



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2015

القسم: علوم التسيير  
الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية و بنوك

### مذكرة بعنوان :

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية  
دراسة ميدانية: فرع مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة) :

واضح فواز

- وسام حميمد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	محمد بوطلاعة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	نبيلة باديس
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	فواز واضح

السنة الجامعية: 2015/2014



## الشكر والتقدير

انطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [ابراهيم: 7]، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: « لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ » الحمد و الشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل، و ندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا و ينفع المسلمين به.

وبعد: فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لفضيلة المشرف الكريم حفظه الله ورعاه لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، وما بذله من جهود طيبة في قراءتها وما أبداه من ملاحظات أثرتها، فأشكر الأستاذ "واضح فواز" فجزاه الله خير الجزاء، تحياتي وتقدير واحترام للأستاذ المشرف.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين اللذين تقدمتا لمناقشة هذه المذكرة، فلهما مني أصدق التحيات و فائق التقدير والامتنان، وجزاهما الله عندي خير الجزاء.

كما أتقدم بفائق التقدير والاحترام لكل عمال مطاحن بني هارون القرام فوقة وبالأخص "رابع" و "أمين" لما قدموه لي من مساعدات أفادتني كثيراً في دراستي.

وكل الشكر والتقدير إلى من ساهم أو أرشد أو نصح، فشكري إلى أستاذة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، وكل من ساهم في خروجها إلى النور على هذه الصورة.

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.  
إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني وسوداء قلبي، إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي  
فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى أغلى الناس  
أمي حفصها الله.

هذي يأمي ثمرة السنين أهديها لك وأنا رافعة الجبين  
كنت لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى يوم الدين

إليك يا صاحب الكفه العنون والصدر الدافئ، إليك يا من سقيتنا من شبابك حب العمل والمثابرة  
لنتمتع بظلال النجاح لك يا "أبي" حفصك الله.  
إلى القلوب الطاهرة والنفوس الصافية إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم قلبي إلى  
إخوتي.

إلى من ساندني ووقف إلى جانبي ومنحني القوة والعزم رغم كل الصعوبات إلى أعز الناس.  
إلى رمز الحنان وأم كل الناس "جدتي" الغالية إلى الحبيب والغالي "جدي".  
إلى كل عائلتي صغيرا وكبيرا.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة أختي "الطاوس".  
إلى أخواتي التي لم تلدن أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق  
الصافي إلى من جمعني بهم الجامعة وقضيت معهم أحلى الأوقات: وفاء، خديجة، أمينة، وافية،  
ياسمينة، أسماء، مريم، زهرة، زينب، لمياء.

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر مالية وبنوك.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

إليكم جميعا أهدي بذرة عملي وثمره جسدي المتواضعة.



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة</b>	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
9	المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها
11	المطلب الثالث: أبعاد الجودة ومحدداتها
14	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
18	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
23	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000
32	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	المطلب الثالث: الشروط الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
40	المطلب الرابع: معوقات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
42	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء المالي	
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
50	المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء
51	المطلب الثالث: أنواع الأداء
52	المطلب الرابع: تحسين الأداء
56	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء المالي
56	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته
57	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
59	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وأليات تحسينه
61	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء المالي
66	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي
66	المطلب الأول: نسب السيولة
70	المطلب الثاني: نسب الربحية
73	المطلب الثالث: نسب المديونية
75	المطلب الرابع: نسب النشاط
78	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة	
80	تمهيد الفصل
81	المبحث الأول: تقديم عام لمطاحن بني هارون القرام قوقة
81	المطلب الأول: التعريف بمطاحن بني هارون ميلة
82	المطلب الثاني: التعريف بالوحدة الإنتاجية والتجارية -القرام قوقة-
85	المطلب الثالث: مصالح المؤسسة وفروعها
90	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
90	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

90	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
93	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
98	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
98	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
101	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
108	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة)
116	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
127	خلاصة الفصل
129	الخاتمة
132	المراجع
142	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	المراحل الكبرى للجودة.	1-1
20	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	2-1
48	مقارنة بين الكفاءة والفعالية.	1-2
91	درجة مقياس ليكرت (likert scale).	1-3
92	مقياس التحليل.	2-3
93	أسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة.	3-3
94	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (دعم الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للمحور.	4-3
94	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور.	5-3
94	معامل ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (التحسين المستمر) بالدرجة الكلية للمحور.	6-3
94	معامل ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (مشاركة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور.	7-3
95	معامل الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) بالدرجة الكلية للمحور.	8-3
95	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (الربحية) بالدرجة الكلية للمحور.	9-3
95	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (السيولة) بالدرجة الكلية للمحور.	10-3
96	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة.	11-3
96	إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة).	12-3
97	إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني (علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي).	13-3

98	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14-3
99	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	15-3
99	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	16-3
100	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	17-3
101	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.	18-3
102	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (دعم الإدارة العليا) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	19-3
103	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول (التركيز على العميل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	20-3
104	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (التحسين المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	21-3
105	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مشاركة العاملين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	22-3
106	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	23-3
107	استجابات أفراد الدراسة عن علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي.	24-3
109	مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.	25-3
110	مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.	26-3
111	مؤشرات المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون 2011-2014.	27-3
115	مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.	28-3
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الأول ككل.	29-3
119	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي.	30-3

<b>123</b>	تحليل اختبار t للفروق بين متوسطات نظرة العاملين لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.	<b>31-3</b>
<b>124</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر.	<b>32-3</b>
<b>124</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	<b>33-3</b>
<b>125</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	<b>34-3</b>
<b>126</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الأقدمية بالمؤسسة.	<b>35-3</b>

## قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	تأثير إدارة الجودة على الكلفة و الربحية.	10
2-1	أهداف الجودة.	11
3-1	موقع الكلف الخاصة بالجودة ودور عملية تقليل التكاليف في زيارة الأرباح.	17
4-1	أهداف إدارة الجودة الشاملة.	22
5-1	عجلة ديمنج.	24
6-1	خلاصة ثلاثية فلسفة Deming .	25
7-1	عائلة المواصفة القياسية الدولية Iso 9000.	29
8-1	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة.	33
1-2	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	49
2-2	نموذج تحسين الأداء.	54
1-3	الهيكل الداخلي للمديرية العامة.	81
2-3	الهيكل العام للمديرية العامة.	82
3-3	الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون القرارم قوقة.	84
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	98
5-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	99
6-3	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	99
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	100
8-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.	101
9-3	مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون.	109
10-3	مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون.	111

<b>113</b>	مؤشرات المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.	<b>11-3</b>
<b>116</b>	مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون.	<b>12-3</b>

# المقدمة العامة

## المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة بسبب ظهور تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز الأعمال، وما رافق هذه التغيرات من تحديات كبيرة جعلت الكثير من المؤسسات تعيد التفكير في أسلوب إدارتها، حيث أدركت هذه الأخيرة الحاجة لتبني مدخل جديد تستطيع من خلاله إدارة عملياتها بشكل يجعلها تنافس في البيئة الداخلية والخارجية، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، والتي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية من جهة، وبين المهارات الفنية المتخصصة من جهة أخرى، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

وكأي مفاهيم إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام الكبير و الانتشار فقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والاستمرارية حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها وارتفعت ربحيتها واستحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل واعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه وتلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين والتطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي، إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين وبالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان وإخلاص وبجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية والمعنوية.

ويتطلب في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر القناة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم والعمل على نشر هذه القناة بين المهتمين وذوي العلاقة.

ولهذا فقد حاولت هذه الدراسة التعريف بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى أداء العاملين، ومن ثم تحسين الأداء المالي للمؤسسات.

## إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات والتحديات، ومن أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار أساسي، الأمر الذي دعا المؤسسات التي تسعى نحو

تحقيق هدفها الرئيسي في البقاء والاستمرار في عالم تسوده المنافسة وتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجه هذه المؤسسات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والذي سينعكس بدوره على الأداء.

وإدارة الجودة الشاملة عبر الالتزام بمبادئها تعتبر إحدى الأساليب المتبعة لمواجهة هذه التحديات كونها تقوم على تطوير أداء المؤسسات من خلال التحسين المستمر للعمليات، وعبر الاستغلال الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، وبالتالي تحسين الأداء، كما أنه أصبح من الضروري قياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وذلك للاعتبار الأداء المالي يبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات. ومن هذا المنطلق أردنا دراسة إدارة الجودة الشاملة (المبادئ) ودورها في تحسين الأداء المالي (الربحية والسيولة) في المؤسسة الاقتصادية وإجراء الدراسة الميدانية بمطاحن بني هارون القرارم قوقة.

وعلى ضوء البحث الذي نحن بصدد إنجازه فإننا نسعى إلى تقديم إجابات على التساؤل الرئيسي التالي:  
**هل هناك تطبيق ميداني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟ وما دور ذلك في تحسين الأداء المالي لها؟**

بناء على ما سبق و بغرض الإلمام بموضوع البحث لمعالجة و تحليل هذه الاشكالية ، قمنا بطرح بعض الأسئلة التي تساهم في إحاطة أعمق بموضوع الدراسة والمتمثلة في:  
- ما هي أهم المبادئ الخاصة بالجودة الشاملة و المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ؟  
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ؟  
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية (0.05) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة)؟

**فرضيات الدراسة:**

بالاعتماد على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى**

تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة جل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وينبثق على هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية كالتالي:

- تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - مبدأ دعم الإدارة العليا.
- تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - مبدأ التركيز على العميل.

- تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ التحسين المستمر.
- تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ مشاركة العاملين.
- تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات .

#### الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.

وينبثق على هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية كالتالي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التركيز على العميل وبين تحسين الأداء المالي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحسين المستمر وبين تحسين الأداء المالي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مشاركة العاملين وبين تحسين الأداء المالي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وبين تحسين الأداء المالي.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

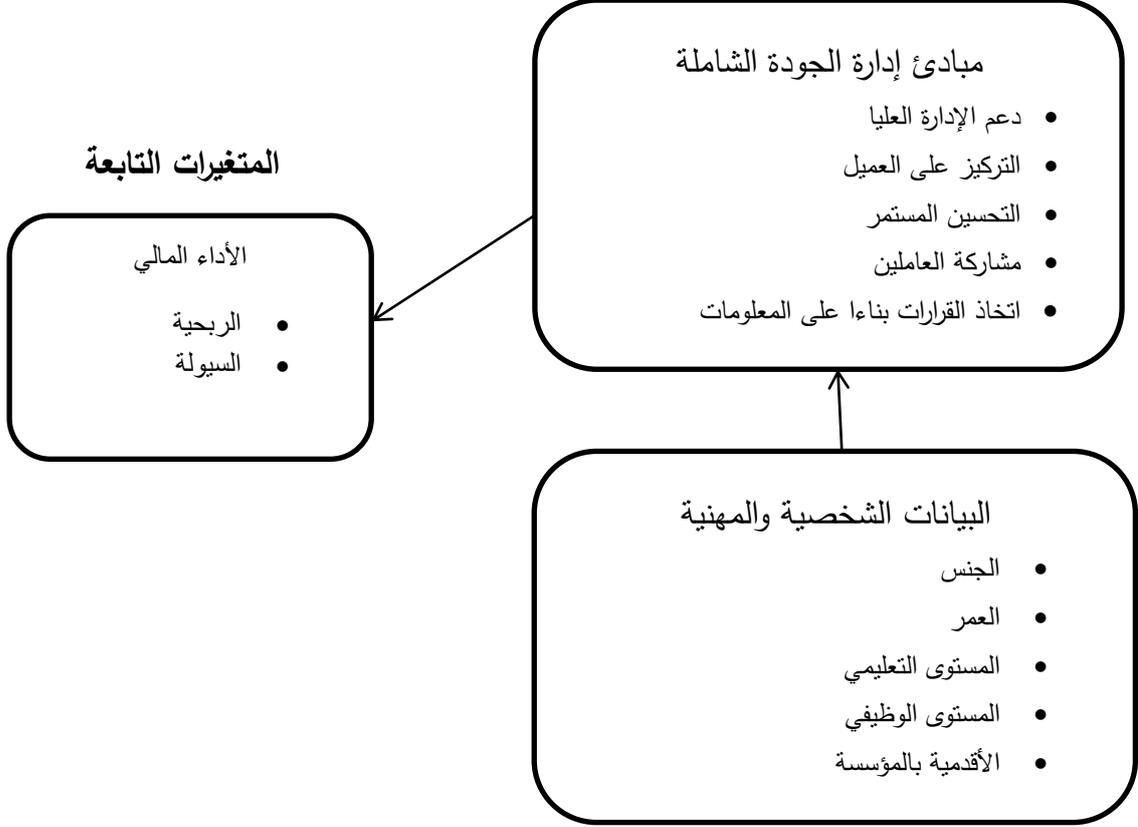
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0.05) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة).

وينبثق على هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الأقدمية بالمؤسسة.

### المخطط الإجرائي للدراسة: المتغيرات المستقلة



المصدر: من إعداد الطالبة.

### أهمية الدراسة:

#### - من الناحية العلمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء المكتبة الجامعية وذلك بتقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها، ودورها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي اعتبار هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال.

#### - من الناحية العملية:

تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال مساهمتها في:

1- تقديم صورة واضحة للجودة والتي تعتبر أهم وسيلة لجذب العملاء والمستهلكين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها.

2- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، ودراسة العلاقة بينهما وتحليل دور كل منها بالنسبة للأخر.

3- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي.

## أسباب اختيار الدراسة:

### 1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام والميول الشخصي لزيادة معرفة الموضوع محل الدراسة وتوسيع الرصيد المعرفي.
- الاستفادة الميدانية من الدراسة و توسيع معارف العمال المستخدمين.
- طبيعة التخصص الذي قادني إلى الاهتمام بموضوع الأداء المالي وكيفية تحسينه من خلال إدارة الجودة الشاملة.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- كون هذه الدراسة مهمة في التعرف أكثر على كل من إدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي.
- الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من تحسين الأداء المالي.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- زيادة المنافسة بين المؤسسات وسعي هذه الأخيرة نحو التفوق في مجال أعمالها.
- التعرف أكثر على الأداء المالي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الاساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء المالي.
- 2- التعرف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.
- 3- التعرف على علاقة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.
- 4- الكشف عن عدم وجود فروق بين متوسطات نظرة العاملين في مؤسسة مطاحن بني هارون لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للخصائص الشخصية والمهنية.

## المنهج المستخدم:

يهدف الاجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى تحليل النتائج المتحصل عليها عند دراسة الحالة.

## حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في القطاع الاقتصادي والمتمثلة في مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرارم قوكة ولاية ميله.  
الإطار الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة من 19-04-2015 إلى غاية 30/04/2015 قمنا من خلالها بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح منها مصلحة المحاسبة والمالية و رئيس مصلحة الإنتاج حيث تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة لتحصيل بعض بيانات الدراسة.  
الإطار البشري: قمنا بتوزيع الإستمارة على عينة من مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها (30) موظف ممن يحملون المسميات الإدارية والمتمثلين في (المدير، رئيس مصلحة، موظف).

## صعوبات الدراسة:

- من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث:
- قلة المراجع في مركزنا الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميله- خاصة فيما يتعلق بموضوع الأداء المالي، هذا بالإضافة للإكتظاظ الكبير في المكتبة مما نتج عنه صعوبة كبيرة في إعاره الكتب، بالإضافة إلى ضيق الوقت.
  - وجود صعوبة في الجانب التطبيقي لقلة الوثائق والسجلات.

## مفاهيم الدراسة:

1. **الجودة (Quality)** : هي مجموعة من الخصائص و المفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة.
2. **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)**: هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا او خدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم وفق ما يتوقعونه.
3. **الأداء المالي**: وهو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادر ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة.

## الدراسات السابقة:

- 1- دراسة شادي محمد عايش: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.  
وقد انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واشتملت الدراسة على موظفي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة وهي عبارة عن مصرفين (البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني) ويوجد فرعان للبنك الإسلامي العربي في قطاع غزة في حين هناك ثمانية فروع للبنك الإسلامي الفلسطيني وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل والمتمثل في المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم.

أهم ما استخلصه الباحث من خلال هذه الدراسة هو:

- أن الاداء المؤسسي للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة يسير بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية.

- اهتمام إدارة المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بالتركيز على أبعاد الجودة الشاملة.

2- دراسة عازب الشيخ أحمد: "دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الاعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية ( : ISO9001

Version2000 ) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.

وانطلق الباحث من الإشكالية التالية:" ما هو دور الجودة الشاملة في تعزيز ودعم تنافسية منظمات الأعمال".

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثار تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الإيزو على تنافسية المؤسسة محل الدراسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة. واقتصرت الدراسة على تقييم تنافسية المؤسسة خلال سنتين قبل الحصول على شهادة الإيزو، وثلاث سنوات بعد الحصول على شهادة الإيزو، حيث الثلاث سنوات الأخيرة تمثل سنوات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الوضعية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- تحقيق الجودة يتم قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، أي تحقيق جودة التصميم وجودة المطابقة، وجودة الأداء، وتتم عملية تحقيق الجودة بثلاث مراحل أولها التخطيط لمستوى الجودة، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، وأخيرا وضع الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة. كما أن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والتي تؤثر سلبا أو ايجابا على سلوك عملائها.
- تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها. كما أنها تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يتطلب تغييرا في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل، فنجاح تطبيقها في منظمات الأعمال مرهون بمدى دعم واقتناع القيادات العليا بأهمية تطبيقها في منظماتهم، ومن ثم مراجعة وتقييم كافة عناصر الثقافات التنظيمية السائدة بتلك المنظمات، وذلك لتحديد الجوانب التي تمثل فجوات أو جوانب سلبية تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة فتيحة حبشي: " إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

وانطلقت الدراسة من الاشكالية التالية: هل تدرك الوحدة محل البحث مفهوم وأهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ ماهي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح؟ وهل هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ هل تدرك الوحدة محل البحث أهمية التفرة بين شهادة الجودة الإيزو 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع الثقافة التنظيمية بوحدة (فرمال) بقسنطينة والتابعة لمجمع صيدال (SAIDAL) من حيث نقاط القوة والضعف في عناصر هذه الثقافة. والوقوف على مدى توفر ثقافة للجودة بها. ومعرفة العناصر الإيجابية الملائمة، والعناصر السلبية المناوئة لإمكانية تطبيق هذا المدخل والاستفادة من نتائج الدراسة في تدعيم المركز التنافسي للوحدة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحثة في دراستها على أسلوب الاستقصاء. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- سيادة مفهوم المراقبة بواسطة الفحص.

- سيادة مفهوم أن الجودة مسؤولية قسم مراقبة الجودة.

- سيادة مفهوم أن رفع مستوى الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة.

4- دراسة عادل عشي: " الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة(2000-2002)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، بالإضافة إلى تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها، وقام الباحث في هذه الدراسة باستخدام منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي وذلك من خلال تحليل القوائم المالية المتحصل عليها في المؤسسة محل الدراسة.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج تستخلص في أن المؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية من خلال عدم توزيع أرباحها، واستطاعت المؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموالها الدائمة وذلك من خلال تحقيق رأس مال عامل موجب اثلاث سنوات، تمتع المؤسسة بسيولة جيدة مما يسمح لها بتسديد جميع

ديونها قصيرة الأجل، بالإضافة إلى استطاعت المؤسسة انشاء قيمة لأصحابها، وكل هذا كان كافي للحكم على كفاءة مسيري المؤسسة، وتمتعها بأداء جيد.

## هيكل الدراسة:

من أجل الاحاطة التامة بالموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول:

**الفصل الاول:** والذي جاء تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الجودة، وتناولنا في المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، أما في المبحث الثالث فقد تناولنا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني:** والذي جاء تحت عنوان الأداء المالي وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتناولنا في المبحث الثاني مفاهيم أساسية عن الأداء المالي، أما في المبحث الثالث فقد تناولنا مؤشرات الأداء المالي.

**الفصل الثالث:** والذي جاء تحت عنوان تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمطاحن بني هارون القرارم قوكة، والمبحث الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، أما في المبحث الثالث فقد تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

## إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد الفصل:**

تسعى اليوم جل المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات تجعلها تحقق رضا العميل وتوقعاته وبالتالي التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لأن بيئة الأعمال أصبحت تتسم بسرعة التغيير في أساليب وأنماط العمل وبالمنافسة الشديدة والشرسة.

مما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الحديثة وإحدى الأنماط السائدة والمرغوبة التي تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة. وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص نحو استمرارية تطوير وتحسين كافة مراحل ومناحي الأداء. وذلك من خلال استعراض المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الجودة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.**

**المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول: ماهية الجودة.

مع تزايد الاهتمام بالجودة والتطورات الهائلة في تكنولوجيا تصنيع السلع والخدمات يبقى موضوع الجودة من أهم المواضيع الحيوية في بيئة الأعمال، لذا انصب اهتمام المؤسسات بشكل كبير بالسبل الكفيلة بوصول منتجاتها إلى مستوى عال ومقبول من الجودة.

إذاً تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة ومحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة من خلال إعطاء أهم تعاريف للجودة وتحديد أهم مراحل تطورها التاريخي وبيان أهميتها وأهدافها، ثم التطرق إلى أبعاد الجودة، محدداتها و تكاليفها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة.

عموماً مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات والتي تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها، ولقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، رغم قناعة الجميع بدورها الفعال وأهميتها في تحقيق موقف تنافسي للمنتج سواء كان سلعة معينة أو خدمة ما. في ظل هذا التباين قدمت محاولات عديدة لتعريف وضبط الجودة حيث:

- تعرف كلمة الجودة "QUALITY" بأنها: "كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "QUALITAS" التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته".<sup>1</sup> أما كلمة الجودة لغة فهي "من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، أي صار جيداً".<sup>2</sup>
- وعرفت الجودة بأنها: "شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار المقدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة، وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الانتاج".<sup>3</sup>
- ولقد عرف المعهد الوطني الأمريكي AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE الجودة على أنها: "مجموعة الخصائص و المفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سالي زكي محمد حسين، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص13.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروادي، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص138.

<sup>3</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص112.

<sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص496.

- وعرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية و تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.<sup>1</sup>
- والجودة هي: " قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن".<sup>2</sup>
- وعرفها بسترفيد على أنها: " السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبى توقعات المستهلك".<sup>3</sup>
- وعرف "JURAN" الجودة على أنها: " ملائمة المنتج للمستهلك ".<sup>4</sup>
- وعرفها "deming" على أنها: "الجودة العالية للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وما يرتبط به من إرضاء العملاء يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها".<sup>5</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة هي: "انتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها".
- نظرا للاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة فقد قام الباحث DAVID GARVIN بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة وحددها بخمس مداخل أساسية قدمها في كتابه "MANAGING QUALITY" في عام 1988 وتتمثل هذه المداخل في:
- أ: مدخل التفوق (الامتياز): ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها استثنائية وتميز الخدمة (المنتج) عن باقي الخدمات والتي تميز المؤسسة المقدمة لها وتمنحها عنصر التفوق في السوق.<sup>6</sup>
- ب: مدخل المنتج: ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن: " المتغير الخاص للقياس الدقيق" أو الجودة هي " قياس لإشباع العميل".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

<sup>2</sup> Francois caby et claude jambart, **la qualité dans le services**, 2ème édition, France économique, Paris, 2002, p11

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص14.

<sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي، **إدارة المشروعات العامة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص118.

<sup>5</sup> شيروف فضيلة، **أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية**، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-

2010، ص27.

<sup>6</sup> حلوز وفاء، **تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضی العميل**، رسالة دكتوراه، تخصص بنوك، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان،

2013-2014، ص21.

<sup>7</sup> بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل**، شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-

2006-2007، ص04.

ج: مدخل المستخدم: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.<sup>1</sup>

د: مدخل التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة و يرتبط مفهوم الجودة هنا بمفهوم كروسبي: الأخطاء الصفرية والتي تعني أن الجودة طليقة حرة خالية من أي نقائص أو عيوب وكما يقول Sallis أن الجودة هي: " كل منا يعجب بها والعديد منا يرغبها والقليل منا يمتلكها ".<sup>2</sup>

هـ: مدخل القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه ومتى تحقق ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم بقية دول العالم، فتطور مفهوم الجودة من نظام الفحص البسيط إلى ما يعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ذلك فترة من الزمن كانت نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستوى الفكري والتطبيقي من قبل العديد من العلماء والمفكرين نذكر منهم: ادوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، كاورو ايشكاوا الذين كان لهم دور فعال في تطور مفهوم الجودة، ولذلك يمكن تصنيف التطور الذي مر به مفهوم الجودة إلى أربعة مراحل:

#### المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والمعاينة (Quality Inspection stage) (1920 – 1930).

تتمثل إدارة الجودة الشاملة طبقا لهذا المفهوم في التأكد من لأن المخرجات تتم وفقا لمواصفات تم تحديدها من قبل، وبناءً على ذلك تتحدد أهداف مراقبة الجودة فيما يلي:

1. التأكد من أن الانتاج يتم طبقا للمواصفات أو المعايير المحددة مسبقا.
2. التمييز بين الانتاج طبقا لدرجة تطابقه أو عدم تطابقه مع المواصفات " التدرج والتصنيف".

<sup>1</sup> عثمانى أمينة، علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 07 و 08 ديسمبر، 2010، ص03.

<sup>2</sup> Edivard Sallis, Total Quality Management in Education, Third edition, Kogan page, London, 2002, p22.

<sup>3</sup> بوغان نور الدين، مرجع سابق، ص05.

