3750	,80662
س20	40	3,8000	,96609
س21	40	3,8000	1,06699
س22	39	3,6154	1,11486
س23	40	3,7000	1,11401
س24	40	3,5750	,93060
س25	40	3,7500	,80861
س26	40	3,9500	,87560
س27	40	3,9500	,78283
س28	40	3,9750	,69752

3س	40	4,0000	,87706
4س	40	4,0500	,74936
5س	40	4,1500	,80224
6س	40	3,8250	,87376

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00001	40	2,5000	1,01274
الأقدمية	40	2,0750	1,18511
الجنس	40	1,1500	,36162
الزيادة في الانتاجية	40	1,5000	,50637
الوظيفة	40	3,1750	1,05945
تحسين الأداء	40	1,4000	,49614
تحسين جودة المعلومات والبيانات	40	1,3500	,48305
خفض مصاريف التشغيل	40	1,5750	,50064
زيادة الحصة في السوق	40	1,5250	,50574
زيادة في الايرادات و المبيعات	40	1,4750	,50574
1س	40	4,1000	,74421
10س	40	3,2750	1,28078
11س	40	3,4750	1,08575
12س	40	3,6250	,97895
13س	40	3,4250	1,17424
14س	40	3,3000	1,18105
15س	40	3,2750	1,03744
16س	40	3,7250	,96044
17س	40	3,5500	,84580
18س	40	3,6750	1,07148
19س	40	3,7750	,89120
2س	40	3,3750	,80662
20س	40	3,8000	,96609
21س	40	3,8000	1,06699
22س	39	3,6154	1,11486
23س	40	3,7000	1,11401
24س	40	3,5750	,93060
25س	40	3,7500	,80861
26س	40	3,9500	,87560
27س	40	3,9500	,78283
28س	40	3,9750	,69752
3س	40	4,0000	,87706
4س	40	4,0500	,74936
5س	40	4,1500	,80224
6س	40	3,8250	,87376