ولتطبيق هذا المفهوم يجب تحديد معايير تمثل مواصفات مناسبة لما يجب أن يكون عليه الإنتاج، ووضع حدود لما يمكن أن يسمح به من انحرافات عن هذه المواصفات القياسية، سواء كانت هذه الانحرافات سلبية أم إيجابية، وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة من مراحل تطور الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة بعض النقاط بشأنها:

1. اهتمت هذه المرحلة بمفهوم المطابقة، وذلك من خلال عمليات للتأكد من تطابق الإنتاج مع المواصفات المحددة مسبقاً، واكتشاف الانحرافات في حالة وجودها، لذا فإن الرقابة في هذه المرحلة تعتبر رقابة علاجية، أكثر منها وقائية، حيث يتم الاهتمام بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها، دون الاهتمام بمنع حدوثها أصلاً.
2. تعكس هذه المرحلة مفهوم الجودة الذي يتماشى أساساً مع فلسفة التوجه بالإنتاج أكثر من فلسفة التوجه بالسوق أو العملاء.<sup>1</sup>

#### **المرحلة الثانية: مرحلة ضبط الجودة (Quality Control Stage) (1930 - 1950).**

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول (Dale, Besterfield) بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات، و بناءً على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم و الأداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، و وفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.<sup>2</sup>

#### **المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance) (1950 - 1970).**

اعتمدت هذه المرحلة التركيز على التخطيط و كيفية إدارة الجودة، والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكراً وتصححه و تمنع تكراره. كما اتسمت هذه المرحلة ب:

1. التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.
  2. اعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع أخطاء.
- و تطلب في هذه المرحلة:

1. وجود نظام قائم وفعال لمراقبة الجودة.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص137، 138.

<sup>2</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 - 2010، ص 60.

2. توفر مواصفات للالتزام بها.
  3. وجود منهج مطبق لأسلوب أداء الأعمال الهندسية و الإدارية.
  4. وجود نظام معلومات موثق.
  5. وجود نظام هيكل قائم و واضح و محدد للمسؤوليات.
  6. وجود نظام صيانة و وقاية متقدم.
  7. دعم الإدارة العليا و التزامها ببرنامج تأكيد الجودة.
- و في هذه المرحلة قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO بإصدار سلسلة من المواصفات لنظم وظائف إدارة الجودة أطلق عليها سلسلة المواصفات (ISO).<sup>1</sup>
- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ( سنوات السبعينات والثمانينات).**

- 1 - أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن للمؤسسة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملائها و جعلها مسؤولية كل فرد فيها.
- 2- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أفرادها و للمجتمع.
- 3- إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للعميل، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 هذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المؤسسات في كافة دول العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محسن بن نايف، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص15.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012- 2013، ص20.

الجدول رقم: (1-1): المراحل الكبرى للجودة

المراحل الخصائص	التفتيش	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	الجودة الشاملة
الموضوع	كشف الأخطاء	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأسيس المستمر للجودة الوسيطة والنهائية	الإدارة الشاملة لجودة النشاطات و المنتجات
المرحلة الأساسية للانطلاق	بداية القرن العشرين	سنوات الثلاثينات	سنوات الخمسينات	سنوات السبعينات و الثمانينات
المفاهيم الأساسية	الإنتاج و تقسيم العمل	مستوى الجودة التوافقية	الاعتمادية	الامتياز
الخطوات	رد الفعل	الضبط و التعديل	الوقاية	احتمال النشاط PRO- ACTION
النماذج و التقنيات الأساسية	الإشراف و المراقبة	الإحصاء، الاحتمالات، المعاينة، علم المقاييس و الأوزان	الإجراءات التنظيمية و التقنية	تكوين المترشحين، تحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	دائرة التفتيش (رئيس العمال )	مهندس الجودة	كل عامل على مستوى الأسلوب الإنتاجي، و في جميع مراحل العملية التصنيعية	جميع أعضاء المؤسسة و محيطها
رواد أو مؤسسات ممهدة لهذه الإنطلاقة	تايلور TAYLOR سنجر SINGER ماك كورنيك MAC- CORNIC	شيوارت، دودج و رومينغ، ديمينغ، مخابر BELL للهاتف	الشركة الفرنسية لمراقبة الجودة (Feigenbaum Martin Company)	كروسبي، ايشيكاوا AFCERQ. IBM
			جوران JURAN	

المصدر: حنيفي نسيم، وضعية إدارة الجودة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة

الجزائر، دون سنة، ص12.

**المطلب الثاني: أهمية الجودة و أهدافها.****الفرع الأول: أهمية الجودة.**

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك الذي يقيتها، و يمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي:

1. **سمعة المؤسسة:** حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين و خبرة العاملين ومهاراتهم، و محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات عملاء المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسات ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكمات التي تتولى النظر و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فكل مؤسسة تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3. **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري و تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى احجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

4. **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت و كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة و المعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلحاق الضرر بأرباحها.<sup>1</sup>

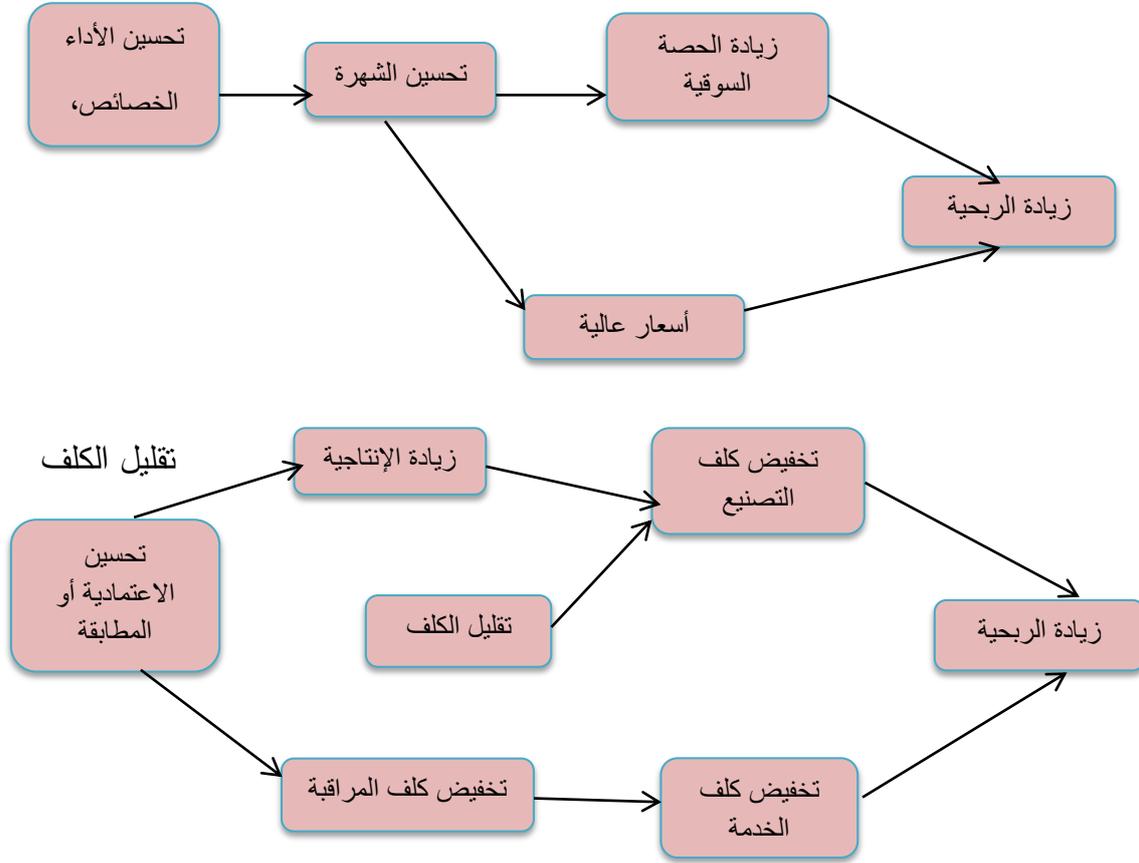
5. **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، ومن ثم زيادة الحصة السوقية و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 30،31.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص74.

الشكل رقم (1-1): تأثير إدارة الجودة على الكلفة و الربحية.

تحقيق الربحية



المصدر: صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، بتاريخ 08-09 مارس، 2005، ص161.

الفرع الثاني: أهداف الجودة.

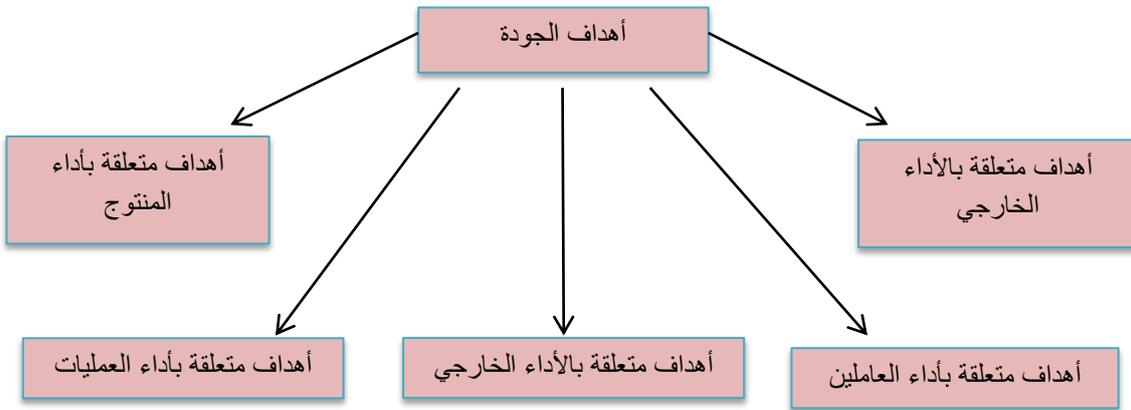
بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>1</sup>

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و تصاغ على مستوى المؤسسة ككل و ذلك باستخدام معايير تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و رضا العملاء.

2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد و تطوير منتجات ترضي حاجات العملاء بفعالية أكبر.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص38.

- ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:<sup>1</sup>
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق والبيئة و المجتمع.
  - أهداف أداء المنتج و تتناول حاجات العملاء والمنافسة.
  - أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط.
  - أهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.
  - أهداف أداء العاملين و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز والتطوير.
- الشكل رقم (1-2): أهداف الجودة.



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 27.

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة و محدداتها.

#### الفرع الأول: أبعاد الجودة.

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد (خصائص) متعددة مرتبطة بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة و أبعاد جودة الخدمة.

أ-أبعاد جودة السلعة: حددت ثمانية أبعاد للجودة تكمن في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> بتيت أحمد، أوكل رايح، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي البويرة، د.ت، ص ص 8، 9.

- **الأداء:** الأداء صفة يمكن قياسها، و هو يحدد بالخصائص الأساسية لوظائف المنتج، فقياس أداء المنتجات يسمح بتصنيفها، ففي ميدان الخدمات كالإطعام أو النقل الجوي، يتعلق الأمر غالباً بسرعة أو نشاط الخدمات المقدمة و المهارة و الرشاقة في خدمة العملاء أما فيما يخص السيارات فإن السرعة و استهلاك البنزين هي التي يتم قياسها أدائها، لأنها تعتبر أهم الخصائص.
- **الخصائص الثانوية:** تساهم الخصائص الثانوية لمنتج ما إذا كانت المنتجات المعروضة في السوق متماثلة في خصائصها و مكوناتها الأساسية و وظائفها.
- **المصدقية:** تقاس باحتمالات سوء الأداء أو عجز المنتج في مجال زمني معين، و من بين المقاييس المستعملة لإظهار المصدقية، الوقت المتوسط للأداء بين عجزين.
- **المطابقة:** يعرف المنتج بالخصائص، الأنماط أو المعايير، و يعد ذا جودة عالية وحيدة عندما يكون مطابقاً للعناصر التي يعرف بها، و يكون سيء الجودة عندما يبتعد عنها، و كان هذا البعد أو عنصر أخذ في الحسبان في مرحلة أين فحص الجودة أو مراقبة الجودة بدأت بالظهور في الخطوات الأولى، فالمطابقة للمعايير تضمن دقة و تناسق الجودة المنتجة و تستعمل معايير المنتجات في إطار البحث عن الرفاهية الاجتماعية من طرف السلطات العمومية و ذلك من أجل تقليص اختلاف المنتجات و حث و إرغام المنتجين على تجنب بعض الأخطاء كالتلوث أو الحوادث، و احترام المعايير يدخل في إطار التوحد الصناعي.
- **الديمومة:** هي مدة استعمال المنتج الممكنة قبل إهلاكه أو تلفه، و يكون هذا البعد مرتبطاً بالمصدقية ولا يمكن مزج الديمومة مع المصدقية لأن المنتج السهل التصليح قد يصبح جيد الديمومة بدون أن يكون ذو مصداقية.
- **الخدمات الملحقّة:** كل منتج يكون متبوع بخدمات، فقبل البيع يتعلق الأمر بدراسات مسبقة واستشارات لمساعدة و صياغة الاختيارات، و بعد البيع يتعلق الأمر بنشاطات مساعدة تسمح للمنتج بأن يستعمل في أحسن الظروف كالتركيب و الصيانة...
- **التجميل: (الطابع الجمالي):** يتعلق الأمر بخصائص المنتج في حد ذاته كالشكل، اللون، الذوق، الرائحة، و هذه الخصائص أساسية ومهمة في بعض الصناعات الإبداعية.
- **إدراك الجودة:** ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية لمفهوم الجودة، و يقصد بها إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة، و عملية الإدراك هذه تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتج، فقد يلعب الاسم التجاري و العلامة و السمعة للمؤسسة دوراً هاماً في تحديد هذا الإدراك.

ب- أبعاد جودة الخدمات: تتضمن الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- الوقت "Time": كم ينتظر المستهلك.
  - دقة التسليم "Timeless": التسليم في الموعد المحدد.
  - الإتمام "Completeness": إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
  - التعامل "Courtest": ترحيب العاملين بكل العملاء.
  - التناسق "Consistency": تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للعميل.
  - سهولة المنال "Convenience": إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
  - الدقة "Accuracy": إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
  - الاستجابة "Responsiveness": التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل الغير متوقعة.
- الفرع الثاني: محددات الجودة.

هناك أربع محددات أساسية للجودة تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح و هي:<sup>2</sup>

- 1- جودة التصميم "Quality of design": و تشير إلى الغرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار، متطلبات العميل، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية، و اعتبارات التكاليف و الأمان و الاعتمادية.
- 2- جودة التطابق "Quality of conformance": و تشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، و تتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات و المعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم و عملية الإنتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضروريا.
- 3- سهولة الاستخدام "Ease of use": يؤدي سهولة الاستخدام، و توافر التعليمات و الإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و أمنة، وفقا لما هو مصمم لها.
- 4- خدمات ما بعد البيع "Service after delivery": تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة و الإصلاح) إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص22.

<sup>2</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص ص 47،48.

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة.

يمكن للمؤسسات التفوق على منافسيها في الأسواق عن طريق امتلاكها لميزة التكلفة الأقل، وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من محاولة تقليل هذه التكاليف قدر الإمكان، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تكاليف الجودة، أنواعها.

#### الفرع الأول: تعريف تكاليف الجودة.

يمكن تعريف تكاليف الجودة بأنها: " النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج في المؤسسة، وتشمل أيضا نفقات الأخطاء التي ترتكب في عمل الأشياء، والتي تمثل ثمن عدم المطابقة ".<sup>1</sup>  
كما يمكن تعريفها بأنها: " التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد ".<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أنواع تكاليف الجودة.

صنف علماء الجودة تكاليف الجودة إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:

أ: تكاليف ضبط الجودة أو تكاليف المطابقة (**Conformance Cost**): تتضمن تكاليف المطابقة مجموعة تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم أي كل التكاليف الوقائية التي تضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته نوجزها فيما يلي:

1. تكاليف الوقاية (**Prevention Costs**): وهي تلك الكلف التي تنجم عن الجهود والفعاليات التي تبذلها المؤسسة خلال مرحلة التصميم والإنتاج والتي تهدف إلى الوقاية من حصول حالات عدم تطابق المنتجات و/أو الخدمات مع المواصفات المحددة لها.<sup>3</sup>  
وتشمل تكاليف الوقاية على:<sup>4</sup>

- تكلفة تخطيط الجودة (**Quality Planning Costs**): وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة.
- تكلفة تصميم المنتج (**Product Design Costs**): وهي تكاليف تصميم المنتج وخواص عملية السيطرة على الجودة.
- تكلفة العملية (**Product Costs**): وهي التكاليف التي تتفق على العمليات الإنتاجية لمطابقة مواصفات الجودة.

<sup>1</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص547.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص142.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص343.

<sup>4</sup> رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياتي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الأني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002، ص ص 218، 219.

- تكلفة التدريب (Training Costs): وهي تكاليف تطوير وإعداد برامج التدريب بالجودة للمشغلين والموظفين و الإدارة.
- تكلفة المعلومات (Information Costs): وهي تكاليف اكتساب والمحافظة على بيانات الجودة وتطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.
- 2. تكاليف التقييم (Appraisal Costs): وهي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختيار والفحص لتقييم جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الانتاجية، وكذلك هي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس، وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير و المواصفات المتبعة، فهي القيمة لأي جهد مبدول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة، وتشمل تكاليف التقييم ما يلي :
  - تكاليف فحص التوريدات من مواد خام ومنتجات نصف مصنعة.
  - تكاليف الاختبار والتفتيش أثناء العمليات الانتاجية.
  - تكاليف معدات الاختبار و التفتيش.
  - تكاليف المواد المستهلكة من خلال التفتيش والاختبار.
  - تحليل و تقرير نتائج الاختبار والتفتيش.
  - تكاليف اختبار الأداء الميداني ( تشغيل المنتج في مؤسسة المستهلك).
  - تكاليف متعلقة بتقييم المخزون.<sup>1</sup>
- ب: تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة (Non Conformance Costs): وهي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشمل الأنواع التالية:<sup>2</sup>
  1. تكاليف الفشل الداخلي (Internal Failurs Costs): وهي التكاليف الناجمة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها للعملاء، وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ولا يمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية. فعلى الرغم من أن وقت العملية يمكن أن يكون أكثر كلفة، فهو الأكثر صعوبة للقياس لأنه يمكن أن يؤثر على المبيعات المستقبلية للمؤسسة. ويمكن وصف تكاليف الفشل الداخلي بأنها التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند اكتشاف عيوب في منتجاتها قبل شحنها إلى العميل.

<sup>1</sup> عازب الشيخ أحمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر ، 2010- 2011، ص21.

<sup>2</sup> حيدر علي السعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص55-58.

وتشمل تكاليف الفشل الداخلي على:

- تكاليف الخردة، التالفة والمعيبة.
- تكاليف التخلص من المنتجات المعيبة.
- تكاليف هندسة العملية والتصنيع المتعلقة بالفشل الداخلي ( تحليل الفشل).
- تكاليف إعادة العمل وتخفيض رتبة السلعة.
- تكاليف إعادة الاختبار و الفحص.
- تكاليف صيانة الأعطال.
- تكاليف التنسيق.

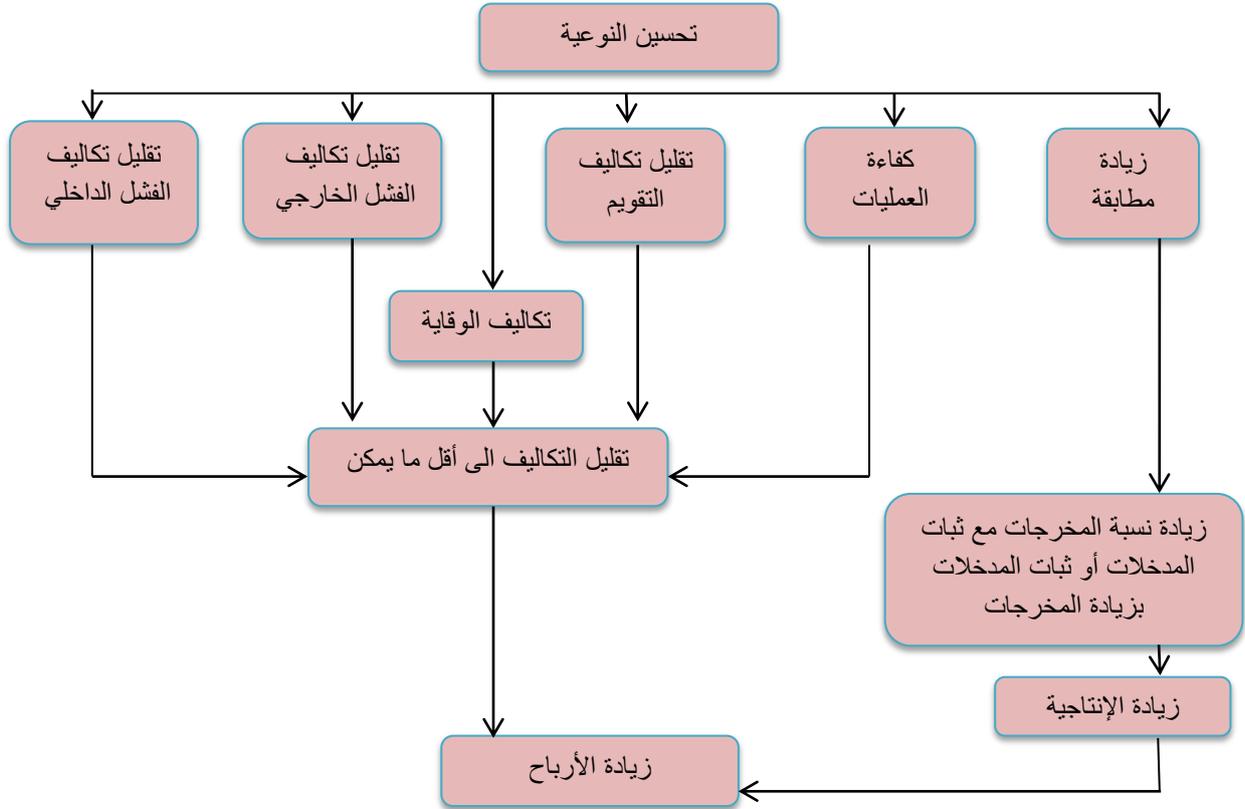
2. تكاليف الفشل الخارجي (**External Failure Costs**): يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر تكلفة بسبب تأثيراتها على سمعة المؤسسة، كذلك فإن التكاليف المنفقة على هذه الأنشطة يمكن أن تكون ضخمة، ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بالتكاليف الفرصية للمبيعات المستقبلية، والمدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يرون بأن كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي هو تكلفة فعالة، وهذه الحجة من الصعب دحضها لأن التكلفة الفرصية عن المبيعات الضائعة يمكن ان تكون مرتفعة جدًا لكنها في الوقت نفسه صعبة القياس بشكل موضوعي.

وتشمل تكاليف الفشل الخارجي على:

- تكلفة هندسة العملية والتصنيع المتعلقة بالفشل الخارجي.
- تكلفة الخدمات الميدانية وتوصيل البدائل للمستهلك.
- الكفاءة و الضمان.
- مردودات المبيعات.
- الشكاوى و المطالبات.
- الحسومات.
- تصليح المنتجات.
- إعادة سحب المنتجات من السوق.

والشكل التالي يوضح موقع تكاليف الجودة وأثرها في زيادة الأرباح:

الشكل رقم (1-3): موقع الكلف الخاصة بالجودة ودور عملية تقليل التكاليف في زيادة الأرباح.



المصدر: مؤيد الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،

2010، ص 349.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار لإدارة المؤسسة اعتماداً على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة من أجل الوصول إلى إرضاء العميل.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقديم مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لأهدافها وفوائدها، بالإضافة إلى تقديم أهم روادها والتعرف على نظام الجودة العالمي الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا إدراج بعض التعاريف المختلفة لها كما يلي :

- عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: " تكامل الوظائف والعمليات داخل المؤسسة لكي تحقق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات بهدف تحقيق رضا العميل".<sup>1</sup>
- إدارة الجودة الشاملة هي: " نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة... الخ على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية".<sup>2</sup>
- كما يمكن تعريفها بأنها: " فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة".<sup>3</sup>
- وعرف معهد المقاييس البريطاني (BSI) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، حيث من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتحسين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 47.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2012، ص 18.

<sup>3</sup> فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2012، ص 18.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 327.

- وعرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس "ANSE" و الجمعية الأمريكية للجودة "ASE" على أنها: "مجموعة المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والقدرة على تلبية حاجات المستهلكين".<sup>1</sup>
  - أما معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات في المؤسسة".<sup>2</sup>
  - وعرفت بأنها: "مدخل لتحسين نوعية المنتجات والخدمات وبشكل مستمر من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة".<sup>3</sup>
  - أما بهارات واكلوا (Bharat waku) فقد عرفها: "أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".<sup>4</sup>
  - كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:<sup>5</sup>
    - **فالإدارة تعني:** "التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة واستمراريتها من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر للمحافظة على البقاء والاستمرارية".
    - **أما الجودة فتعني:** "الوفاء بمتطلبات المستفيد بل تجاوزها أو تلافي العيوب أو النقص مند المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد".
    - **أما الشاملة فتعني:** "البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على حاجات المستفيد وانتهاءً بتقويم كون المستفيد راضياً عن الخدمات والمنتجات المقدمة له".
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي: " فلسفة إدارية، تركز على فهم حاجات وتوقعات العميل وذلك بهدف ارضاءه، وهذا يتطلب مشاركة العاملين وتبني فرق العمل، واستخدام الأدوات الإحصائية واعتماد الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والقيام بالأشياء بشكل صحيح ومن أول مرة ".

<sup>1</sup> شادي ارشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجداوي، أثر راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، جامعة البلقان، الأردن، 2012، ص133.

<sup>2</sup> ابراهيم الدعمة وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص501.

<sup>3</sup> عبد الناصر علك وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد32، جامعة بغداد، 2013، ص190.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص15.

<sup>5</sup> خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص63.

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	العمل الفردي	العمل الجماعي
02	الإدارة الرقابية ( البيروقراطية )	الإدارة بالمشاركة
03	إصدار القرارات و الأوامر	الشورى و الإجماع
04	الجمود و الثبات	الليونة و التفسير
05	تحقيق الأهداف	التركيز على نوعية وجودة الأهداف
06	تعقب الأهداف و توجيه اللوم	البحث عن حلول للمشاكل
07	العناية بالتطوير قصير المدى	التطوير و التوجيه طويل المدى
08	عدم الثقة و الشك	زرع الثقة بالعاملين
09	التركيز على المستويات الإدارية	التركيز على أقل عدد من المستويات الإدارية
10	التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة	الإبداع و الابتكار و التجديد
11	التدفق العمودي (من الأعلى لأسفل)	التدفق الأفقي
12	امكانيات ومهارات محددة	إمكانيات و مهارات عالية
13	التحكم والمراقبة بالترهيب	التقويم الإيجابي
14	نظام الحوافز ثابت	تطوير نظام الحوافز
15	المسؤولية الجزئية (تفويض السلطات)	المسؤولية الشاملة
16	المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
17	الافتراضات مسبقا بمعرفة متطلبات العملاء واحتياجاتهم	الاستماع للعملاء لمعرفة احتياجاتهم

المصدر: رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص190-191.

ويلاحظ من الجدول السابق أن إدارة الجودة الشاملة تمتاز بالمشاركة الجماعية والتركيز على النوعية في ضوء معايير محددة، وتوفير الحوافز وتشجيع الابتكار والتجديد، التطوير المستمر والشامل في العمليات لتحسين الأداء لجميع الأفراد.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:<sup>1</sup>

**1) خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

**2) تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات:** لإنجاز المهمات للتعامل: فالإجراءات التي وضعت قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للتعامل قد ركزت على تحقيق الأهداف و مراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العمل.

**3) تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

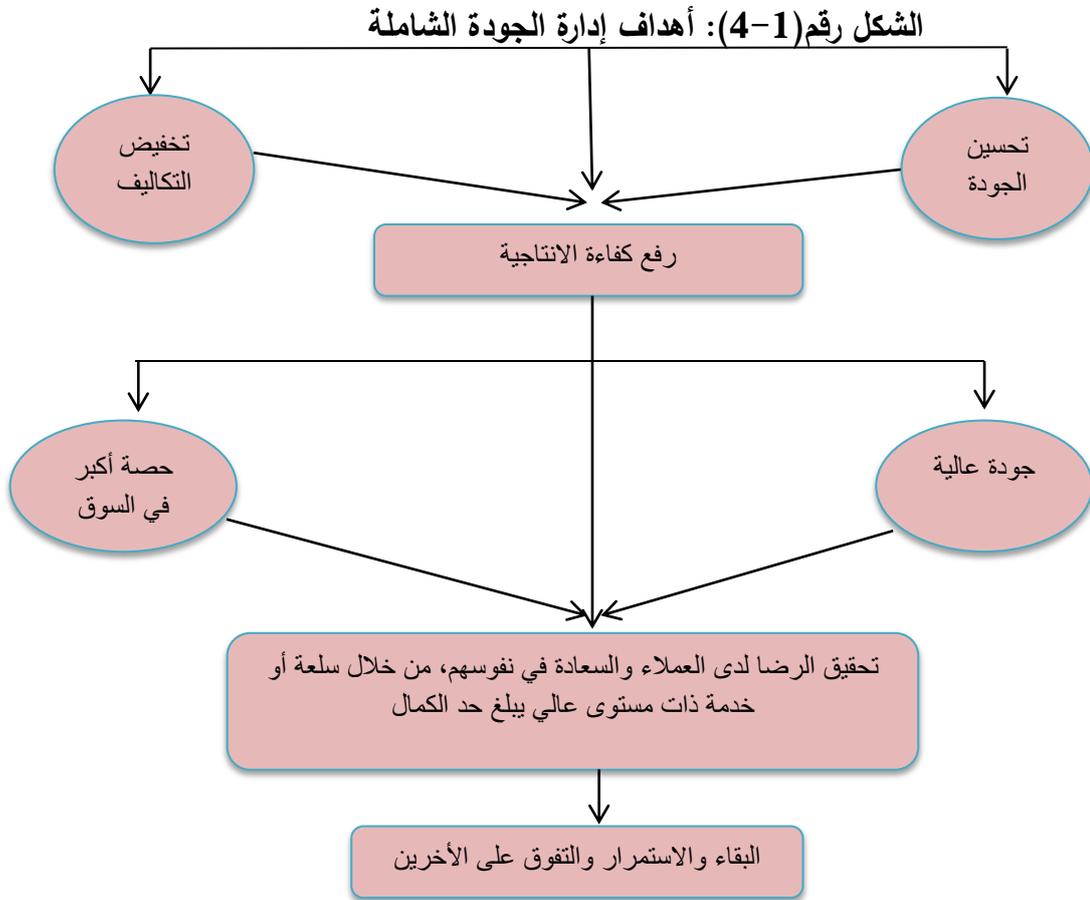
❖ جملة من الأهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
2. إشراك جميع العاملين في التطوير.
3. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
4. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء.
5. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
6. تحسين نوعية المخرجات.
7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
8. تحسين الربحية والإنتاجية.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 51، 52.

<sup>2</sup> بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 187.

9. تعليم الإدارة والعاملين كيفية وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
10. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.
11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
12. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المكرر.
13. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
14. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

### المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

نتيجة لتبلور عدد من المساهمات الفكرية للرواد الأوائل للجودة أمثال (Juran) و (Deming) و (Crosby) فقد تطورت المداخل الفكرية والعلمية لإدارة الجودة الشاملة من خلال الفلسفات الفكرية لهؤلاء الرواد، وسيتم استعراض موجز لإسهامات هؤلاء الرواد كالتالي:

#### أ) ادوارد ديمينغ Edwards Deming:

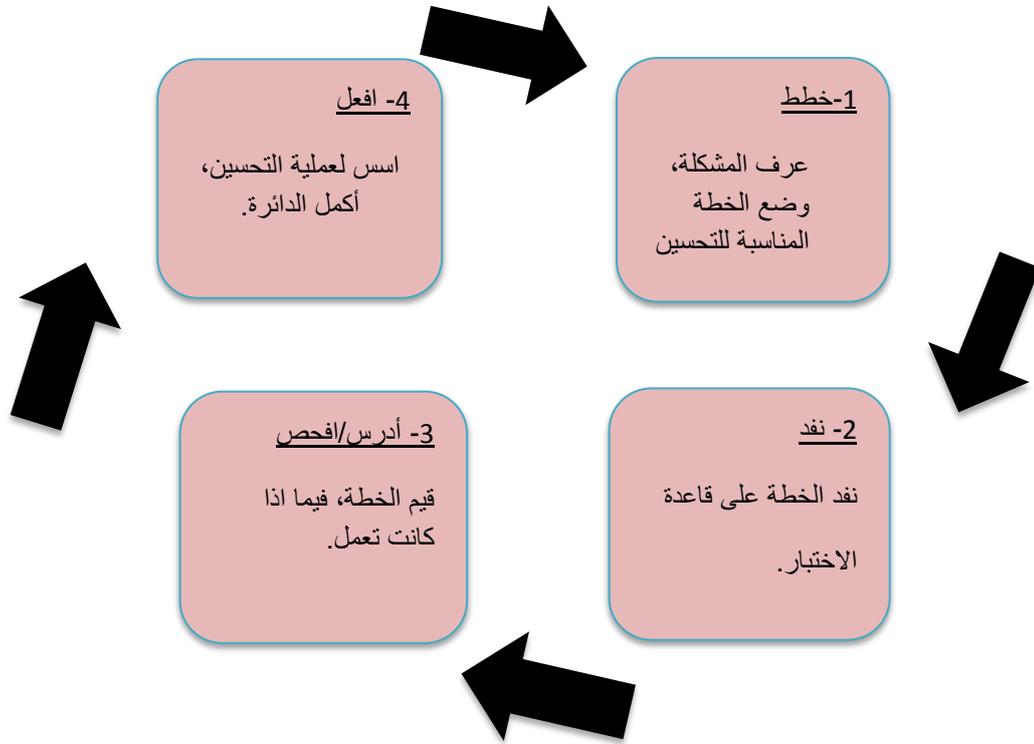
ويعد أحد رواد تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة التي قام بتدريسها للمهندسين والمدراء التنفيذيين للشركات الأمريكية الموردة للجيش خلال الحرب العالمية. بدأ في الخمسينيات بتدريس الضبط الإحصائي للجودة في اليابان مستهلاً حركة الجودة لديهم، وأنشأت اليابان جائزة سنوية باسمه تمنح لأفضل برنامج لتحسين الجودة في المنظمات اليابانية تقديراً لجهوده، قدم Deming فلسفته وأفكاره من خلال مجموعة من الأعمال أبرزها النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة، وعجلة ديمينغ، وتتضمن أربع مراحل للتحسين المستمر للجودة، والأمراض السبعة القاتلة والتي تمثل جميعها أهمية كبيرة في إيضاح فلسفته.

تمثل النقاط الأربعة عشر لديمنغ برنامج عمل للإدارة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

1. وضع هدف ثابت ومستقر لتحسين المنتج لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد.
2. تبني فلسفة تمنع إنتاج منتجات رديئة الجودة، بدلاً من تبني مستويات مقبولة للجودة الرديئة، كضرورة للتنافس دولياً.
3. التخلص من الحاجة للفحص والتفتيش (Inspection) لتحقيق الجودة والاعتماد بدلاً عن ذلك، على الضبط الإحصائي لتحسين تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
4. اختيار عدد قليل من المجهزين اعتماداً على التزامهم بمعيار الجودة بدلاً من أساس أوطاً الأسعار والسعي لخلق علاقات طويلة الأمد معهم.
5. تحسين عملية الإنتاج بشكل مستمر من خلال التركيز على المصدرين الأساسيين لمشاكل الجودة: النظام والعاملين، وبذلك تزداد الإنتاجية وتخفض التكاليف.
6. وضع برنامج تدريبي للعاملين يركز على منع حدوث مشاكل الجودة ويستعمل أساليب الضبط الإحصائي.
7. غرس و ترسيخ سمات وقدرات القيادة لدى المشرفين لمساعدة العاملين على الأداء بشكل أفضل.
8. تشجيع مشاركة العاملين وخلق مناخ للابتكار والابداع بإزالة الخوف لديهم من القصاص أو الانتقام عند طرحهم الأسئلة أو تشخيصهم مشاكل الجودة.
9. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع التعاون بينهم وتبني منهج الفريق للعمل سوية.
10. التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية التي تستحدث العاملين لتحقيق مستويات أداء أعلى دون أن يبين لهم أولاً كيفية تحقيق ذلك، والتوقف على انتقاهم وتهديهم.

11. التخلص من الحصص الرقمية التي يحاول العاملون بلوغها بأي وسيلة دون أي اعتبار للجودة وتعلم أسس طرائق التحسين بدلا منها.
12. إزالة الحواجز التي تمنع تفاخر العاملين بعملهم واحترامهم لذاتهم وذلك من خلال تحسين الاسواق وتحسين عملية الانتاج لكي يستطيعوا العمل بكامل طاقتهم.
13. وضع برامج فعالة لتعليم وتدريب العاملين على طرق تحسين الجودة في عموم المؤسسة، من الإدارة العليا نزولا، لكي يحدث التحسين المستمر.
14. تنمية التزام الإدارة العليا بتطبيق النقاط 13 السابقة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-5): عجلة ديمينغ



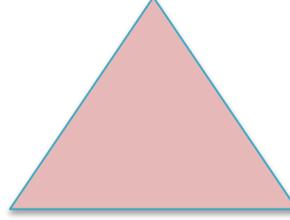
المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصوبص، **Six Sigma** تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص24.

وقد لخصت فلسفة ديمينغ التي عبر عنها بالنقاط الأربعة عشر المذكورة سابقا بثلاثة أصول تعرف بثلاثية Deming كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 259-261.

الشكل رقم (1-6): خلاصة ثلاثية فلسفة Deming.

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين (النقاط، 2، 14، 1)



تطبيق المنهجية الإحصائية (النقاط 6، 13، 5، 3) تحسين العلاقات الداخلية (9، 8، 10، 11، 12، 7، 4)

المصدر: حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص9.

أما الأمراض السبعة التي حددها Deming فهي<sup>1</sup>:

- ❖ عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
- ❖ التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال.
- ❖ عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدي لأداء الأفراد .
- ❖ التغيرات الكثيرة في الإدارة .
- ❖ الإدارة على أساس الكم فقط.
- ❖ عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
- ❖ التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية.

ب) جوزيف جوران (Joseph M. Juran):

مؤلف و مستشار في الجودة، تبع ديمينغ إلى اليابان في عام 1954 ليدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة، وقد عمل مسبقا في برنامج الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric) وكما فعل ديمينغ لقد أسهم جوزيف بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة. لقد ركز جوران على التخطيط الاستراتيجي و المتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص20.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص51.

ت) فليب كروسبي (Philip B. Crosby):

يعتبر ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديميا، فهو لا يقل تأثيرا في تأصيل حركة الجودة الشاملة عن ديمينغ وجوران ومن أشهر كتبه: الجودة مجانا Quality Free، ويقوم برنامجه في إدارة الجودة الشاملة على التأكيد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات التكلفة الإجمالية للجودة، واشتهر كروسبي بمبادئه الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ❖ الجودة هي التوائم أو التوافق مع متطلبات العميل.
- ❖ تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من علاج الضعف.
- ❖ معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية Zéro Defects أي إتقان العمل من أول مرة.
- ❖ تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق Non Conformance مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.<sup>1</sup>

ث) كاوروبا أوشيكاوا (Kaora Ishikawa):

يعتبر " أوشيكاوا " الأب الروحي لحلقات الجودة ذلك لأنه أول من نادى بها وحلقات الجودة عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويعقدون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

ونادى كاوروبا أوشيكاوا بضرورة إشراك العاملين في كل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى وأكد على أهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. ووضح أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة من ستينات القرن العشرين، وبين أن لرواد علم الجودة تأثير كبير في بث روح الأصالة مرة أخرى مع المعاصرة في نشر مفاهيم وثقافة الجودة.<sup>2</sup>

ولقد حدد أوشيكاوا نقاطا عدة لضمان نجاح تحقيق الجودة تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

1. مشاركة جميع العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها الإدارة.
2. التركيز على التدريب والتعليم المستمر لتوفير الوعي في تحسين العمل.
3. استخدام الطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة.
4. توفير المناخ المناسب الذي يساعد العاملين على البحث المستمر.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص84.

<sup>2</sup> عيسى يوسف قدارة، محمد أحمد فياض، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011، ص414.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص409.

5. تقويم عمل الإدارة بواسطة أعضاء مجلس الجودة.

6. تقويم العلاقة بين العاملين في الإدارة و دوافعهم تجاه العملاء.

(ج) **فيغنباوم Feigenbaum**: هو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة وموضحاً أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسئوليتها ثانوية و أن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية قبل أن يكون على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

إن الهدف من الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية هو تطوير أوضاع المؤسسة واستكمال متطلبات الجودة، وتجنب أسباب الفشل والانحراف عن الجودة في كل ميادين العمل ويعتبر الحصول على شهادة ISO9000 بداية الطريق للوصول إلى التفوق الإداري والأهم من ذلك هو استمرارية الحفاظ على مستويات التفوق وسريان الشهادة.

#### الفرع الأول: التعريف بالمواصفة ISO9000.

سنحاول من خلال هذا الفرع إعطاء نبذة تاريخية عن مواصفة ISO9000 والتعريف بهذه المواصفة.

#### أولاً: نبذة تاريخية عن المواصفة ISO9000:

لقد سبق اعتماد نظام ادارة الجودة ISO9000 مجموعة من المراحل والتطورات هي:

- في سنة 1955 قامت لجنة خبراء في منظمة شمال الأطنطي، والتي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء لتأكيد الجودة (Assurance Qualité Allied publication ) والتي أوكلت فيها مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة المنتج.
- وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطنطي NATO معايير على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة بـ STANAQ4108 حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها قسماً لتأكيد الجودة، واختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك.
- وفي سنة 1971 تم إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Defense Standards) لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة 2008/2001 وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، دون بلد نشر، 2011، ص 17، 16.

- وفي سنة 1974 انشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية ( International Britain Standards ) معيارين هما: BS4891، BS5179 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية، وذلك بنشر المواصفة BS5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية.
  - وفي سنة 1987 قامت اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC176) التابعة للمنظمة الدولية للمواصفات ISO9000، و هو مطابق للمواصفات البريطانية (BS5750) مع ادخال بعض التعديلات عليه، وقصد تطوير هذا النظام ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم (ISO9001,2,3) لتصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات العميل وتغيرات المحيط.
  - وفي ديسمبر 2000 تم إصدار نظام (ISO9000 version2000) أو (ISO9000:2000) وهكذا اعتمدت معايير ISO9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة العملاء والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها بفعالية من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- ثانياً: تعريف مواصفات ISO9000.**

- قبل التعرف على تعريف مواصفات ISO9000 تجدر بنا الإشارة إلى تعريف ISO والتي هي:
- هي اختصار للمنظمة العالمية للمعايير أو المقاييس أو المواصفات القياسية.<sup>2</sup> والمنظمة العالمية للمواصفات القياسية بالفرنسية (Internationale Organisation de normalisation) وبالإنجليزية ( International Standards Organization ) وهي هيئة دولية غير حكومية تتكون من معاهد التقييس الدولية، وهي اليوم تضم قرابة 153 بلد، حيث يمثل كل بلد ممثل واحد، وتتولى هذه الهيئة خلق اتفاق ما بين مختلف الأعضاء حول جملة من المسائل الخاصة بالجانب الاقتصادي والتي تهم المستهلكين ومستعملي المنتجات المختلفة.<sup>3</sup>
  - ويقصد بمواصفات ISO9000 بأنها: " عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من منتجاتها(سلع او خدمات) تتوافق مع حاجيات او رغبات وتوقعات العملاء".<sup>4</sup>
  - وهي: " مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، صص 136، 137.

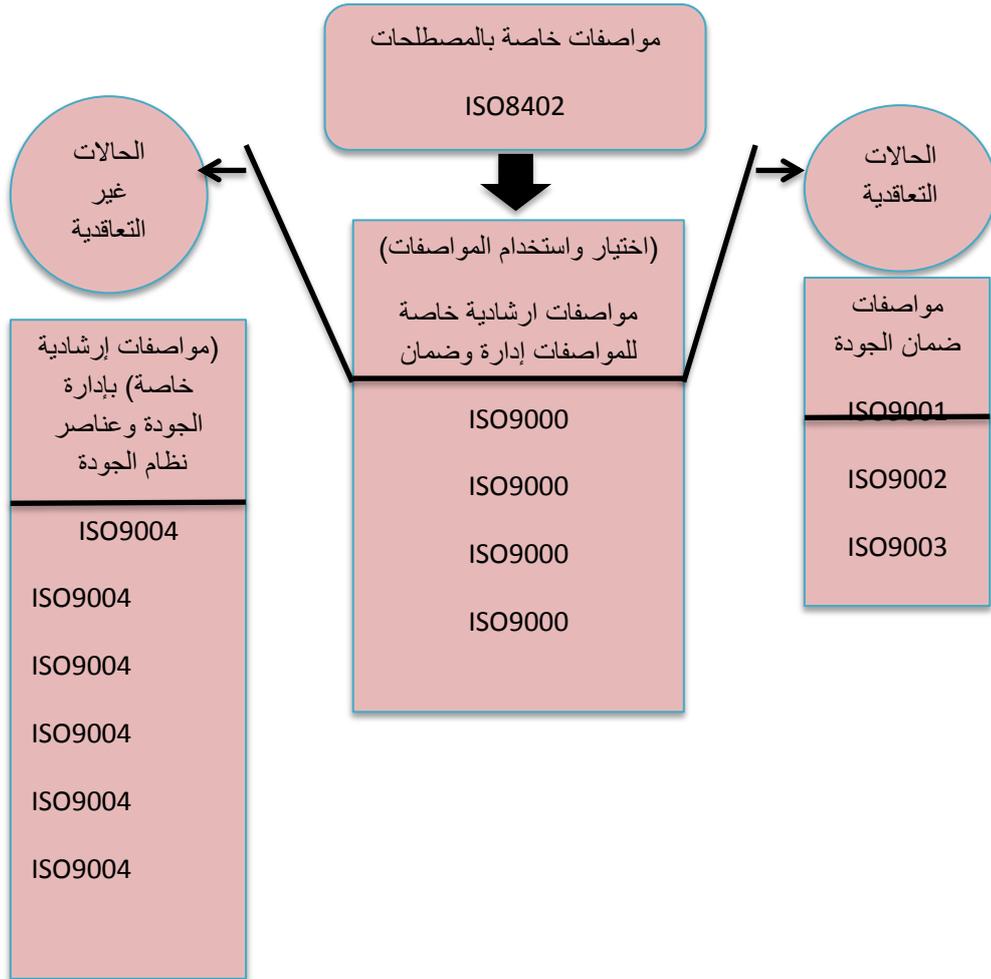
<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.B ) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، صص 407.

<sup>3</sup> زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 69.

<sup>4</sup> فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، صص 74.

وعليه فإن سلسلة المواصفات تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء أو تفوقها، كما تؤكد لإدارة المؤسسة والأطراف المعنية أن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية.

الشكل رقم (1-7): عائلة المواصفة القياسية الدولية ISO9000 .



المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص104.

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سابق، ص407.

### الفرع الثاني: خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9000.

يعد الحصول على شهادة ISO9000 مؤشر على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات تنافسية في الأسواق. ويتطلب الحصول على شهادة ISO9000 اتباع الخطوات التالية:

#### 1- مرحلة التخطيط: حيث يتم ضمن هذه المرحلة:

- ❖ اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة يتطابق مع مواصفات ISO9000.
- ❖ تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة (9001، 9002، 9003).
- ❖ تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة.
- ❖ تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة.

#### 2- مرحلة التطابق: يتم ضمنها:

- ❖ تقديم نظام الجودة القائمة في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء.
- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة.
- ❖ التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات ISO9000.

#### 3- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:

- ❖ يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل:
- ❖ نوع الشهادة.
- ❖ وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة.
- ❖ التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

#### 4- مرحلة المتابعة:

بعد منح شهادة ISO9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادية كل 06 أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة، كما أنه بعد (3) سنوات منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

### الفرع الثالث: الفرق بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

يمكن القول بأن نظام الأيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية:<sup>1</sup>

(1) الاهتمام بالعمل لا يأخذ الاهتمام الكافي في نظام الأيزو، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.

<sup>1</sup> خنشور جمال، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - تكامل أم تماثل -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث والعشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص ص 317، 318.

- (2) ان الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأيزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل، وبمفاهيم العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الأيزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها، وتوثيق لإجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها.
- (3) نظام الأيزو يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، فهو يتضمن معايير دولية للجودة متفق عليها ذات طابع عام وعالمي ولا تخص مؤسسة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى.
- (4) تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.
- (5) تقوم المنظمة الدولية للمواصفات "الأيزو" بإجراء مراجعة دورية للمؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، وتلتزم هذه المنظمة تلك المؤسسات بإجراء التغييرات وفقاً للتعديلات التي تقرها، بينما هنالك استقلالية أكبر لدى المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.
- (6) شهادة الأيزو مهمة للمؤسسات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما المؤسسات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً.
- (7) يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذج خاص بها في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.
- وكنتيجة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة والأيزو أنهما متكاملان وليساً بديلان أو متعارضان، إذ يمكن الحصول على الأيزو بدون إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح، كما يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة بومرداس، 2008، ص 181.

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غاية الأهمية، وذلك باعتباره عملية ليست سهلة فهي منهجية علمية متطورة تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء و إسعاد العميل، ما يجعلها تحتاج إلى وقت طويل، وتتطلب كذلك المناخ الملائم للتطبيق، كما يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة.

#### المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

##### الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة، لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ، التي تقيس قدرة النظام على التكيف لتحقيق متطلباته، وتساعد المؤسسات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أدائها، وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يراها كثير من الباحثين والكتاب بأنها أكثر شمولية، والأكثر استخداماً في الواقع العملي وهذه المبادئ هي:

#### 1) دعم الإدارة العليا:

إن أهمية دعم الإدارة العليا تعود إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد المطلوبة إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات لها. فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم هذه الإدارة، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ويعد دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وممارسات الجودة عنصر لا يمكن الاستغناء عنه إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين والعاملين للعمل بهذه الممارسات وبنحو مرضٍ لتحقيق أداء فعال للجودة يشمل المؤسسة كلها، ويجب أن تبدأ إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي تتخذه الإدارة العليا، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالمقابل يعود الفشل في إدارة الجودة الشاملة إلى فقدان الإدارة الالتزام أو عدم قدرة الإدارة العليا على إيصال التزامها بصورة مباشرة إلى جميع العاملين، ويمكن للإدارة العليا أن تدعم الإدارات المختلفة بنحو عام عن طريق التخلي عن الطرائق التقليدية والروتينية لتقويم العاملين وتشجيعهم بالحوافز لتطوير العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص ص 39، 40.

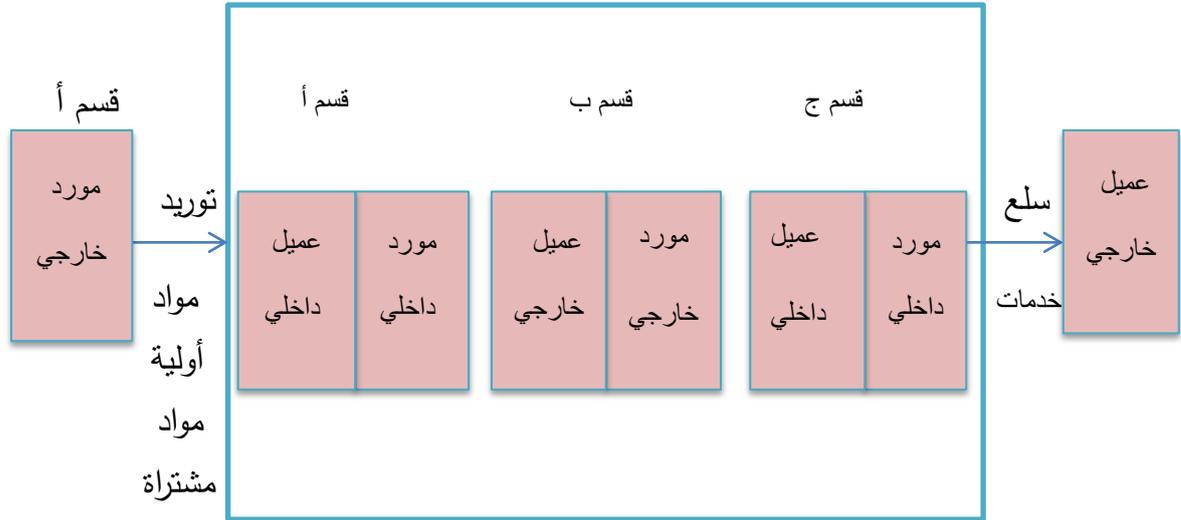
## (2) التركيز على العميل:

العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو ما يفوقها.<sup>1</sup> فالعميل يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين:<sup>2</sup>

- العميل الخارجي للمؤسسة: والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجات سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة.
- العميل الداخلي: يتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد، فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه، وبالتالي قد يكون العميل داخلياً أو خارجياً. إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعيه الداخلي والخارجي.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة.



**المصدر:** قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر

والتوزيع، عمان، 2009، ص 95.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص ص 79، 80.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 71.

### (3) التحسين المستمر:

يشكل التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فهي الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية للمؤسسة وعملائها. إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

إن من بين أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج.

إن الطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر والتي تتضمن ثمانية مراحل وهي كالآتي:

- عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
- حدد وحل ما تتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
- قياس الأداء الحالي.
- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
- قوم بالنتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
- التزام منهج التحسين المستمر.<sup>1</sup>

### (4) مشاركة العاملين:

تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المؤسسة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقها، وأن المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية.

ومشاركة الأفراد العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة. بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمؤسسة. والمشاركة

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012، ص ص 246، 247.

الفعالية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المؤسسة.<sup>1</sup>

### 5) اتخاذ القرارات بناء على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى إرتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة، فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به ، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق، ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

#### 1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

#### 2. الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص39.

<sup>2</sup> موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. طاهر مولاي، سعيده، 7-8 ديسمبر، 2010، ص05.

<sup>3</sup> بشار الوليد، مرجع سابق، ص ص188، 189.

**3. التعليم والتدريب:**

تعتبر عملية تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة من القضايا الأساسية للتوجيه، لأن المنهج العلمي النظامي المستخدم في عملية التعليم والتدريب يعتبر من الأمور البالغة الأهمية في نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه العملية لا تتركز فقط في زيادة المعرفة بأداء الأعمال والفعاليات ذات الصلة بالجودة ورفع مهارات العاملين، وإنما تتركز أيضاً في زيادة قدرات العاملين على أداء الوظائف المختلفة بالإضافة إلى عمل هؤلاء العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية بأنفسهم وهذه حالة من حالات إغناء العمل.<sup>1</sup>

**4. الاستعانة بالاستشاريين:**

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.<sup>2</sup>

**5. تشكيل فرق العمل:**

في المؤسسات التي تدار بشكل تقليدي، تكون أفضل الجهود التنافسية بين الأقسام داخل المؤسسة، ويبدو أن المنافسة الداخلية تستحوذ على الطاقة التي ينبغي تركيزها على تحسين الجودة، ومن ثم المنافسة الخارجية، ولقد وصف Scholtes الحاجة إلى فرق العمل بالآتي:

حينما يكون هناك حواجز، منافسين، عدم ثقة، فإن مؤسسة الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل وإشراق القوى العاملة وممثليهم، هذه المشاركة ليست محض ادعاء، أو أنها شكل جديد لمعركة قديمة، إنها نضال عام للعملاء وليس نضال منفصل لأجل السلطة، وطبيعة النضال تنطبق كذلك على العلاقات مع الموردين، الوكالات التنظيمية، والمجتمعات المحلية.<sup>3</sup>

**6. التشجيع والحفز:**

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا لا يتفاوت من المكافآت المالية إلى التشجيع المعنوي.<sup>4</sup>

**7. الإشراف والمتابعة:**

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص156.

<sup>2</sup> بشار الوليد، مرجع سابق، ص190.

<sup>3</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص264.

<sup>4</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر، عمان، 2010، ص133.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشرافية والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.<sup>1</sup>

### 8. استراتيجية التطبيق:

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها ومن ذلك:

(أ) الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

(ب) التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

(ت) التقييم: وذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

**1. المرحلة الصفرية (الإعداد):** وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى هؤلاء المديرين تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المؤسسة.<sup>3</sup>

**2. المرحلة الأولى: التخطيط:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، يقوم المجلس بمراجعة التحليل، وتحسين العمليات داخل المؤسسة وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأكيد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتماً فرق العمل.

<sup>1</sup> بشار الوليد، مرجع سابق، ص ص 190-191.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup> بن عيشي عمار، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 139.

أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاءه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3. المرحلة الثانية: التقييم: تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- تقييم رأي العملاء: لمعرفة ما ينتظره العملاء من المؤسسة.
- تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.<sup>2</sup>

### 4. المرحلة الثالثة: التنفيذ والتطبيق.

وفي هذه المرحلة تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الودية، وهنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على كفاءات وقدرات ومواهب العاملين و المديرين للعمل على تحقيق الجودة والإنتاجية العالية، لذلك يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- ❖ ضرورة الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة.
- ❖ ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية.
- ❖ ضرورة التركيز على الرقابة.
- ❖ الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة.
- ❖ التأكيد على أهمية إشراك العاملين.
- ❖ استخدام المنهجية العلمية.
- ❖ تطبيق مفهوم التعاون والتكامل بالعمل.<sup>3</sup>

### 5. المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

بموجب هذه المرحلة وفي ضوء الخبرة المكتسبة يتم عرض نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبمساهمة كافة الأطراف في المؤسسة و خارجها، إذ يتم دعوة جميع المتعاملين معها من عملاء

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014، ص89.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006، ص12.

<sup>3</sup> صفوان المبيضان، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص42.

وموردين واقناعهم بالمزايا وتحفيزهم على المشاركة في التحسين المستمر بعد اطلاعهم على النتائج جراء التنفيذ بما في ذلك إشراك جميع الوحدات والأقسام والفروع البعيدة عن الموقع والتابعة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لابد من توفر خمسة ملامح أو صفات أساسية للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود، وهذه الملامح هي:<sup>2</sup>

- ❖ حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهدهِ وإبداعه تجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع بما يخصه.
- ❖ الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات " العميل" أو متلقي الخدمة، والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.
- ❖ قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي - عمل الفريق.
- ❖ التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملمس في نتائج جودة الأداء.
- ❖ الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة - القائمة على أسس مدروسة و عملية- من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).
- مما سبق يتبين أن الجودة الشاملة في المؤسسات، تمثل معايير عالمية لقياس مخرجاتها ونواتجها، وهي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان المتميز، فهي نقلة بخطى سريعة وعلمية وعملية نحو المستقبل، وهي ثورة إدارية جديدة، وتغيير وتطوير لكل وسائل وأساليب العمل.
- ولبلوغ هذا الهدف تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة، كما تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد، مؤيد الفضل، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص269.

<sup>2</sup> فنطازي العمري، تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011، ص205.

### المطلب الرابع: معوقات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لكل من معوقات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصر أبعاده بالشكل الدقيق، إذ أن طبيعة الثقافة المؤسسية وطبيعة الأفراد العاملين والتسهيلات المختلفة لإنجاز الأداء تشكل محاور أساسية في نجاح التطبيق لهذا النظام، سيما وأن حداثة اعتماده في أغلب البلدان النامية يجعل من الصعوبة أن يصار لتطبيقه بالشكل السليم ولذا فإن أكثر المعوقات أهمية بهذا الشأن يمكن إجمالها بما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المؤسسات في البلدان النامية بشكل خاص.
- ❖ عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ إن طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير تدعوها للخوف من المجهول بسبب عدم معرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من متغيرات في إطار العلاقات التي ينبغي أن تسود العمل.
- ❖ عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المؤسسة.
- ❖ عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.
- ❖ الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير، سيما وأن طبيعة إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية وإرساء قيم جوهرية تختلف عما تسير عليه المؤسسات في الوقت الحاضر.

إن النقاط أعلاه تشكل أمثلة على سبيل العد لا الحصر للمعوقات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولذا ينبغي أن يصار إلى تحديدها وتحليلها وإزالة جميع المعوقات التي تقترن بها لغرض التطبيق الفعال لهذا النظام.

#### الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:<sup>2</sup>

- ❖ تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 240، 241.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

- ❖ يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- ❖ تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على العميل، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
- ❖ زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالعملاء (شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين).
- ❖ زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات بشكل كبير.

## خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج أن:
- ❖ الجودة هي المحور الأساسي الذي تقوم عليه وتدور حوله إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتضمن الجودة في كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، وفي جميع نشاطاتها وذلك لتحقيق أقصى إشباع لرغبات العملاء.
  - ❖ وأن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسيها ثقة العملاء والمجتمع ككل.
  - ❖ هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته وتطويره نخبة من المفكرين والرواد تطرقنا إلى أهمهم: ادوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فليب كروسبي، كاورو أوشيكاوا، فيغناوم.
  - ❖ كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التركيز على العميل، التحسين المستمر ومشاركة العاملين ومتبعا بمجموعة من المراحل للتطبيق، كما تحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، التعليم والتدريب. بالإضافة إلى مجموعة من الشروط التي لا بد من توفرها حتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق وبالتالي الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة.
  - ❖ وعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تكتسبها المؤسسة من جراء تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وبالتالي قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض في ذلك، حيث يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

الفصل الثاني

الأداء المالي

**تمهيد الفصل:**

يعتبر مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كبير ومتزايد من قبل جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، باعتباره السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

و يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها، ومن هنا برزت الأهمية الإدارية للأداء المالي من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل الإدارات بالأداء ونتائجه. والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء ويركز الأداء المالي على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف.

ومن أجل ذلك سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية عن الأداء المالي.

**المبحث الثالث:** مؤشرات الأداء المالي.

## المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم. وعليه تهدف هذه الدراسة من خلال هذا المبحث إلى إبراز مفهوم الأداء ومكوناته، بالإضافة إلى محدّداته، معاييره وأنواعه، ثم التطرق إلى تحسين الأداء من خلال استعراض كل من المفهوم، الدوافع ونموذج تحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

سننطلق من خلال هذا المطلب لكل من مفهوم ومكونات الأداء

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له حيث:

- يعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية " To perform " وتعني أنجز عملا ضخما، قام بوظيفة أو مهمة معينة، أدى واجبا.<sup>1</sup>
- ويعرف الأداء بأنه: " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا بأنه: " دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه".<sup>3</sup>
- و يعرف أيضا على أنه: " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة".<sup>4</sup>
- و يقصد بمفهوم الأداء: " المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقها".<sup>5</sup>
- كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Dictionary EL- MOUNGED, English- Arabic, Second edition, Libraries oriental, Beirut, 1997, p619.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص65.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص39.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص327.

<sup>5</sup> عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، دت، ص2.

<sup>6</sup> الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد06، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

- ومن المنظور الاستراتيجي فيمكن اعتبار الأداء على أنه: " نتيجة لدالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة".<sup>1</sup>
- وعرف الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".<sup>2</sup>
- ويمكن تعريف الأداء بأنه: " قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة، أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الأداء يمكن النظر إليه بصورة تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال الأنشطة المختلفة.

#### الفرع الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بالتعريف بكل من هذين المصطلحين وعلاقتها بالأداء من خلال هذا المبحث.

#### أولاً: الفعالية

الفعالية هي: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فالفاعلية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف أي أنها تختص ببلوغ النتائج".<sup>4</sup> وتعرف أيضاً بأنها: " مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".<sup>5</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "مؤشر لمدى تحقيق الأهداف".<sup>6</sup>

وتعرف الفعالية بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".<sup>7</sup>

ومن الناحية الكمية فإن الفعالية تعبر عن: " النسبة بين النتائج المتحققة والأهداف المحددة مسبقاً، وهذا ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص239.

<sup>2</sup> Warren Peterson, Govert Gijbers, Michèle wilks, An Organizational performance Assessment System for Agricultural Research Organization: Concepts, Methods, And Procedures, ISNAR, USA, 2003, p22.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008، ص110.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص127.

<sup>5</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص19.

<sup>6</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2011، ص81.

<sup>7</sup> حسين الحريم، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص92.

$$\frac{\text{النتائج المتحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

وانطلاقاً من هذا نجد أن الفعالية يمكن تناولها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل ( الاستراتيجية) متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية).<sup>1</sup>

#### ثانياً: الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها: "عمل الأشياء بشكل صحيح".<sup>2</sup> وتعرف أيضاً بأنها: "القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف".<sup>3</sup> والكفاءة هي: "حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها".<sup>4</sup> والكفاءة تعبر عن: "العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وحجم الانتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية".<sup>5</sup> وتأخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم.<sup>6</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة فعلياً}}{\text{الموارد المخطط استخدامها}} \times 100$$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة من لرأس المال وآلات ومواد خام، بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر الإنتاج.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 341.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2004، ص 318.

<sup>3</sup> طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد سبعة وتسعون، جامعة الأنبار، 2013، ص 123.

<sup>4</sup> مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص 74.

<sup>5</sup> طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 240.

<sup>6</sup> اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 182.

<sup>7</sup> محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 71.

ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء.

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية، لكن هذا لا يعني أنه يمكن لأحدهما أن تحل محل الأخرى فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا كان بإمكانها انتاج كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي حددتها وخطتت للوصول إليها مسبقا أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن مجال الفعالية أوسع مقارنة بالكفاءة.

فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات...إلخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...إلخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

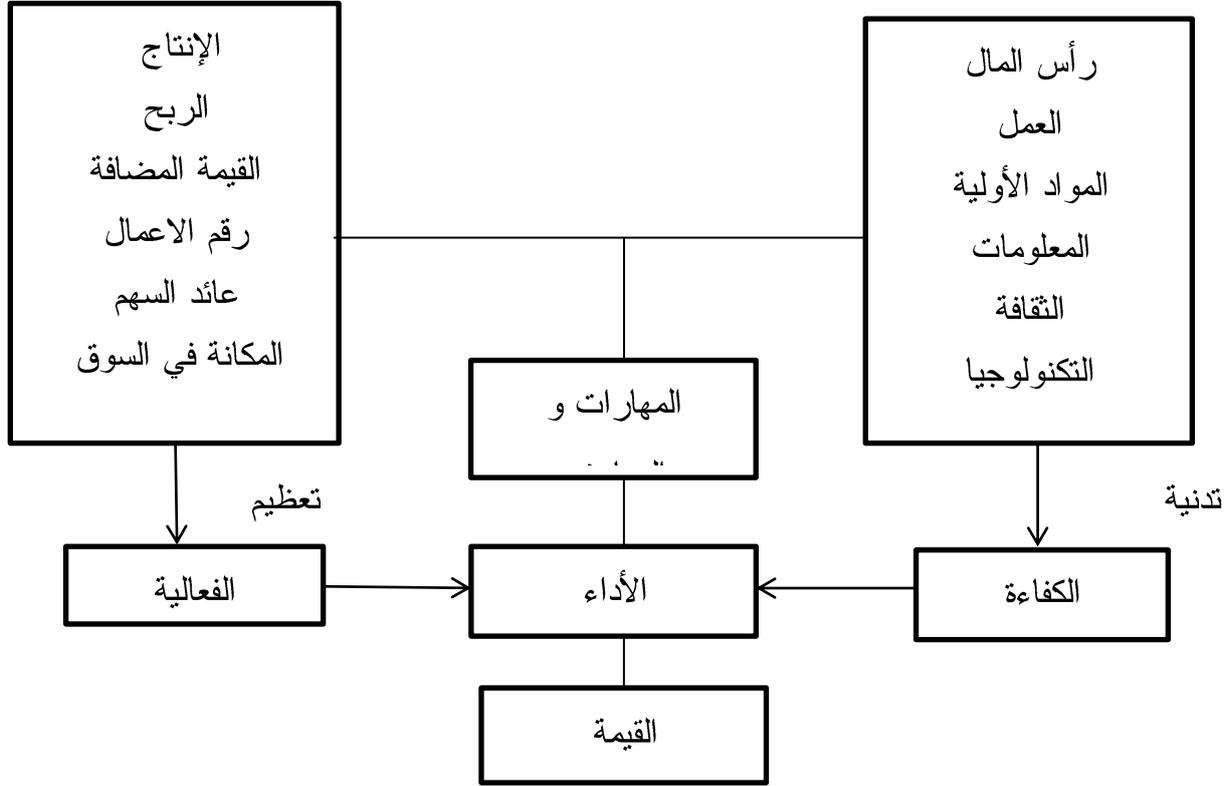
المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص170.

إن النظر للأداء على أنه إما كفاءة وإما فعالية، في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لأن الاهتمام، مثلا بالنتائج أكثر يعني، ولو نسبيا إهمال التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الاداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استخدامها مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص321.

الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسبة مرضية. ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 08-09 مارس، 2005، ص487.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة، فقد يكون جزئياً أي على مستوى نظام فرعي من المؤسسة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون كلياً شاملاً للمؤسسة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سابق، ص ص486،487.

**المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء.**

سنتطرق من خلال هذا المطلب لكل من معايير ومحددات الأداء

**الفرع الأول: محددات الأداء.**

الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

- **الجهد المبذول.**

ويعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله.

- **القدرات والخصائص الفردية.**

وهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي.**

وهي تصورات و انطباعاته عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله وكيفية أدائها وتفاعل هذه العوامل مع بعضها لتحديد أدائه، وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو مصلحة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراكه لمكونات عمله.

وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

**الفرع الثاني: معايير الأداء.**

لقياس الأداء لا بد من وضع معايير للأداء Performance Standards و يقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع ذلك حسب:

- **الزمن:** وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
- **الكمية Quantity:** وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
- **الجودة Quality:** وهم عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.
- **التكلفة Cost:** وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

<sup>1</sup> بوريش لحسن وآخرون، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص09.

ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء.

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:

أولاً: حسب معيار المصدر.

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

(1) الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

• الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

• الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

(2) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

(1) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر،

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002، ص 17، 18.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001، ص 89.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

(2) الأداء الجزئي: وهو الذي يتعلق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ثالثا: حسب معيار الطبيعة.**

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... إلخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:<sup>1</sup>

(1) الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... إلخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... إلخ).

(2) الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

(3) الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافها تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

(4) الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

**المطلب الرابع: تحسين الأداء.**

سننترق من خلال هذا المطلب لكل من مفهوم تحسين الأداء، دوافع تحسين الأداء ونموذج تحسين الأداء:

**الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.**

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص ص21، 22.

يقصد بالتحسين: " التخلص من عيوب الأداء سواء كان بسبب العمل أو الأفراد أو المؤسسة وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة أي التحسين من خلال استخدام الموارد المتاحة ومعالجة العيوب والحد من المخالفات.<sup>1</sup> ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:<sup>2</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/ خارج).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم و العمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر منها أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة:<sup>3</sup>

#### **1) دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

أ) معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب) الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المجز الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص278.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/ 2011، ص85.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص55-57.

ت) الاهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادف للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

ث) المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في انشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة". فالمؤسسة لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فتكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات العميل بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

- التحكم في المخاطر وأيضا التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

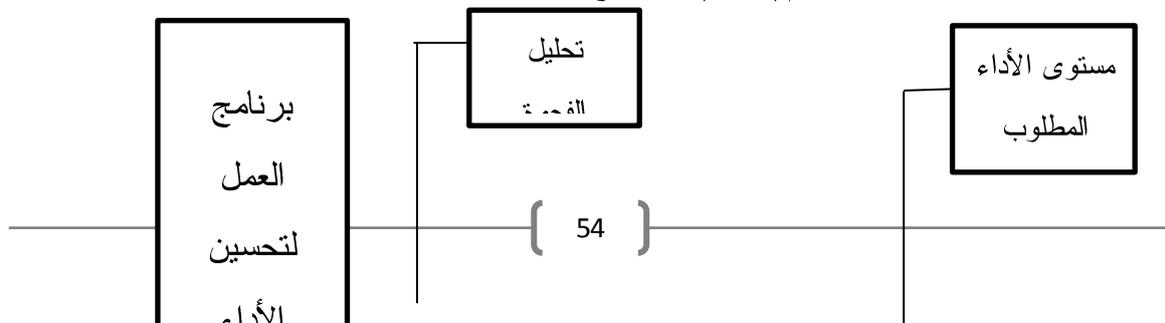
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

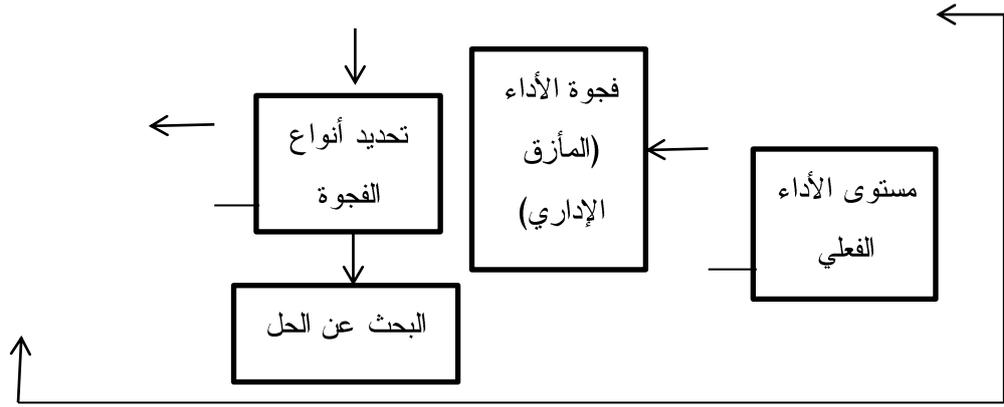
أما التنمية المستدامة مرتبطة بثلاث أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة.

### الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء.

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف. وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (2-2): نموذج تحسين الأداء.





المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص5.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات و هي:<sup>1</sup>

#### الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

#### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

#### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي إلى التدخل الشامل للتغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء أحدة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

#### الخطوة الرابعة: التطبيق.

<sup>1</sup> شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص50،51.

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة: متابعة ومراقبة الأداء.**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

ويتبلور تحسين الأداء في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم الآليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الهدف المستهدف.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء المالي.

تهتم المؤسسات بالأداء المالي بحيث تراه السبيل والحل الأمثل للحفاظ على البقاء والاستمرارية، فهو من بين المقومات والدعائم الرئيسية للمؤسسة، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، وبالتالي فالأداء المالي يعتبر من أكثر الجوانب الحساسة في المؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث حاولنا الالمام بمختلف جوانب الأداء المالي وذلك من خلال التطرق لكل من مفهوم، أهمية، أهداف، و العوامل المؤثرة على الأداء المالي، بالإضافة إلى معايير الأداء المالي وآليات تحسينه ثم خطوات تقييم الأداء المالي.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته.

يعد الأداء المالي شموليا وهاما وضروريا لأي مؤسسة وهذا يعكس مدى نجاحها أو فشلها وهذا لارتباطه بالجانب المالي، الذي يعتبر من أكثر الجوانب الحساسة في المؤسسة.

#### أولا: تعريف الأداء المالي.

لم يتوصل الباحثون إلى إجماع حول مفهوم موحد للأداء المالي لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى مفهوم أقرب له.

<sup>1</sup> محمد قنري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/2015، ص403

يعرف الأداء المالي: " بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن الأداء المالي هو: " المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة".<sup>2</sup>  
والأداء المالي: " هو المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات".<sup>3</sup>

ويعرف الأداء المالي بأنه: " مدى مساهمة الانشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية".<sup>4</sup>  
ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:<sup>5</sup>

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
  - أثر السياسة المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
  - مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح.
  - مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.
- وبالتالي يمكن القول أن الأداء المالي هو آلية تمكن من فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة.

**ثانيا: أهمية الاداء المالي.**

تتمثل أهمية دراسة الأداء المالي فيما يلي:<sup>6</sup>

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته.
- متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
- المساعدة في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.**

<sup>1</sup> دادن عبد الغني، كعاسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس، 2005، ص304.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص68.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص91.

<sup>4</sup> عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص24.

<sup>5</sup> دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006، ص41، 42.

<sup>6</sup> علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص251.

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:<sup>1</sup>

أولاً: الهيكل التنظيمي.

هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات وأما التمايز الأفقي فهو عدد من المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة على اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

ثانياً: المناخ التنظيمي.

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية. وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

ثالثاً: التكنولوجيا.

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 48-51.

الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من خفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

رابعاً: الحجم.

يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلباً فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء المؤسسات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة، تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابياً من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وأليات تحسينه.

سنتطرق من خلال هذا المطلب لكل من معايير الأداء المالي وأليات تحسينه

#### الفرع الأول: معايير الأداء المالي.

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة، لأن الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي وهي:<sup>1</sup>

أولاً: المعايير التاريخية.

وتكون مستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسنادها، كذلك يمكن أن يستفيد منها المحلل الخارجي

ثانياً: المعايير القطاعية (الصناعية).

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء وتمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً، خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات

<sup>1</sup> علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، صص 256، 257.

موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، نسب استغلال الطاقة الانتاجية، درجة التباعد الجغرافي...إلخ.

ثالثا: المعايير المطلقة.

وهي تعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات تقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.

رابعا: المعايير المستهدفة.

وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والخطط للمؤسسة المعنية، وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

#### الفرع الثاني: آليات تحسين الأداء المالي.

يتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها:<sup>1</sup>

أولا: التحسين المستمر (KAIZEN).

تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو عملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء العملاء، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في ما يلي:

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية بوضع استراتيجية لها.
- التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكل التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ.
- التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين.
- التطبيق من خلال توجيه موجودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.

<sup>1</sup> يحيواي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، جامعة باتنة، 2014، ص ص64،65.

- المتابعة والتحسين من خلال: متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.
- ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء العملاء باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:
- مقاومة التغيير من أفراد المؤسسة.
- رداءة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف العميل.
- ضعف التكوين حيث يشمل الإطار بنسب عالية.
- سوء الإدارة عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

#### ثانياً: القياس المقارن (Benchmarking)

- يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق" وذلك بهدف تحسينه.
- وتتضح أهمية القياس المقارن والتمثلة في أنه:
- يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة.
  - يمثل نقطة البداية لعملية التطوير.
  - يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.
  - وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في:
  - التخطيط.
  - البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها.
  - الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار).
  - ويتطلب تطبيق القياس المقارن بنجاح تغيير القيم بالمؤسسة من خلال:
  - توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير.
  - الاختيار السليم لفريق القياس المقارن وتدريبه للتواصل مع الإدارة.
  - وضوح الخطة الاستراتيجية المبنية لمصادر التقدم وأولويات القياس.
  - إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.
  - لكن توجد عوائق وصعوبات لتطبيقه تتركز أساساً في مقاومة التغيير ومن أهم هذه العوائق:
  - الخوف من إجراء مقارنة مع نموذج دون المستوى مما يؤدي إلى ضياع الوقت.
  - الخوف من عدم تحقيق ميزة تنافسية لمجرد المشاركة فقط في المعلومات.

- الاعتماد على الشعارات الرنانة والتفاخر بأنها الأفضل ولا تحتاج إلى القياس المقارن.
- الاستهزاء واعتبار القياس المقارن سهل ويتطلب فرق العمل.
- استثمار مكثف ولا يشجع على الابداع والابتكار.

### المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء المالي.

يتم تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات واتباع خطوات سليمة لتحقيق الهدف المرغوب فيها

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي.

تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.<sup>1</sup>

ان عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم "Jugement" ذو قيمة "valeur" حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة، أي تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو قياس أداء المؤسسة من الجانب المالي ومدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتقييم إدارة الموارد.

#### الفرع الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. ويتم تقسيم مصادر المعلومات إلى مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 1. المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

**1.1: المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص94.

<sup>2</sup> ددان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص41.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص ص39-41.

الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

**2.1: المعلومات القطاعية:** تقوم بعض المؤسسات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. هذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت...إلخ. لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

**2. المصادر الداخلية.**

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

## 1.2: الميزانية.

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة. وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعلاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الاموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الاموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الاموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامات يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدرستين قانونية ومالية.

## 2.2: جدول حسابات النتائج.

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دورياً، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمس مستويات.

- الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسة التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضاعة المباعة.
- القيمة المضافة: تعد مفهوماً اقتصادياً أكثر منه محاسبياً، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبياً بموجب العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الهامش الإجمالي} + \text{إنتاج الدورة} - (\text{مواد أولية مستهلكة} + \text{خدمات})$$

- نتيجة الاستغلال: وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{القيمة المضافة} + \text{نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال} - (\text{مصاريف المستخدمين} + \text{ضرائب ورسوم} + \text{مصاريف مالية} + \text{مصاريف مختلفة} + \text{مخصصات الاهتلاكات والمؤونات}).$$

- نتيجة خارج الاستغلال: وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

- نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال. ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين:

- الاستغلال العادي والغير عادي: حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.
- مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف.

## 3. الملاحق.

الملحق هو وسيلة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكلمة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

- المعلومات الرقمية لتكلمة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

### الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي.

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
2. احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم اعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
3. دراسة وتقييم النسب، وبعد استرجاع النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات، ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
4. وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على أداء المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص51،52.

### المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي.

إن استخدام النسب المالية والمؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء المؤسسات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات على أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال اجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما وتمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: نسب السيولة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص178.

إن قدرة المؤسسة على تحقيق السيولة تسمح لها بالاستفادة من مزاياها، والعكس صحيح فإذا ما فشلت المؤسسة في تحقيق السيولة أدى ذلك بالمؤسسة إلى التخبط في مختلف المشاكل التي تترتب عن الفشل.

### 1. مفهوم السيولة.

يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.<sup>1</sup> المتوقعة منها وغير المتوقعة، عند استحقاقها من خلال الموجود النقدي cash لديها أولاً، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى ثانياً، تلك القدرة على توفير الأموال لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عند استحقاقها وبكافة معقولة ودون خسارة تذكر، تؤثر في وجود المؤسسة واستمرار عملها في السوق. فما قيمة كل المؤشرات الجيدة للأداء إذا ما كان وجود المؤسسة مهدد بسبب مشكلة السيولة.<sup>2</sup>

وتلعب السيولة دوراً مهماً في مواجهة وإبعاد خطر العسر المالي عنها، فهذا يفرض عليها التحكم في السيولة، وفي حالة عجزها عن تحقيق ذلك يؤدي بها إلى الإعسار المالي ويعرف هذا الأخير بعدم قدرة المؤسسة في تسديد التزاماتها المستحقة في مواعيدها والذي يأخذ واحد من الشكلين التاليين:

العسر المالي الفني: وهو الشكل الذي تكون فيه موجودات المؤسسة أكثر من مطلوباتها، أي أن صافي قيمة المؤسسة موجباً لكنها غير قادرة على تسديد التزاماتها التي تستحق بمواعيدها.

العسر المالي الحقيقي: وهو الشكل الذي تكون فيه قيمة موجودات المؤسسة أقل من مطلوباتها، أي أن صافي قيمة المؤسسة يكون سالباً أو صفراً، ويصاحب العسر الحقيقي عسر فني، أي أن المؤسسة تواجه مشكلة في توفير مستوى السيولة وعدم القدرة على مواجهة وتسديد الالتزامات المستحقة بمواعيدها.

من جانب آخر يجب أن تدرك أن زيادة السيولة على المستوى المطلوب بها قد يؤدي إلى تخفيض في الأرباح نتيجة لتجميد بعض الأموال بشكل سائل أو في شكل استثمارات قصيرة الأجل والتي هي ذات عوائد منخفضة عادة.<sup>3</sup>

### 2. أهمية السيولة

مما لا شك فيه توافر السيولة يحقق العديد من المزايا للمؤسسة، من بينها:<sup>4</sup>

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها حيث تضمن لهم السيولة تسديد حقوقهم لقاء الخدمات التي قدموها للمؤسسة.
- مواجهة الانحرافات غير المنتظرة في التدفقات النقدية.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص188.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص184.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص184، 185.

<sup>4</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص67.

- مواجهة الأزمات عند وقوعها.
  - إمكانية الحصول على خصومات مالية من الموردين لقاء تعجيل الدفع.
  - المرونة في اختيار مصدر الحصول على الأموال لأن توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين، فالسيولة عبارة عن هامش أمان.
- مما سبق ذكره يتبين أن السيولة هدف مالي أساسي تسعى المؤسسة لتحقيقه ولكن توفر السيولة يجب أن يكون بالشكل الكافي لمواجهة جميع الالتزامات وأي زيادة على هذا المستوى يعد تجميدا للأموال يمكن استغلالها في الأنشطة الاستغلالية للحصول من ورائها على عائد.
- 3. مؤشرات السيولة.**

تهدف هذه المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموعة موجوداتها القصيرة الأجل ومجموع التزاماتها القصيرة الأجل.

### 1.3: نسبة التداول.

وهي من أقدم النسب وأشهرها وأكثرها انتشاراً أو هي النسبة الأولى التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل بسرعة ودون أية أعباء إضافية.<sup>1</sup> حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاية الموجودات المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في المستقبل القريب على تغطية مطالبات الدائنين قصيرة الأجل.<sup>2</sup> وتحسب نتيجة التداول كما يلي:

الأصول المتداولة

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

الخصوم المتداولة

كلما كانت هذه النسبة عالية، دل ذلك على قدرة الوحدة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبة، ومن هنا كان ارتفاع هذه النسبة أمراً مرغوباً فيه. وقد اعتبر المعدل (2:1) المقياس المناسب لنسبة التداول، وهي تعني أن كل دينار من الالتزامات الجارية يقابله ديناران من الأصول المتداولة، وتمثل هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تتدنى فيه قيمة الأصول المتداولة لمؤسسة ما، دون تأثير ذلك على قدرتها على تسديد الخصوم المتداولة.<sup>3</sup>

### 2.3: نسبة السيولة السريعة.

<sup>1</sup> عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.193

<sup>2</sup> علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار إتراف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص.81

<sup>3</sup> محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص.131.

وتحسب هذه النسبة كما يلي:<sup>1</sup>

الموجودات المتداولة - أصعبها تحولا إلى نقدية

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{المطلوبات المتداولة}}{100 \times}$$

وهذه النسبة أشد صرامة من نسبة التداول حيث أنها تستبعد من الموجودات المتداولة البضاعة والمدفوعات مقدما جميعها، وذلك لأن البضاعة قد تكون بطيئة التداول وأنها قد تباع بخسارة. ومعيار هذه النسبة 1:1.

ويؤخذ على نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة أنهما تظهران عناصر من عناصر المركز المالي للمشروع (الميزانية العمومية) والتي تكون قد أعدت في وقت معين سابق والتي قد تتغير بين لحظة وأخرى بعد إعداد قائمة المركز المالي، حيث أن طبيعة عناصر المركز المالي وهي الأصول المتداولة ديناميكية (متحركة). لذلك حتى تكتمل صورة المشروع من ناحية السيولة لابد من دراسة التدفقات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية والتدفقات النقدية المتوقعة.<sup>2</sup>

### 3.3: نسبة السيولة النقدية.

وتحسب هذه النسبة كما يلي:<sup>3</sup>

الأصول النقدية وشبه النقدية

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = \frac{\text{الخصوم المتداولة}}{100 \times}$$

واعتبرت نسب النقدية أكثر نسب السيولة تحفظا. ويلجأ إليها المحلل المالي عندما يتوفر لديها معلومات عن صعوبة تحويل الأصول السريع الأخرى والمخزون إلى نقد، أو رهن المؤسسة مثلا لزمته المدينة أو مخزونها، ويجب الإشارة هنا إلى أن المحللين الماليين لا يعتمدون بشكل أساسي على مؤشرات هذه النسبة عند تقييم سيولة المؤسسات لأنهم لا يتوقعون من هذه المؤسسات الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقدية وما يعادلها لتغطية الالتزامات المتداولة كما لا يتوقعون أن يكون الاعتماد محصورا على النقدية دون غيرها من الأصول المتداولة في سداد تلك الالتزامات.

إن الحصول على نسبة نقدية عالية يكون مؤشرا على احتفاظ المؤسسة بسيولة ونقدية عالية، ولكن ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير قد يعطي مؤشرا عن فشل هذه المؤسسة في استغلال أموالها واستثمارها في أوجه الاستثمار المختلفة بدلا من تكديسها في المؤسسة دون استخدام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> محمد طنيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 64، 65.

<sup>3</sup> منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 74.

**4.3: رأس المال العامل.**

يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة، لذا فإنه يعرف بصافي رأس المال العامل، ويستخدم صافي رأس المال العامل كمؤشر للحكم على سيولة المؤسسات وقدرتها على سداد التزاماتها في المدى القصير، وتستخدم هذا المؤشر من خلال الصيغة التالية:

$$\text{صافي رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الالتزامات المتداولة}$$

وعند الحصول على صافي رأس مال عامل كبير فإن ذلك يعتبر مؤشرا ايجابيا على سيولة المؤسسة، ويتأثر حجم رأس المال العامل كباقي النسب السابقة بنود وتركيبية الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة وما يطرأ عليها من تغيرات وتأثيرات.

ويقوم المحلل بمقارنة صافي رأس المال العامل المتحقق خلال العام مع ما تحقق خلال الأعوام الماضية للحكم على هذا المؤشر، في حين لا يمكن إجراء هذه المقارنة بين المؤسسات وذلك بسبب اختلاف أحجامها، أما إذا تعرض هذا المؤشر لتغيرات مهمة صعودا أو هبوطا توجب على المحلل المالي أن يجد أسباب ذلك التغير من خلال تحليل بنود الأصول والالتزامات المتداولة.<sup>2</sup>

**4. أسباب مشكلات السيولة**

عموما يمكن ارجاع مشكلات السيولة إلى أحد الأسباب التالية:<sup>3</sup>

- استثمار المؤسسة لأموالها في أصول يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت المناسب أو تحتاج لمدة طويلة لتتحول إلى نقد.

- عدم التزام بين مواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد للمؤسسة، أي أنه يوجد فارق زمني بين الالتزامات والتدفقات النقدية الداخلة.

- تحقيق المؤسسة لخسارة في نشاطها الاستغلالي، فالخسارة تعني أن التدفقات النقدية الخارجة أكبر من التدفقات النقدية الداخلة، هذا إذا أهملنا الاهتلاكات والمؤونات الذين يعتبران من مصادر التدفق النقدي.

- عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عمليات الاستغلال. ويؤدي استمرار مشكلة السيولة لدى المؤسسة الانتقال تدريجيا من حالة سيئة إلى حالة أسوء منها، فتفقد المؤسسة فرصة الحصول على الخصومات، ثم تفقد حرية الخيار والحركة، ثم بيع أو تصفية بعض الاستثمارات والموجودات في وقت غير مناسب، ثم أخيرا يؤدي بها إلى الإفلاس والتصفية.

**المطلب الثاني: نسب الربحية.**

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 132، 133.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 67، 68.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 67، 68.

**1. مفهوم الربحية.**

نسبة الربحية تقيس نجاح المؤسسة في تحقيق عائد على المبيعات أو الاستثمارات، وبالتالي فإن هذه النسب تعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتعبر الربحية عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق تلك الأرباح. وتعبر الربحية بذلك عن الهدف الحقيقي للإدارة المالية في المؤسسة كما عرفناه في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق. ويمكن للربحية أن تقاس من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي حققتها. إن المقصود بتلك الاستثمارات هو إما قيمة الأصول للمؤسسة جميعاً أو قيمة حقوق المالكين، وهو ما يعرف بحقوق الملكية. وهذا ما يميز بين العائد على الاستثمار والذي يشار إليه عادة (ROI)، وبين العائد على حقوق الملكية والذي يشار إليه عادة (ROE).

وهكذا تكون الربحية بهذا المفهوم هدف أساسي للمؤسسة وهي محدد بقائها واستمرارها، وغاية ما يتطلع إليه المستثمرون، مؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم معها. فلا غرابة أن نجد الإدارة المالية في المؤسسة تتوجه باهتمام عال نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمالكين لا تقل قيمته عن العائد الذي يمكن تحقيقه في الاستثمارات البديلة والتي تتشابه من حيث مخاطرتها.

الشيء المهم الذي علينا إدراكه هو أن تحقيق الهدف الأعلى للمؤسسة، وهو زيادة قيمتها الحالية في السوق، يتطلب الملائمة بين هدفي السيولة والربحية. هذا الأمر يضيف بعداً جديداً إلى وظيفة الإدارة المالية في المؤسسة، في التوفيق بين هذين الهدفين المتعارضين. إن أسباب التناقض بين السيولة والربحية تشير إلى أن تحقيق أحدهما يكون على أساس التضحية بشيء من الآخر. فالارتفاع بمستوى السيولة يعني زيادة في الأصول التي لا تدر عائداً عالياً، وهذا ما يتعارض مع هدف الربحية وزيادة قيمة المؤسسة في السوق. كما أن الزيادة في الربحية تتطلب المزيد من الاستثمارات في الأصول الأقل سيولة، وهذا ما يتعارض مع الحرص على مستوى السيولة في المؤسسة وهو ما قد يعرضها لمخاطر جسيمة.

ولأجل الموازنة بين السيولة والربحية في المؤسسة فإن الإدارة المالية فيها يقع عليها عائق السيطرة على التدفقات النقدية الداخلة في المؤسسة والتدفقات الخارجة منها لضمان مستوى مقبول من السيولة. وفي ذات الوقت توجيه الاستثمارات إلى الغاية الأساسية التي قامت المؤسسة من أجلها دون التوسع فيها على حساب السيولة.<sup>2</sup>

**2. مؤشرات الربحية.**

<sup>1</sup> عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص96.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص ص185، 186.

تتمثل مؤشرات الربحية في:

### 1.2: نسبة صافي الربح إلى الأصول.

وتعرف بالعائد على الأصول (ROA) وتعتبر هذه النسبة عن العلاقة بين صافي الربح والأصول، وتأخذ هذه النسبة الصيغة التالية:

النتيجة الصافية للدورة

$$\frac{\text{العائد على الأصول}}{\text{مجموع الأصول}} =$$

مجموع الأصول

ويتم من خلال هذه النسبة رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول. حيث الحصول على مؤشر عال يبين الكفاءة العالية في تحقيق الأرباح من الأصول بينما المؤشر المتدني يبين عكس ذلك. ويعود سبب الارتفاع في هذه النسبة لارتفاع صافي الربح ونجاح المؤسسة في تحقيق مستوى عال من الدخل. بينما يكون سبب الانخفاض مرده إلى فشل المؤسسة في تحقيق أرباح عالية نتيجة لشراء أصول جديدة، لذا فإن المقام في هذه النسبة يمكن أن يكون متوسط إجمالي الأصول. ويجب الإشارة هنا إلى أن هناك من يرى أن نسبة العائد على الأصول يجب أن تكون بالصيغة التالية إذا أردنا أن نحكم بشكل دقيق على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها لتحقيق الأرباح:

صافي الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)

مجموع الأصول

حيث أن الفوائد والضرائب تدفع من الأرباح التي تنجح إدارة المؤسسة في تحقيقها.<sup>1</sup>

### 1.2: معدل العائد على حقوق الملكية.

تعتبر هذه النسبة مقياساً شاملاً للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتوقع على استثمارات المساهمين في المؤسسة.

ويتم احتساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق المساهمين (رأس المال + الأسهم الممتازة + الاحتياطات + الأرباح غير الموزعة).

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص 143، 144.

يقيس معدل العائد المتحقق عن استثمار أموال المالكين، ويكشف عن أداء الإدارة، ولهذا فإن ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفؤة. ويمكن أن يكون ارتفاعه دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض. ويحسب هذا المعدل للعائد بتقسيم صافي الدخل على حق الملكية التي تشمل (رأس المال المدفوع، علاوات الإصدار، والأرباح المحتجزة)<sup>1</sup>.

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على حق الملكية =

حقوق الملكية

## 2.2: نسبة العائد على رأس المال المستخدم.

وتقيس هذه النسبة العائد على رأس المال المستخدم، الذي يشمل الديون طويلة الأجل بالإضافة إلى حقوق الملكية، أي الأموال التي قدمها المساهمون، وتفيد هذه النسبة في معرفة قدرة المدير على الاستغلال الأمثل لأموال المساهمين، والديون التي حصلت عليها المؤسسة، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

صافي الدخل

نسبة العائد على رأس المال المستخدم =

رأس المال المستخدم

## 3.2: نسبة الربح الإجمالي.

الربح الإجمالي

إجمالي المبيعات

والمقصود بصافي المبيعات مطروحا منها: مردودات المبيعات وخصم المبيعات ومحسومات المبيعات، وتقيس هذه النسبة مدى نجاح السياسة الانتاجية للمشروع، فيما يتعلق بكفاءة استخدام عناصر الانتاج، ويتأثر بحجم المبيعات، كما يتأثر أيضا بالسياسة الإدارية والتمويلية في تحديد الأسعار التي تحدد قيمة عوامل الانتاج كتدفقات مالية خارجة من المشروع إلى الغير وأسعار السلع المنتجة والمباعة التي تمثل التدفقات النقدية الداخلة إلى المشروع، بحيث تكون التدفقات النقدية الداخلة أكبر من تلك الخارجة، بما يؤدي لتغطية التكاليف الإدارية التمويلية.

ومن العوامل التي تؤدي لزيادة مجمل الربح وهي:

- زيادة الكميات المباعة.

<sup>1</sup> محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص89.

- زيادة سعر بيع الوحدة الواحدة.
- انخفاض تكلفة الوحدة المباعة.

#### 4.2: نسبة الربح الصافي.

تقيس هذه النسبة صافي الربح الذي يحصل عليه المشروع من كل دينار من مبيعاته بعد تغطية كافة المصروفات والتكاليف المرتبطة بالنشاط الجاري بالمشروع. ويمكن احتساب هذه النسبة بالطريقة الآتية:

$$\text{نسبة الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

ويمثل الفرق بين هذه النسبة والنسبة السابقة (نسبة مجمل الربح إلى المبيعات)، النسبة التي يستخدمها المشروع في تغطية تكاليفه الثابتة، وبذلك ممكن الاستفادة منها لدراسة مجالات تكاليف ثابتة، وبالتالي زيادة الربحية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: نسب المديونية.

##### 1. مفهوم نسب المديونية.

هذا النوع من النسب يعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى مثل السندات والقروض طويلة الأجل. وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال.<sup>2</sup>

##### 2. مؤشرات المديونية.

تتمثل مؤشرات المديونية فيما يلي:

#### 1.2: نسبة القروض إلى مجموع الأصول.

وتقيس هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويتم حسابها بقسمة إجمالي الديون (القصيرة والطويلة الأجل) على مجموع الأصول (المتداولة والثابتة). وإن انخفاض هذه النسبة يدل على انخفاض الأعباء الثابتة التي تتحملها المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق، ص188.

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه وأخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس. مفاهيم. تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص200.

<sup>3</sup> زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007، ص116.

**2.2: نسبة المديونية الكاملة (نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية)**

وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

وتظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة وهي تقيس إجمالي الديون إلى الأموال الخاصة وبقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابياً ويجب ألا تتجاوز هذه النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشراً سلبياً ويفقد المؤسسة استقلالها المالي وإذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن إجمالي الديون تساوي الأموال الخاصة، وقد يكون ذلك من حيث المبدأ إيجابياً.<sup>1</sup>

**3.2: نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية.**

وهذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية فإذا كانت مساهمة أموال الملكية في التمويل قليلة عند ذلك سيحجم أصحاب الديون طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة (إقراضها) لأن القروض طويلة الأجل (الخصوم المتداولة) وبالتالي فإن نسبة الخصوم المتداولة ستكون مرتفعة وهذه النسبة يمكن أن تكون مؤشراً على درجة الخطورة لدى المؤسسة ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{خصوم متداولة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

**3.3: نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض.**

وهذه النسبة تعتبر مؤشراً على قدرة المؤسسة على السداد وذلك لأن سداد القروض يتم من خلال النقدية المتوفرة ( والتي تعتبر عنصراً هاماً من الأصول المتداولة) وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك نسبة أكبر من الأصول المتداولة مقارنة مع الاقتراض تكون قدرتها على السداد أكبر والسبب في ذلك هو أن الأصول الثابتة تخسر نسبة كبيرة من قيمتها عند تصفيتها أو بيعها على عكس الأصول المتداولة ويمكن احتساب النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع القروض}} \times 100\%$$

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص 211، 212.

نلاحظ أن هذه النسبة توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات للغير.<sup>1</sup>

### 4.3: نسبة هيكل رأس المال.

ويتم حسابها عن طريق قسمة مجموع الديون الطويلة الأجل على مصادر التمويل الطويلة الأجل (الديون الطويلة الأجل وحقوق الملكية). وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: نسب النشاط.

#### 1. مفهوم نسب النشاط.

تقيس نسب النشاط أو ما يسمى كذلك بنسب الكفاءة التشغيلية، الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات. وتساعد هذه المقارنات المحلل في تحديد كيفية استخدام الموارد. وبالتالي فهي تساعد في كشف نقاط الضعف (أو تدني الكفاءة في استخدام الموارد) في عمليات المؤسسة. لذلك فإن نسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء والربحية للمؤسسة على المدى الطويل.<sup>3</sup>

#### 2. مؤشرات النشاط.

#### 1.2: معدل دوران مجموع الأصول.

ورياضيا = رقم الأعمال / مجموع الأصول

وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الموجودات على اختلاف أنواعها في توليد المبيعات. وليس هناك معدل نمطي لجميع المؤسسات، فهو يختلف من صناعة إلى أخرى، ويمكن مقارنة معدل المؤسسة مع معدل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. فإذا وجد أن معدل المؤسسة أعلى فإن ذلك يشير إلى نقص الاستثمار في الأصول أو الاستغلال الكبير لهذه الأصول أي أن هناك زيادة في الأصول لا ضرورة لها.<sup>4</sup>

#### 2.2: معدل دوران الأصول المتداولة

وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

رقم الأعمال

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times \text{مرة}$$

مجموع الأصول المتداولة

تركز هذه النسبة على مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 212-213.

<sup>2</sup> زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، مرجع سابق، ص 116.

<sup>3</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 83.

<sup>4</sup> عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

وهذا المعدل مؤشر جيد على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات خاصة في المؤسسات التي تتعاطى الأعمال التجارية. والمعدل المرتفع للنسبة مؤشر على الكفاءة، أو احتمال الاعتماد على رأس مال عامل قليل. وهذا مؤشر على التوسع في المتاجرة. وعكس ذلك يعني عدم استخدام رأس المال العامل بكفاية، إما بسبب عدم توليد الحجم المناسب من المبيعات، أو بسبب زيادة الاستثمار في بنود رأس المال.<sup>1</sup>

### 3.2: معدل دوران الأصول الثابتة

ويحسب هذا المعدل كما يلي:

رقم الأعمال

$$\text{معدل دوران الاصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}} \times \text{مرة}$$

الأصول الثابتة

وهذا المعدل يشبه إلى حد كبير معدل دوران إجمالي من حيث عوامل ارتفاعه أو انخفاضه عما هو سائد في المؤسسات المماثلة (معيار الصناعة) ولكنه يركز على مدى استخدام واستغلال الاصول الثابتة ويتوقف هذا المعدل على:

- تكلفة الاصول الثابتة (ثمن الشراء + كل المصاريف التي تنفق عليها حتى تصبح جاهزة للاستخدام مثل مصاريف النقل والتخليص والتأمين وعمولة الشراء والجمارك والتركييب والتجريب....الخ).
- العمر الإنتاجي للأصول الثابتة.
- سياسة الاستهلاك المتبعة ( القسط الثابت أم المتغير أم إعادة التقدير) وذلك لان الاستهلاك سيؤدي إلى انخفاض قيمة الأصول وبالتالي زيادة المعدل.
- مدى اعتماد المؤسسة على أصول مستأجرة من الغير وعلى الأصول المملوكة لها.<sup>2</sup>

### 4.2: معدل دوران رأس المال العامل.

المقصود برأس المال العامل الإجمالي، مجموع الأصول المتداولة التي تمتلكها المؤسسة في تاريخ معين، أما الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات قصيرة الأجل فيسمى صافي راس المال العامل، الذي يحقق لدائني المؤسسة نسبة الأمان التي تتمتع بها الالتزامات الجارية. ولقياس كفاءة رأس المال العامل يتم تحديد عدد المرات التي يدورها خلال السنة المالية الواحدة، باستخدام معدل دورانه لمعرفة مقدار تشغيل وحدة النقد الواحدة الموظفة في مجالاته المختلفة مما يتيح إمكانية أكبر على تحقيق

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 326،325.

<sup>2</sup> عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص201.

الأرباح، لذلك كلما زادت معدلات دوران رأس المال العامل كلما تضاعف هامش الربح بمقدار عدد المرات التي دارها.

وللتعبير عن هذه النسبة تستخدم المعادلة التالية:

رقم الأعمال

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط رأس المال العامل}} = \text{مرة}$$

متوسط رأس المال العامل

360

$$\text{ويمكن احتسابها باليوم} = \frac{\text{معدل دوران رأس المال العامل}}{360} = \text{مرة}$$

معدل دوران رأس المال العامل

إذا استخدمت المعادلة الثانية فإن دليل الاستثمار الجيد لرأس المال العامل يتحدد على أساس إذا انخفضت أيام دوران رأس المال العامل زاد هامش الربح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66، 67.

## خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج أن:
- الأداء يعد من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً. خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.
  - وأن الأداء المالي يعد من أكثر ميادين الأداء استخداماً والمقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.
  - يستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المؤسسة، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي النسب المالية، فالنسب المالية تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي كما أن استخدام النسب والمؤشرات المالية يعد ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

## الفصل الثالث

تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

المالي للمؤسسة محل الدراسة

## تمهيد الفصل:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة . وفي الفصل الثاني إلى الإطار النظري للأداء المالي، سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تعد جزء هام لدعم الدراسة النظرية والتي أجريناها على مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرام قوقة، من أجل معرفة دور لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي بهذه المؤسسة.

ولأجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمطاحن بني هارون القرام قوقة.

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمطاحن بني هارون القرام قوقة.

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم بطاقة فنية لمطاحن بني هارون القرام قوقة وذلك من خلال التعريف بهذه المؤسسة من حيث نشأتها، موقعها، وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمطاحن بني هارون ميلة.

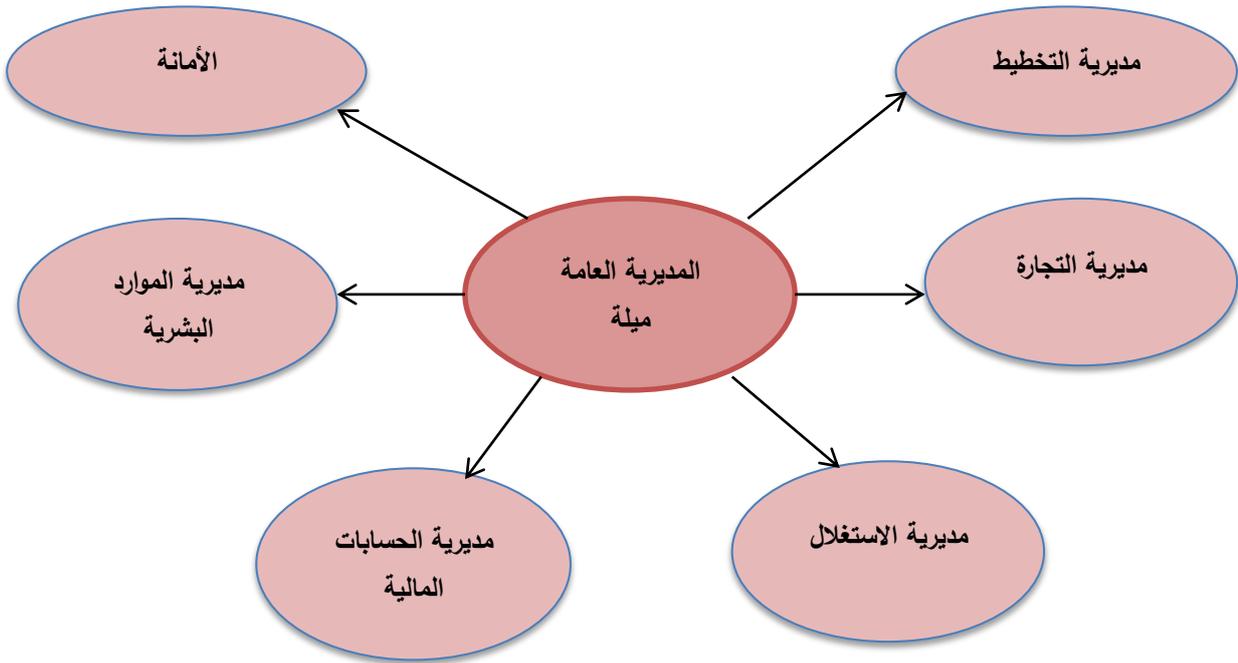
مطاحن بني هارون هو الفرع الوحيد في ولاية ميلة وقد أنشأت مديريته العامة في سنة 1977م وكان مقرها ولاية ميلة، وقد ضمنت هذه المديرية وحدتين هما الوحدة الإنتاجية والتجارية -القرام قوقة- والوحدة الإنتاجية والتجارية - فرجيوة- لكن في 1998/01/01م أعيدت الهيكلة لفرع بني هارون ميلة، فتم تغيير مكان المديرية العامة من ولاية ميلة إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية -القرام قوقة-.

تضم المديرية العامة عدة مديريات ( التخطيط- التجارة- الاستغلال.....إلخ) وتتركز مسؤوليتها على الوحدتين التجاريتين من حيث:

❖ التسيير والتوجيه والرقابة على الوحدتين.

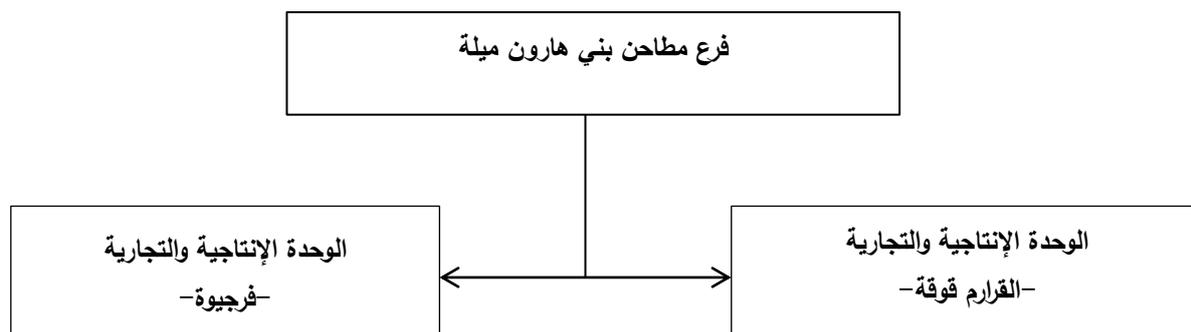
❖ المسؤولية الكاملة لأنها تعد مركز القرارات.

الشكل رقم (3-1): الهيكل الداخلي للمديرية العامة



المصدر: مصلحة الإنتاج.

الشكل رقم (3-2): الهيكل العام للمديرية العامة



المصدر: مصلحة الإنتاج.

المطلب الثاني: التعريف بالوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة).

تعتبر الوحدة موضوع الدراسة من بين المؤسسات التي أثبتت وجودها وسط المؤسسات الوطنية وهذا لما شهدته هذه الأخيرة من تطورات منذ نشأتها.

الفرع الأول: الموقع والمساحة.

يقع فرع مطاحن بني هارون لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلا على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، إذن فهو يحتل موقع إستراتيجيا وتتربع على مساحة قدرها 7 هكتارات، 2 منها مغطاة تشكل سكنات العاملين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي: 431281 بمعنى :

43 يشير إلى الرقم الولائي.

12 يشير إلى الشهر الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها.

81 يشير إلى السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

حيث انطلقت أشغال إنجاز هذا الفرع المؤسستي في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983م من طرف شركة مجرية تدعى: **complexe budabast** وشركة وطنية: **sanatiba**، وكان ذلك على مراحل:

• تحويل الجانب التكنولوجي في 1976/04/01.

• بداية التركيب في 1976/04/14.

• نهاية الإنجاز في 1978/04/14.

وكان من المفروض أن تبدأ النشاط الإنتاجي في سنة 1981م ولكن نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأجيل العملية إلى 1983/11/05.

وتقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة ب600 قنطار في اليوم أي بمعدل 75 قنطار في الساعة، ويتم تمويل الوحدة من طرف الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة وبعض الخواص، وتخص الوحدة في إنتاج

الفرينة والنخالة الناتجة عن عملية الطحن والغريلة، ويقدر عدد عمال الوحدة بحوالي 80 عامل بما فيها عمال الأمن والحراسة، أما نظام العمل في الوحدة فهو متواصل من يوم الأحد إلى الخميس وهذا من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة مساء، أي لديهم يومي الجمعة والسبت كعطلة أسبوعية بما فيهم عطل بمناسبة الأعياد الدينية أو الوطنية، أما لحراسة فهي متواصلة 24/24 ساعة و 12/12 شهرا.

#### الفرع الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

سنتطرق من خلال هذا الفرع للبطاقة الفنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

#### أولاً: بطاقة فنية عن المؤسسة.

##### 1. نشاط المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحويل الحبوب (القمح اللين) إلى منتج الفرينة وتستخلص أيضا النخالة، وهي تعتبرها منتجها الثاني.

##### 2. الطاقة الاستهلاكية:

تستهلك الوحدة من المادة الأولية (القمح اللين) ما يقدر بحوالي 600 قنطار في اليوم.

##### 3. أهم المنتجات:

• الفرينة (دقيق الخبز).

• مستخرجات الطحين (النخالة) وتستهلك كعلف للحيوانات.

4. الطاقة الإنتاجية: إنتاج الفرينة : قدرتها الإنتاجية تعادل 75% من القمح اللين الموجه للإنتاج، أي

ما يقارب 450 قنطار في اليوم.

##### 5. العمال:

• عمال التسيير والإنتاج والإدارة: يوجد حوالي 60 عاملا، وعملهم متواصل من 08:00 صباحا حتى

16:00 مساء.

• عمال الحراسة: حوالي 20 عاملا مشكلين على شكل فرق ويعملون بالتناوب، وعملهم متواصل على

طول أيام السنة.

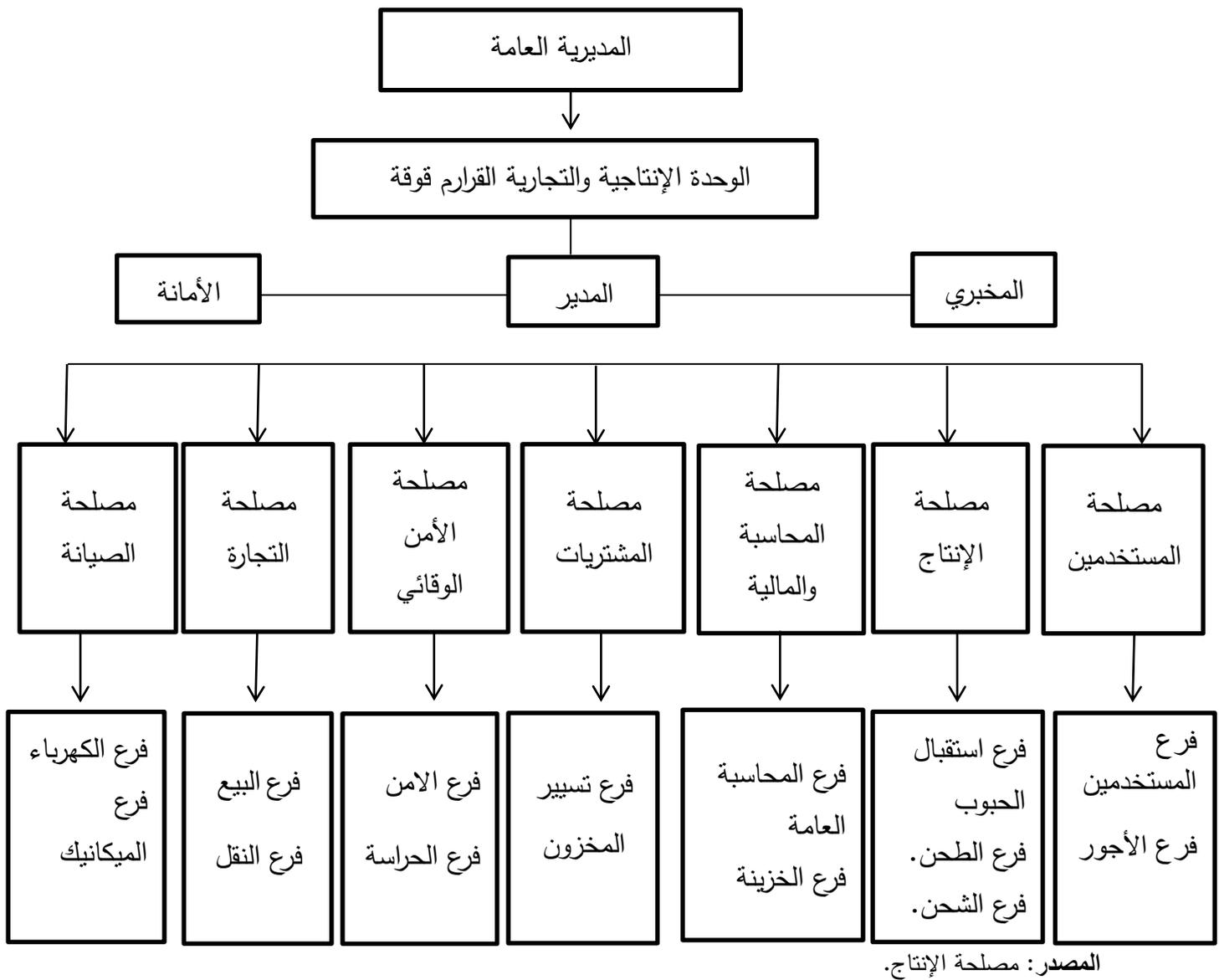
##### 6. أهداف المؤسسة:

يهدف الفرع إلى جعل منتجاتها الفرينة والنخالة ذات جودة عالية وثمان معقول وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص في نفس المجال.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ونوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون القرام قووة



## المطلب الثالث: مصالح المؤسسة وفروعها.

### 01: مصلحة المستخدمين.

تعد مصلحة المستخدمين الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير شؤون العاملين من حيث تنظيم الحركات المهنية كالإحالة إلى التقاعد، الوفاة، الزواج، وكذا إعداد جميع ملفاتهم بما فيها كشوف الأجور وتنقسم المصلحة إلى فرعين:

• **فرع تسيير المستخدمين:** يشرف على تسييره رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لنشاطات المستخدمين والسهر على تقديم كل المعلومات لدى فرع الأجور، ويقوم هذا الفرع بإعداد وثيقة "الأمر بمهمة" التي تستند للعمال، مع التكفل بجميع المصاريف الناتجة عن هذه المهمة، وبعد ذلك ترسل هذه الوثيقة إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإجراء عملية التلخيص.

ومن بين مهامها إعداد ملفات التقاعد والعطل السنوية للعمال وكذا ملفات المتربصين والمتمهين في إطار التكوين المهني والتمهين، وفي نهاية الشهر يجرى تقرير حول حوصلة العمليات المختلفة التي قامت بها المصلحة وتبعتها إلى المديرية العامة لاضطلاع والمتابعة.

• **فرع الأجور:** تتمثل المهام المنجزة لهذا الفرع في إعداد قسيمة الأجور شهريا وذلك حسب مناصب العمل.

### 02: مصلحة الإنتاج.

وهي بمثابة القلب النابض بالنسبة للمؤسسة حيث تعتبر من أهم المصالح وهي العضو المحرك بها، وهذا راجع لكون الوحدة الإنتاجية يتمثل دورها في إنتاج وتحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى منتج نهائي ( الفرينة) ونظرا لعدم كفاية المنتج المحلي للوحدة تضطر إلى استيراد المادة الأولية من البلدان الأوروبية والأمريكية بنسبة 80% من طرف شركة OAIC التي تقوم ببيعها إلى الوحدات الإنتاجية إلى الخواص كما تعمل على تحسين النوعية ومراقبة كمية المنتج وتشمل ثلاث فروع:

• **قسم استقبال القمح:** مهمته هو استقبال المادة الأولية (القمح) حيث يوجد قمح لين محلي B.T.L و قمح لين مستورد B.T I ويقوم عون الفرع بمراقبة الفاتورة للتأكد من كمية ونوعية الشحنة، ولكن قبل عملية التحويل لابد أن يمر على المخبر حيث يوجد به موظفين متخصصين في الكيمياء والفيزياء، بالإضافة إلى أجهزة متخصصة من أجل إجراء التحاليل الفيزيائية والكيميائية على المنتج والمادة الأولية (وسيتم التطرق إليها وشرحها لاحقا).

إذن بعدما يقوم المخبري بأخذ عينة من القمح وإجراء عليها مختلف التحاليل والاختبارات، ويقومون بعملية الوزن والتنظيف الأولي الجاف على القمح وبعدها يرسلونه إلى سبع خلايا مخصصة للتخزين زائد واحد للمزج.

• قسم الإنتاج.

أدواره الأساسية هي:

✓ التنظيف

✓ التكيف

✓ الإنتاج

حيث يقوم أولاً بعملية التنظيف النهائية للقمح عن طريق عدة آلات هي:

أ) **Separateur Netageur Aspirateur (S.N.A)**: حيث تقوم هذه الآلة بتنظيف وتفرقة القمح

عن الشوائب وتمتلة في الدورة، الطين، الشعير، الخرطال، الحجر) بواسطة الهواء الموجود في الآلة. وبعدها ترسل المادة الأولية - القمح- إلى آلة أخرى تسمى بطارية التنظيف.

ب) بطارية التنظيف **Batherier de triage**: حيث تقوم هذه الآلة بنزع الشوائب الدائرية مثل الحبة

السوداء والشوائب الطويلة مثل الشعير والخرطال، ثم يرسلونها إلى آلة أخرى تسمى المشط.

ت) المشط **Les Brasses**: حيث تقوم هذه الآلة بنزع كل من الجراثيم اللحية، والقشور.

حيث تكون جميع الآلات مزودة بالهواء.

بعد الانتهاء من عملية التنظيف النهائية للمادة الأولية -القمح- تأتي عملية الطحن حيث تمر هي الأخرى عبر عدة آلات حيث تمثل حبة القمح المادة الخام للدقيق، وتتكون حبة القمح من غطاء صلب يسمى القشرة (النخالة) وجزء طري داخلي منتفخ يسمى السويداء (الأندوسبدم) وجزء صغير يمثل النبات الجديد يسمى الجنين ولصنع الفريضة يقوم الطاحنون بفصل السويداء عن القشرة والجنين كما يتم طحن السويداء إلى الفريضة نعمة، وهي نهاية الطحن.

يتحول 75% من القمح إلى فريضة والجزء المتبقي يباع علف للحيوانات في شكل نخالة.

المخبر: تتناسق مهام هذه المصلحة مع مصلحة الإنتاج إذ يقوم المخبري بإجراء مختلف التحاليل الفيزيائية والكيميائية في المخبر يوميا أما التحاليل الميكروبيولوجية فتكون في المخبر المركزي بقسنطينة ويكون ذلك مرتين في الشهر حيث يطبقون المعايير الدولية للجودة (ISO) في المخبر المركزي وذلك من أجل التعرف على الجودة والرداءة.

وبعد الاطلاع على المخبر من أجل التعرف على جودة أو رداءة المنتج وجدنا أن المخبري يقوم بنوعين من المراقبة بواسطة مجموعة من الأجهزة.

أ) مراقبة المادة الأولية (القمح اللين):

وتكون عبر الأجهزة التالية:

❖ Poids de 1000graine

❖ Poids spécifique

❖ Humidité

(ب) مراقبة المنتج (الفريضة):

وتكون هي الاخرى عبر عدة أجهزة:

❖ جهاز يقيس نسبة المرفوض Taux de refus

❖ جهاز يقيس العلك Taux gluten

❖ جهاز يقيس الأنزيمات Indice de clute

❖ جهاز يقيس نسبة التخمر Essai Dalceographe

❖ Text Organole ptique: وهي ملاحظة من طرف المخبري بالعين المجردة من أجل التأكد من

(الرائحة، الذوق، اللون).

**3: مصلحة المحاسبة والمالية.**

تعتبر هذه المصلحة المحطة الأخيرة لكل الوثائق المتداولة في المؤسسة، فهي مجمع المعلومات المتعلقة بجميع المصالح كونها تسجل كل حركات الوثائق التي تستعملها، وتعتبر كنظام للتسيير المالي والمحاسبي للوحدة الإنتاجية والتجارية وهي تعمل على المراقبة الدقيقة لجميع المعلومات المحاسبية، حيث تسجلها في دفاتر يومية وتقوم بإعداد الميزانية المالية الحسابية، كما تقوم شهريا بتحرير دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة وجدول النتائج، وتقوم بمراقبة صحة المعلومات القادمة من كل المصالح والتأكد من صحة الأرقام، والقيام بالتسجيلات المحاسبية بوجود الوثائق التالية: وثيقة الطلبية، وثيقة الإدخال والإخراج، الفاتورة.

وتتقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

- فرع المحاسبة العامة: عملها هو مراقبة الوثائق القادمة من مختلف المصالح من حيث الصيغة القانونية، صحة المعلومات والسجل المحاسبي برئاسة رئيس مصلحة المحاسبة العامة، ويمر التسجيل بمراحل عديدة كالتأكد من إكمال الوثائق الأتية من المصالح الأخرى.
- فرع الخزينة (المحاسبة المالية): يهتم بجميع الأمور المالية كدخول وخروج الأموال استنادا على طلبات التسديد الأتية من جميع المصالح، بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة، يكون التسديد عن طريق البنك أو بواسطة شيكات بنكية أو عن طريق الصندوق نقدا.

**4: مصلحة المشتريات.**

تختص مهمة هذه المصلحة في إعداد برنامج تمويني للمشتريات مع إعداد وثائق الشراء وكذلك على تسيير المدخلات والمخرجات من وإلى المخزن ومراقبتها وإعداد تقارير خاصة بها وتشرف هذه المصلحة على فرع أساسي هو:

- فرع تسيير المخزون: هو الفرع الذي يهتم بإدخال الطلبيات المرسله من طرف المورد إلى المخازن بطرق منظمة، حيث يقوم بإعداد بطاقة التخزين التي توضح لنا نوع السلعة وسعرها وكميتها، ومذكرة

الإدخال والإخراج بالإضافة إلى بطاقة الدرج التي تضم الجرد الدوري والسنوي ويعمل بهذا الفرع عاملان هما:

➤ **مسير المخزن:**

وعمله الأساسي يتمثل فيما يلي:

- تسيير ملفات المخزن، حيث يقوم باستلام سندات دخول وخروج المواد الأولية مع تحديد تكاليف دخولها.
- يقوم بإعداد إحصائيات الاستهلاك.

➤ **رئيس المخزن:**

ويتمثل عمله فيما يلي:

- التكفل بالتسيير الداخلي للمخزن باستلام المشتريات مع إعداد سند الاستلام ثم إعطائه إلى مسير المخزن.
- الإشراف على ملفات المخزن.
- يتولى مهمة تسليم المشتريات وتحرير الخروج ودفعه إلى مسير المخزن.

**5: مصلحة الأمن الوقائي**

هي مصلحة وقائية تسهر على نظافة المحيط، وتوفير الحماية الدائمة للعمال من الحوادث والأخطار التي يتعرض إليها العمال أثناء العمل، تقديم الإسعافات اللازمة والضرورية لتحقيق الأمن داخل المؤسسة، وكذلك مراقبة حركات العمال (دخول- خروج) ويعمل بهذه المصلحة حوالي (22) عاملاً.

تتعامل هذه المصلحة مع عدة مصالح منها مصلحة المستخدمين التي تزودها بوثيقة تحركات العمال المبين فيها ساعات الدخول والخروج، وكذلك لها علاقة مع مصلحة المشتريات، حيث تقوم بمراقبة الشاحنات التي تصل إلى الوحدة ووزنها معبأة وفارغة وتقوم بتدوين المعلومات، وتنقسم هذه المصلحة إلى نوعين هما:

- الأمن الصناعي: مهمته مراقبة خروج المنتج وحركة العمال، وعدد العمال فيه هو عاملان.
- الامن الداخلي: حيث ينقسم إلى فرعين هما:

➤ فرع الأمن: يكون عمله نهاراً لتوفير الأمن وهذا عند وقوع أي حادث في العمل.

➤ فرع الحراسة: يضم (04) أفواج كل فوج به (04) حراس يعملون بالتناوب، مهمتهم الحراسة لحماية المؤسسة من الاخطار التي يمكن أن تصادفها.

**5: مصلحة التجارة.**

إن الدور الأول والأخير لهذه المصلحة هو تسويق منتجات المؤسسة، وتعد شبكة لتوزيع وتسويق منتج المؤسسة وتغطية السوق بمختلف المتطلبات من الفريضة، وبعد هذا الدور ثانوي بينما دورها الأساسي هو تموينه بالمواد المنتجة داخل المؤسسة، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

• فرع النقل: تقتصر مهمته على:

- تموين الوحدة الانتاجية بالمادة الأولية (القمح).
- نفل المنتج من الوحدة إلى نقاط بيع المؤسسة.
- تسويق الإنتاج للمستهلك.

• فرع المبيعات: يقوم هذا الفرع بتدعيم نقاط البيع لدى الوحدة بالمصنعات الغذائية للتنازل عنها، وهي عملية بيع غير مباشرة أما البيع المباشر فيكون بين الوحدة والعملاء، والمقصود بالوحدة التجارية هو شراء الوحدة لبعض المواد الغذائية كالعجائن والسميد والخمائر الجافة لتوزيعها عبر مراكز البيع المعتمدة لديها للتنازل عنها، ولإثبات هذه الأخيرة يقوم كل مركز بإعداد سند التنازل لكل عملية وتسليمه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لمراقبتها وتسجيلها.

7: مصلحة الصيانة.

تعتبر هذه المصلحة كجهاز وقائي يتصل مباشرة بمصلحة الإنتاج، وتعمل جاهدة على التسيير الجيد للآلات الإنتاجية ولواحقها لتفادي أي مشكل تقني يتسبب في إعاقة حركة الإنتاج، مما يؤثر على المردود من حيث الكم والكيف، ولهذه المصلحة علاقة بمصلحة المشتريات، هذه الأخيرة توفر قطع الغيار اللازمة والخاصة بالصيانة والميكانيك أما علاقتها بمصلحة المحاسبة فهي محدودة جدا، ويعمل بهذه المصلحة حوالي (13) عاملا موزعين على فرعين أساسيين هما:

- فرع الكهرباء: يهتم بتسيير الأعطال الكهربائية التي تحدث في المصنع.
- فرع الميكانيك: ويختص بالأعطال الميكانيكية التي تصيب الآلات، كما يسهر على ضمان السير الحسن للمصنع ويعمل بهذا الفرع حوالي سبعة عمال.

في آخر كل شهر تقدم مصلحة الصيانة تقرير للمدير العام يحتوي على ساعات توقف الآلات خلال هذا الشهر والكمية التي كان من المفروض إنتاجها خلال هذا الوقت.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختبارها كما سنتعرض لكيفية بناء أداة الدراسة اللازمة والاختبارات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها وأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة ممن يحملون المسميات الإدارية المختلفة و الذي بلغ عددهم (60) موظف والمتمثلين في (مدير، رئيس مصلحة، موظف) حيث بلغ العدد الإجمالي لعينة الدراسة (30) موظف، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، حيث مثلت العينة 50% من أفراد مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الأدوات التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببحثنا كما سنتطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وكذلك سنختبر صدق وثبات أداة الدراسة.

### الفرع الأول: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية.

هناك عدة أدوات وهي بمثابة السلم الذي يعتمد عليه الباحث من أجل جمع معلوماته وبياناته وفي دراستنا هذه اعتمدنا على عدة ادوات للحصول على مختلف المعلومات التي تخدمنا في دراستنا هذه فاعتمدنا على الوثائق والسجلات ، الملاحظة والاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة.

1. الملاحظة: تعرف الملاحظة العلمية على أنها: "الاعتبار المنتبه للظواهر أو الحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".<sup>1</sup> حيث تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين إدارات ومصالح فرع مطاحن بني هارون القرارم قوكة.

2. المقابلة : "وهي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".<sup>2</sup> وقد تم استخدام المقابلة البسيطة كأداة مساعدة من خلال حوارنا وتحدثنا مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ومصالح الإنتاج وبعض رؤساء المصالح الأخرى حيث تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة لتحصيل بعض بيانات الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، دار المعارف المملكة العربية السعودية، 1999، ص57.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص63.

3. الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، في هذه الدراسة تم الاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات 2011-2014 وتمثل هذه القوائم في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

4. الإستمارة: وتعرف على أنها " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي تتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث".<sup>3</sup>

وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وقد تكون الاستبيان من ثلاث أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة)، أما الجزء الثاني فيتكون من محورين: المحور الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمطاحن بني هارون القرارم قوقة ويتكون من (20) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد وهي:

البعد الأول: مبدأ دعم الإدارة العليا ويشمل هذا المحور على (5) عبارات.

البعد الثاني: مبدأ التركيز على العميل ويشمل هذا المحور على (05) عبارات.

البعد الثالث: مبدأ التحسين المستمر ويشمل هذا المحور على (05) عبارات.

البعد الرابع: مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات ويشمل هذا المحور على (05) عبارات.

أما المحور الثاني والمعنون بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي فيتكون من (10) عبارات مقسمة إلى بعدين هما:

البعد الأول: الربحية ويشمل هذا المحور على (05) عبارات.

البعد الثاني: السيولة ويشمل هذا المحور على (05) عبارات.

ولقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرث ذو خمسة درجات، التي تدرج أوزانه بين (موافق بشدة) و ( غير موافق بشدة) حسب الجدول التالي:

جدول رقم 3 - 1: درجات مقياس ليكرث (likert scale)

أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستمارة على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

رجي مصطفى عليان، غسان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2008<sup>3</sup>، ص 83.

### الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز **Statistical Package for Social Science (spss)** وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معامل الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

ومن أجل الإجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) حيث تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
  - التكرارات والنسب المئوية وذلك لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ووصف أفراد مجتمع وفقاً لخصائصهم الشخصية.
  - المتوسط الحسابي: وذلك لحساب مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة ومحاور الإستمارة.
  - الإنحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين لكل عبارات محاور الدراسة فكلما كانت قيمته صغيرة كلما كان التشتت في الإجابات صغيراً.
  - معامل الارتباط سبيرمان: لقياس درجة الارتباط.
  - اختبار t لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة.
  - اختبار ANOVA f test للتحقق من دلالة الفروق واختبار الفرضيات.
  - تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
- وسيتم اعتماد مقياس التحليل ل فقرات الإستمارة بناء على متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة على النحو التالي:

#### الجدول رقم (3-2): مقياس التحليل

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
درجة ضعيفة	من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.49
درجة متوسطة	من 2.50 إلى أقل من أو يساوي 3.49
درجة مرتفعة	من 30.50 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من صدق الاستمارة وثباتها قمنا بما يلي:

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للأداة.

للتأكد من صدق الإستمارة تم عرضها على (06) محكمين من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم وملاحظاتهم حولها ولمعرفة ما مدى ملائمة عبارات الاستمارة لأغراض البحث وكذلك حول مدى سلامة الصياغة والمحتوى، وعلى ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة تم القيام بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون و إعداد الاستبيان بصورته النهائية، وقمنا بتوزيع الإستمارة على عينة استطلاعية مكونة من (10) موظفين من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم عبارات الإستمارة والجدول التالي يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة.

#### الجدول رقم (3-3):

أسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة

الرقم	الأساتذة	الجامعة
01	رحيم ابراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
02	مشري فريد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
03	حسيني ابتسام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
04	غيشي عبد العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
05	قرين الربيع	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
06	زموري كمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (سبيرمان) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

**الجدول رقم(3-4):**

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (مبدأ دعم الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.64**	الثالثة	0.80**
الثانية	0.90**	الرابعة	0.77**

\*\* دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

**الجدول رقم(3-5):**

معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (مبدأ التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.66**	الثالثة	0.83**
الثانية	0.84**	الرابعة	0.74**

\*\* دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

**الجدول رقم(3-6):**

معامل ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (مبدأ التحسين المستمر) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.60**	الثالثة	0.65**
الثانية	0.80**	الرابعة	0.78**

\*\* عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

**الجدول رقم(3-7):**

معامل ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (مبدأ مشاركة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.63**	الثالثة	0.81**
الثانية	0.73**	الرابعة	0.64**

\*\* عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

**الجدول رقم (3-8):**

معامل الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول ( مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.86**	الثالثة	0.68**
الثانية	0.74**	الرابعة	0.68**

\*\* عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

**الجدول رقم (3-9):**

معاملات إرتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (الربحية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.62**	الرابعة	0.66**
الثانية	0.72**	الخامسة	0.54**
الثالثة	0.60**		

\*\* دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

**الجدول رقم (3-10):**

معاملات إرتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (السيولة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.89**	الرابعة	0.86**
الثانية	0.74**	الخامسة	0.79**
الثالثة	0.89**		

\*\* دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل صدق اتساقها مع محاورها.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث ان معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.6) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة (أنظر الملحق رقم)، والجدول رقم(3-11) يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة.

الجدول رقم(3-11): قيمة معامل الثبات(كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

اسم المتغير	الإستمارة ككل
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	0.951

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يلاحظ من خلال الجدول رقم(3-11) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية(0.6) حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الإستمارة(0.951) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(3-12):

إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

إسم المحور	مبدأ دعم الإدارة العليا	مبدأ التركيز على العميل	مبدأ التحسين المستمر	مبدأ مشاركة العاملين	مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
نتيجة التوزيع (kolmogorove Smirnov)	0.281	0.095	0.443	0.118	0.315	0.604

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن نتيجة مبدأ دعم الإدارة العليا تقدر ب( 0.281) وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبلغت نتيجة إختبار مبدأ التركيز على العميل(0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة إختبار مبدأ التحسين المستمر(0.443) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، وبلغت نتيجة إختبار مبدأ مشاركة العاملين(0.118) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، وبلغت نتيجة إختبار مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات(0.315) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، وبلغت نتيجة المحور الثاني(مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ككل(0.604) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(أنظر الملحق رقم 02).

الجدول رقم(3-13):

إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني(علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي)

اسم المحور	علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي
نتيجة التوزيع (Kolmogorve Smirnov)	0.107

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-13) أن نتيجة الإختبار للمحور الثاني(علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي) تقدر ب(0.107) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.(أنظر الملحق رقم02).

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل آراء المبحوثين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في مطاحن بني هارون القرارم قوقة، وكذا علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي فيها وذلك بعد القيام بالمعالجة إحصائية للاستمارات، باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها.

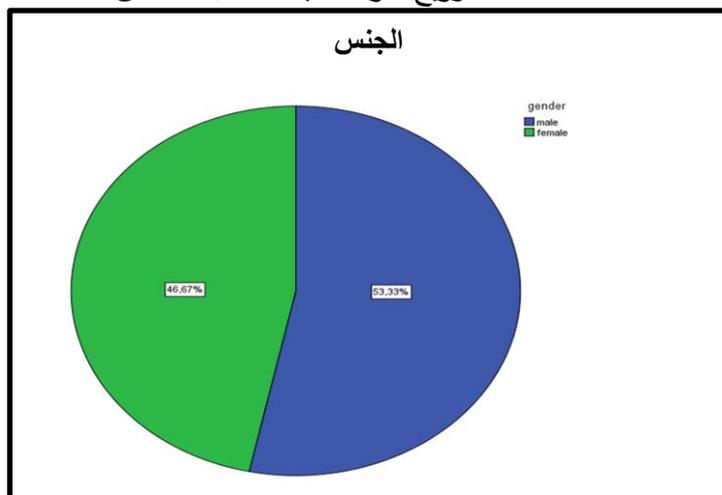
#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية والمهنية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضيح خصائصهم من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة) وذلك فيما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي

الشكل رقم (3-4):

توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الجدول رقم (3-14):

توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

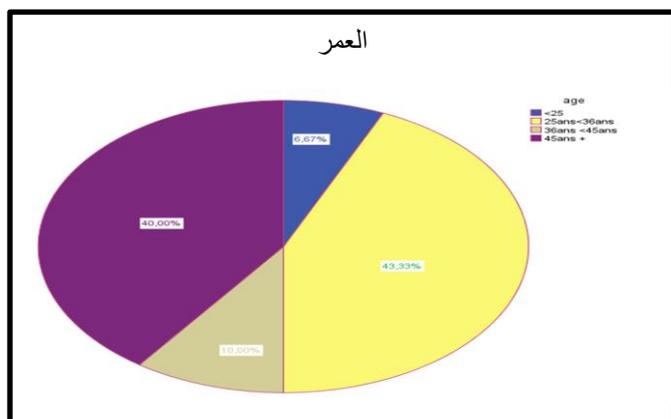
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن (53.3%) من المجموع الكلي للعينة هم ذكور، مقابل (46.7%) من الإناث أي 14 عاملة، ومنه نلاحظ أن عدد فئات الإناث يقارب فئة الذكور وهذا سوف يفيدنا في دراستنا حيث يمكننا الأخذ بآراء كل من الذكور والإناث فيما يتعلق بالجودة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: سنوضح ذلك من خلال مايلي

الشكل رقم(3-5):

توزيع أفراد العينة حسب العمر.



الجدول رقم(3-15):

توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	6.7%
من 25 سنة - أقل من 36 سنة	13	43.3%
من 36 سنة - أقل من 45 سنة	3	10%
من 45 سنة فما فوق	12	40%
المجموع	30	100%

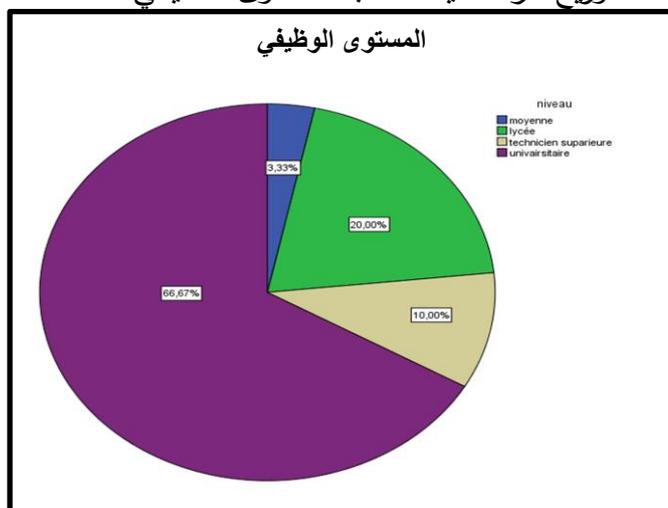
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج(spss).

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن (13) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 43.3% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 سنة وأقل من 36 سنة ويشير ذلك إلى أن أكبر فئة من العاملين تتمثل في فئة الشباب التي تتمتع بقدر كافي من المهارة العلمية، في حين أن (12) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (40%) من إجمالي العينة حيث تتراوح أعمارهم من 45 سنة فما فوق، بينما يلاحظ أن (3) أفراد من عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (10%) تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة أقل من 45 سنة، في حين بلغت فئة أفراد الأقل من 25 سنة والممثلة بفردين من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 6.7% وهي أقل نسبة في عينة الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال مايلي

الشكل رقم(3-6):

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



الجدول رقم(3-16):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	-	-
متوسط	1	3.3%
ثانوي	6	20%
تقني سامي	3	10%
جامعي	20	66.7%
المجموع	30	100%

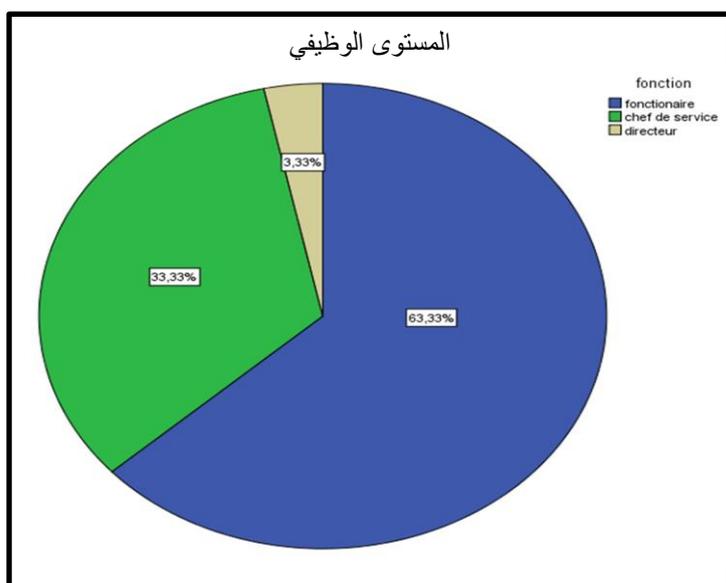
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج(spss).

من خلال الجدول رقم(3-16) والشكل رقم(3-6) نلاحظ أن (20) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي جامعي بنسبة 66.7% وهي أكبر نسبة، و(06) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 20% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم ثانوي، يليها مستوى التقني سامي بنسبة 10% بعدد(03) أفراد من عينة الدراسة. وبنسبة 3.3% بالنسبة للمستوى المتوسط وبنسبة معدومة بالنسبة للمستوى الابتدائي، وهذا يدل على أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة على أسئلة الاستبيان هي فئة من ذوي المستويات التعليمية العالية القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال ما يلي

الجدول رقم(3-17): الشكل رقم(3-7):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
63.3%	19	موظف
33.3%	10	رئيس مصلحة
3.3%	1	مدير
100%	30	المجموع

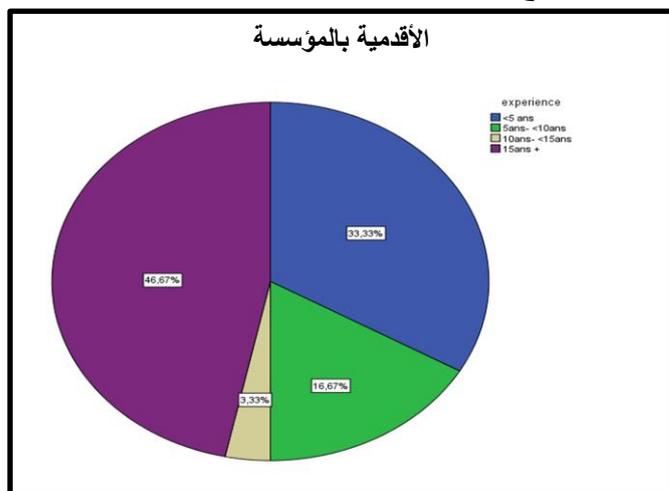
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-17) يتبين أن(19) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (63.3%) من إجمالي عينة الدراسة لهم مستوى "موظف"، و(10) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته(33.3%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم الوظيفي "رئيس مصلحة"، في حين أنه يوجد (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة لهم مستوى وظيفي "مدير" وهذا يعني أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة على أسئلة الاستبيان هي فئة من ذوي المستويات الوظيفية العالية القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (3-8):

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.



الجدول رقم (3-18):

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.

الأقدمية بالمؤسسة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	33.3%
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	5	16.7%
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	1	3.3%
15 سنة فأكثر	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-8) يتبين أن 46.7% من عينة الدراسة أقدميتهم في المؤسسة 15 سنة فأكثر وهي النسبة الأعلى، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية ودراية كافية بالعمل مما يجعلهم أكثر مرونة، و33.3% من عينة الدراسة أقدميتهم بالمؤسسة أقل من 10 سنوات، تليها الفئة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بنسبة 16.7%، أما عن الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة فتمثلت أصغر نسبة من عينة الدراسة حيث قدرت بـ 3.3%.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل إليها  
الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الدراسة.  
سنحاول استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول.

1. البعد الأول: دعم الإدارة العليا

جدول رقم (3-19):

استجابات أفراد الدراسة لعبارات ( مبدأ دعم الإدارة العليا ) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحدد مسبقا.	3.70	0.87	1	مرتفعة
02	تتولى الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار	3.63	0.88	2	مرتفعة
03	يهتم رؤساء الأقسام في المؤسسة بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث العاملين على الالتزام به.	3.63	0.80	3	مرتفعة
04	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات العملاء.	3.23	0.85	4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.55</b>	<b>0.68</b>	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(3-19) أن الدرجة الكلية لمبدأ دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.52)، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة الأولى المتعلقة بتأكيد الإدارة العليا الالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة المحدد مسبقا بمتوسط حسابي(3.7) وانحراف معياري بلغ(0.87) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى ، تليها مباشرة العبارة رقم (02) المتعلقة بتولي الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري بلغ (0.88) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية ، وجاء في الترتيب نفسه العبارة (3) المتعلقة باهتمام رؤساء الأقسام بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث العاملين الالتزام به بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري بلغ(0.80) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة، وأخيرا جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة العبارة المتعلقة بتبني الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات العملاء بمتوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري(0.25) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة .

وتبين هذه النتيجة مدى دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة، حيث يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير على مدى قناعة وإدراك الإدارة العليا بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق مركز تنافسي جيد.

## 2. البعد الثاني: التركيز على العميل.

### الجدول رقم (3-20):

استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول (مبدأ التركيز على العميل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	تسعى المؤسسة بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة.	3.73	0.98	2	مرتفع
06	تلبى المؤسسة احتياجات ورغبات العميل الخاصة عند الطلب بأقصى سرعة و كفاءة.	3.60	0.96	4	مرتفع
07	تقدم المؤسسة خدمات بشكل متميز يتناسب مع حاجات العميل وتلبي طموحاته.	3.70	0.98	3	مرتفع
08	يوجد آلية اتصال بين المؤسسة والعميل.	3.76	0.93	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.70	0.79	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح لنا الجدول رقم (3-20) المبدأ الثاني من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التركيز على العميل والذي تم قياسه من خلال (04) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ التركيز على العميل (3.76) مما يعني أنه حقق مستوى "موافق" حسب سلم ريكرت، حيث احتلت العبارة رقم (08) الترتيب الأول "يوجد آلية اتصال بين المؤسسة والعميل" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.93) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول العبارة الثامنة، وتشير إلى وجود علاقة قوية بين العميل والمؤسسة بما يمنح الإدارة العليا الرؤية الواضحة لمتطلباتهم، تليها مباشرة العبارة رقم (05) المتعلقة بسعي المؤسسة بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) وهي نسبة مرتفعة، فهي تشير إلى أن المؤسسة لديها الرغبة في استقبال أي شكاوى للعملاء في ظل سعيها الدائم نحو إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيلها بهدف الوصول إلى تقليل الأخطاء في الاداء إلى حدها الأدنى وبالتالي الحرص على اكتساب ثقة ورضا العملاء للمحافظة على ولائهم. في حين جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الثالث بمتوسط

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.98) والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول العبارة السابعة، وأخيرا جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.98).

ونستنتج من تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة أم هناك تركيز واهتمام من قبل المؤسسة على اقتراحات، استفسارات واحتياجات العملاء بشكل دائم.

### 3. البعد الثالث: التحسين المستمر.

#### الجدول رقم (3-21):

استجابات أفراد الدراسة لعبارة (مبدأ التحسين المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تؤمن المؤسسة أن التحسين المستمر أمر أساسي في ظل متغيرات البيئة.	3.70	0.83	1	مرتفع
10	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.	3.16	0.49	4	متوسط
11	عملية التحسين تشمل جميع وظائف المؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين.	3.23	0.93	3	متوسط
12	تشجع المؤسسة كل مبادرة تهدف لتحسين الأداء.	3.30	1.11	2	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.35</b>	<b>0.69</b>	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول رقم (3-21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس مبدأ التحسين المستمر، حيث نلاحظ أن العبارة (09) تحصل على أكبر متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.83) الذي يبرز مستوى قبول مرتفع في حدود المجال [3.5-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، لتأتي العبارات (12)، (11)، (10) ذات مستوى قبول متوسط وبمتوسط حسابي يقدر ب (3.30)، (3.23)، (3.16) على التوالي، وتدل النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بمستوى متوسط على مبدأ التحسين المستمر وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والتي قدرت ب (3.34) والمحصورة في حدود المجال [2.5-3.49].

4. البعد الرابع: مشاركة العاملين.

الجدول رقم(3-22):

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ مشاركة العاملين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	تستعين الإدارة بآراء العاملين للاستفادة منها عند اتخاذ القرار.	3.10	0.99	3	متوسط
14	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد.	3.16	1.11	2	متوسط
15	تشجع الإدارة التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.	3.23	1.10	1	متوسط
16	تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.	2.90	1.09	4	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.10</b>	<b>0.80</b>	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول رقم(3-22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول وذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات الأربع التي تعكس بعد مشاركة العاملين، حيث نلاحظ أن العبارات كلها تقريبا متساوية ذات مستوى قبول متوسط في حدود المجال [2.5-3.49] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وتدلل هذه النتيجة على أن غالبية أفراد العينة توافق وبدرجة متوسطة على وجود مشاركة للعاملين.

البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

الجدول رقم(3-23):

استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
17	تتخذ القرارات في المؤسسة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.	3.23	1.13	1	متوسط
18	يوجد في المؤسسة نظام معلومات مساعد لاتخاذ القرار.	2.80	0.92	3	متوسط
19	يؤدي نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	3.00	0.87	2	متوسط
20	تحلل إدارة المؤسسة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.	2.63	1.06	4	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.91</b>	<b>0.79</b>	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول رقم(3-23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الأربع التي تعكس بعد اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، حيث نلاحظ أن العبارة (17) تحصل على أكبر متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.13) الذي يبرز مستوى قبول متوسط في حدود المجال [2.5-3.49] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، لتأتي العبارات (19)،(18)،(20) ذات مستوى قبول متوسط وبمتوسط حسابي يقدر ب(3.00)، (2.80)،(2.63) على التوالي، وانحراف معياري(0.87)،(0.92)،(2.63) على التوالي والذي يدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بمستوى متوسط على مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية التي قدرت ب(2.91).

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي.

حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الباحثين بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول.

الجدول رقم (3-24):

استجابات أفراد الدراسة عن علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>الربحية</b>					
21	يسهم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.	3.7	0.87	1	مرتفع
22	يسهم التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.	3.56	0.89	2	مرتفع
23	تشجيع الإدارة العاملين على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.	3.56	1.40	3	مرتفع
24	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يقلل من المخاطر المالية وبالتالي تحقيق ربحية للمؤسسة.	3.53	1.13	4	مرتفع
25	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية لها.	3.43	1.00	5	متوسط
مرتفع	<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.56</b>	<b>0.74</b>	-
<b>السيولة</b>					
26	التزام الإدارة العليا بالجودة يؤدي إلى تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.	3.60	1.00	2	مرتفع
27	تسهم دقة وسرعة تسليم الطلبات في الوقت المحدد إلى تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.	3.80	0.84	1	مرتفع
28	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق سيولة للمؤسسة.	3.36	0.80	4	متوسط
29	قياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.	3.30	1.02	5	متوسط
30	يؤدي تشجيع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد إلى تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.	3.60	1.00	3	مرتفع
مرتفع	<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.53</b>	<b>0.79</b>	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-24) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ففيما يتعلق بالربحية، يلاحظ من الجدول رقم (3-23) أن المتوسطات الحسابية للعلاقة تراوحت بين (3.7) و(3.43) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.87)

و(1.00) والتي تدل على أن هناك تقارب في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، حيث أن العبارة (21) المتعلقة بمساهمة التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.7) تليها العبارة رقم (22) المتعلقة بمساهمة التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.56)، تليها مباشرة العبارة رقم(22) المتعلقة بمساهمة التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.56) ثم العبارة رقم (24) التي تقول بأن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يقلل من المخاطر المالية وبالتالي تحقيق ربحية للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.53)، في حين أن العبارة رقم(24) فجاءت بمتوسط حسابي(3.43) ومستوى قبول متوسط في حدود المجال [2.5-3.49] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وتدلل هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع عن علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية التي قدرت ب(3.55).

وكل ما سبق يشير إلى أهمية العلاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي من حيث ربحية المؤسسة وقدرتها على توليد الأرباح عن طريق استخدام برنامج الجودة الشاملة ومبادئها بكفاءة. أما فيما يتعلق بالسيولة فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي لطبيعة العلاقة أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (0.80) و(3.30) وبانحرافات معيارية (0.84) و(1.02) وتدلل النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع وهو ما تعكسه الدرجة الكلية للمتوسطات (3.53) وهو ما يبين الأهمية الكبيرة بين الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي من حيث سيولة المؤسسة التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

### المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة).

سنحاول من خلال هذا المطلب حساب مختلف مؤشرات الأداء المالي (مؤشر الربحية، مؤشر السيولة، مؤشر المديونية، مؤشر النشاط) والمتعلقة بمؤسسة مطاحن بني هارون لأربع سنوات متتالية. الفرع الأول: مؤشرات السيولة.

وتقيس سيولة المؤسسة وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة للإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد. وهناك أربع نسب تقيس السيولة، وسيتم حساب المؤشرات لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

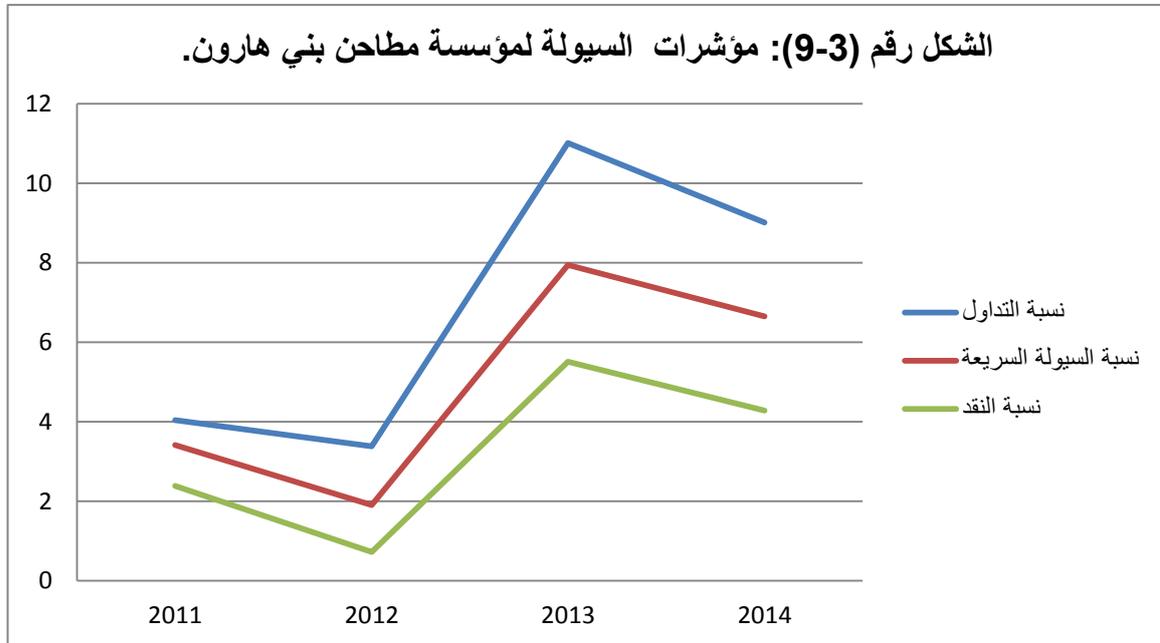
الجدول رقم (3-25): مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

السنوات		البيان		النسبة
2014	2013	2012	2011	
9,01	11,01	3,38	4,04	نسبة التداول الأصول المتداولة الخصوم المتداولة
6,65	7,94	1,90	3,41	نسبة السيولة السريعة الموجودات المتداولة-أصعبها تحولا إلى نقدية المطلوبات المتداولة
4,28	5,51	0,72	2,38	نسبة السيولة النقدية الأصول النقدية وشبه نقدية الخصوم المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال فترة 2011-2014.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن مؤشرات السيولة في ارتفاع مستمر طيلة سنوات الدراسة، حيث نجد أن نسبة السيولة سجلت أدنى قيمة لها سنة 2012 بنسبة 3,38% و 1,90% و 0,72% بالنسبة لكل من نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة ونسبة النقد على التوالي، واستمرت هذه النسبة في الارتفاع لتبلغ أعلى قيمة لها بنسبة 11,01% بالنسبة لنسبة التداول و 7,94% بالنسبة لنسبة السيولة السريعة و 5,51% بالنسبة لنسبة النقد، لتتخف سنة 2014 بنسبة ضئيلة.

ويمكن توضيح مؤشرات السيولة من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-25).

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

من خلال الشكل رقم (3-9) يتضح لنا أن نسبة التداول خلال الفترة المدروسة أظهرت بأن مؤسسة مطاحن بني هارون تحتفظ بأصول يمكنها تغطية الخصوم المتداولة بنسبة أكثر، من 100% وهو ما يعبر على تحقق التوازن المالي القصير الأجل بهذه المؤسسة خصوصا وأن هذه النسبة سجلت تحسنا معتبرا في 2013 و 2014 وهذا ما تؤكد نسبة السيولة السريعة ونسبة السيولة النقدية.

### الفرع الثاني: مؤشرات الربحية.

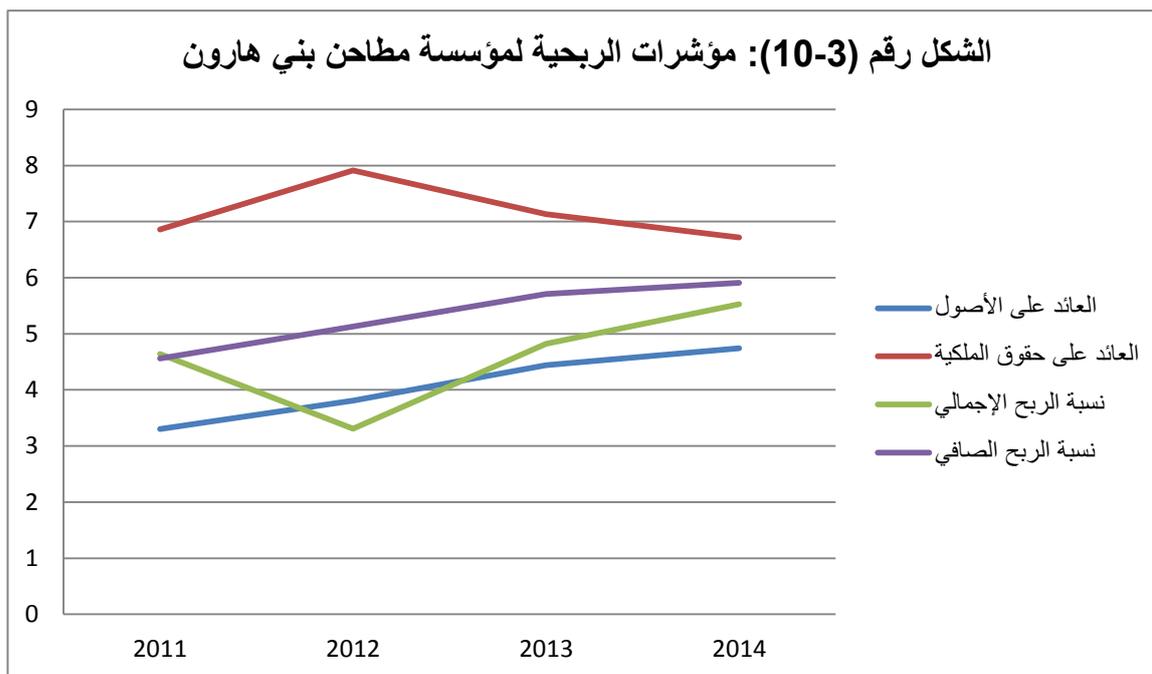
تقيس مؤشرات الربحية قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وهناك أربع نسب تقيس الربحية، وسيتم حساب مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات الأربع 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

السنوات				البيان	
2014	2013	2012	2011	العلاقة	النسبة
4,74%	4,44%	3,81%	3,30%	$\frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{مجموع الأصول}}$	العائد على الأصول
6,72%	7,13%	7,91%	6,86%	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$	العائد على حقوق الملكية
5,53%	4,82%	3,31%	4,64%	$\frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{إجمالي المبيعات}}$	نسبة الربح الإجمالي
5,91%	5,71%	5,13%	4,56%	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي المبيعات}}$	نسبة الربح الصافي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-26) تبين لنا أن مؤشرات الربحية في ارتفاع مستمر، باستثناء العائد على حقوق الملكية الذي عرف هو الآخر ارتفاعا خلال سنتي 2011 و 2012 حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2012 بنسبة 7,91% إلا أن هذه النسبة تراجعت خلال السنتين الأخيرتين حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2014 بنسبة 6,72%.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-26).

من خلال الجدول نلاحظ أن هذا المؤشر يشير إلى أن مؤسسة مطاحن بني هارون لها كفاءة في تحقيق الأرباح خلال السنوات الأربع للدراسة.

#### الفرع الثالث: مؤشرات المديونية (الافتراض)

تقيس مؤشرات المديونية مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، وسيتم حساب مؤشرات المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-27): مؤشرات المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

السنوات				البيان	النسبة
2014	2013	2012	2011		
9,67%	10,35%	13,28%	34,80%	مجموع القروض مجموع الأصول	نسبة القروض إلى مجموع الأصول
11,57%	10,70%	15,31%	53,37%	إجمالي الديون الأموال الخاصة	نسبة الافتراض إلى حقوق الملكية
3,51%	1,90%	6,39%	16,93%	خصوم متداولة حقوق الملكية	نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

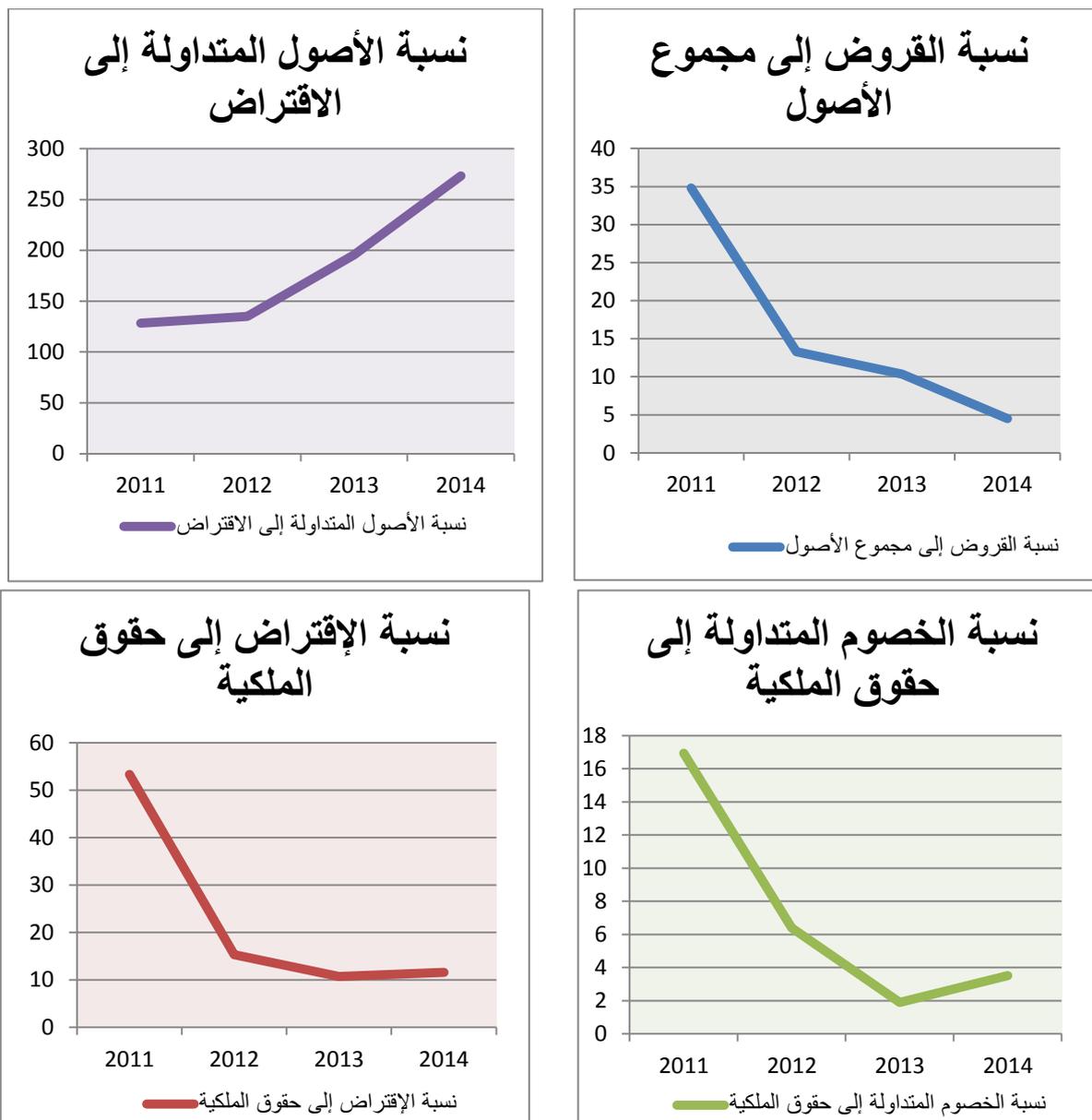
273,40%	195,56%	135,20%	128,30%	مجموع الأصول المتداولة مجموع القروض	نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض
7,45%	8,09%	8,19%	26,70%	مجموع الديون طويلة الأجل الديون طويل الأجل + حقوق الملكية	هيكل رأس المال

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن مؤشرات المديونية سجلت انخفاضا مستمرا في قيمها بالنسبة لكل من النسب التالية: نسبة القروض إلى مجموع الأصول، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية، نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية وهيكل رأس المال، حيث سجلت هذه النسب أعلى قيم لها سنة 2011 بنسب 34,8%، 53,37%، و16,93% و26,70% على التوالي، واستمرت هذه النسب في الانخفاض لتبلغ أدنى قيم لها سنة 2013 بنسب 10,70% و1,90% لكل من نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية ونسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية على الترتيب، مع ملاحظة زيادة طفيفة في قيمتها سنة 2014، أما بالنسبة إلى نسبة القروض إلى مجموع الأصول وهيكل رأس المال فقد حققت أدنى قيم لهما بنسب متتالية 9,67% و7,45% سنة 2014. باستثناء نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض التي عرفت ارتفاعا مستمرا في قيمتها طوال سنوات الدراسة حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2011 بنسبة 128,3%، لتشهد ارتفاعا مستمرا لتصل إلى أعلى قيمة لها سنة 2014 بنسبة 273,4%.

ولتسهيل قراءة الجدول يمكن توضيحه من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-11): مؤشرات المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014





المصدر: من إعدادا الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-27).

من الشكل رقم (3-11) نلاحظ أن:

\* نسبة الاقتراض إلى مجموع الأصول: تبين هذه النسبة اعتماد مؤسسة بني هارون على التمويل الداخلي للأصول أكثر من اعتمادها على التمويل الخارجي وقد سجلت هذه النسبة تحسنا خلال السنوات الأربع للدراسة.

\* نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية (المديونية الكاملة): وتشير هذه النسبة إلى الانخفاض المستمر لإجمالي الديون للأموال الخاصة لمؤسسة مطاحن بني هارون وهو مؤشر إيجابي.

\* نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية (نسبة المديونية قصيرة الأجل): وتشير هذه النسبة إلى وجود ضمانات جيدة للدائنين.

\* نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض: وتشير هذه إلى القدرة الائتمانية العالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

\* نسبة هيكل رأس المال: وتشير هذه إلى اتجاه مؤسسة مطاحن بني هارون إلى تخفيض الاعتماد على القروض طويلة الأجل في التمويل.

وتشير مؤشرات الاقتراض في مجموعها إلى تحقق التوازن المالي طويل الأجل لمؤسسة مطاحن بني هارون.

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

### الفرع الرابع: مؤشرات النشاط.

ويقيس هذا المؤشر مدى كفاءة استخدام الموجودات، وسيتم حساب مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-28): مؤشرات النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

السنوات				البيان	
2014	2013	2012	2011	العلاقة	النسبة
0,83 مرة	0,78 مرة	0,73 مرة	0,73 مرة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$	معدل دوران جميع الأصول
2,83 مرة	4,11 مرة	1,08 مرة	1,05 مرة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$	معدل دوران الأصول المتداولة
1,12 مرة	0,09 مرة	2,37 مرة	2,28 مرة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}}$	معدل دوران الأصول الثابتة
5,10 مرة	5,10 مرة	3,09 مرة	3,09 مرة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط رأس المال الموظف}}$	معدل دوران رأس المال الموظف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

ملاحظة: يحسب متوسط رأس المال الموظف بالعلاقة التالية:

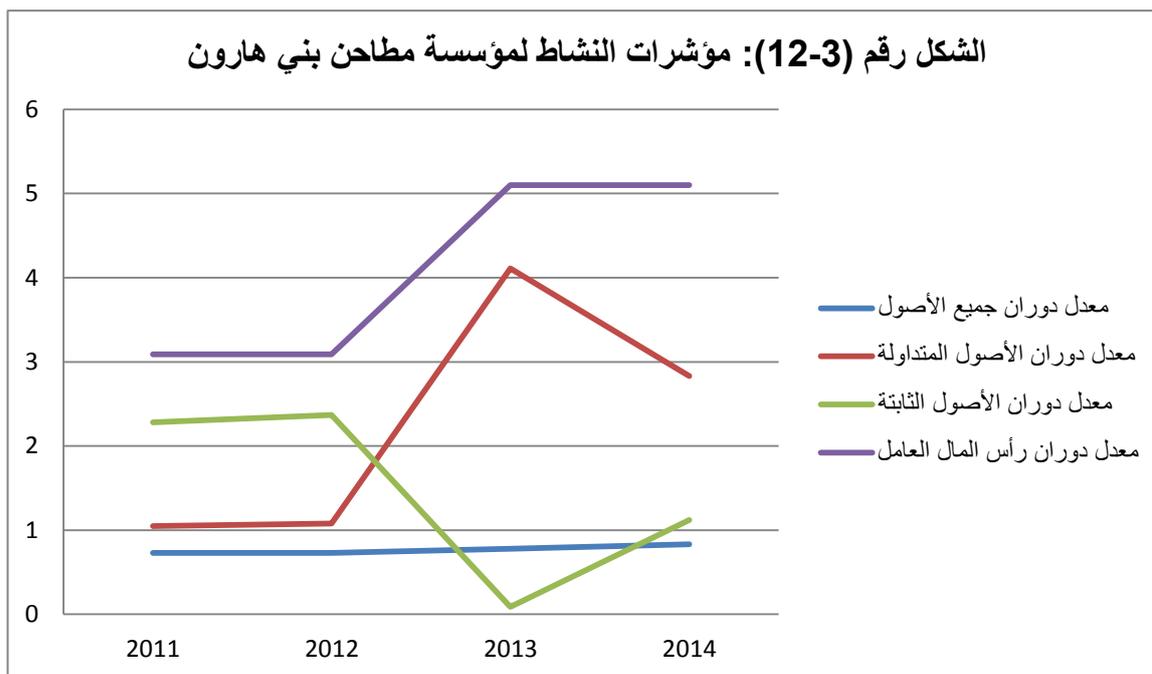
رأس المال الموظف لبدء السنة + رأس المال الموظف لنهاية السنة

متوسط رأس المال الموظف =

2

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات النشاط سجلت ارتفاعا مستمرا في قيمها خلال سنوات الدراسة باستثناء معدل دوران الأصول الثابتة الذي عرف ارتفاعا في قيمته سنتي 2011 و 2012 حيث سجل أعلى قيمة له سنة 2012 بمعدل 2,37 مرة، ثم شهد تراجعا في قيمته سنة 2013 ليصل إلى أدنى قيمة له بمعدل 0,09 مرة، إلا أنه يلاحظ تزايد طفيف في قيمته سنة 2014.

ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-28).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مؤشرات النشاط تشير إلى كفاءة الإدارة في تحقيق الأداء كما تدل على استعمال مؤسسة مطاحن بني هارون الموارد المالية المتاحة لها استعمالاً جيداً.

#### المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

سنعرض في هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (spss).

##### الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة جل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

##### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - مبدأ دعم الإدارة العليا.

**H0:** لا تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - مبدأ دعم الإدارة العليا.

**H1:** تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - مبدأ دعم الإدارة العليا.

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول الذي يقيس مدى تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة (أنظر الجدول رقم 3-19).

ووفقا للمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ دعم الإدارة العليا لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ دعم الإدارة العليا بلغ (3.55) أي أن معظم إجابات عينة الدراسة كانت موافق، وهذا يعني أن مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوّة تتبنى تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تطبيق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- لمبدأ دعم الإدارة العليا.

#### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التركيز على العميل.

**H0:** لا تطبق مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التركيز على العميل.

**H1:** تطبق مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التركيز على العميل.

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-20) ووفقا للمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ التركيز على العميل لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ التركيز على العميل بلغ (3.70) أي أن معظم إجابات عينة الدراسة كانت موافق، وهذا يعني أن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- تتبنى تطبيق مبدأ التركيز على العميل، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تطبيق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- لمبدأ التركيز على العميل.

#### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التحسين المستمر.

**H0:** لا تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التحسين المستمر.

**H1:** تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ التحسين المستمر.

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-21) ووفقا للمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ التحسين المستمر لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ التحسين المستمر بلغ (3.35) أي أن معظم إجابات عينة الدراسة كانت بمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- تتبنى تطبيق مبدأ التحسين المستمر بمستوى متوسط، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تطبيق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- لمبدأ التحسين المستمر.

#### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ مشاركة العاملين.

**H0:** لا تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ مشاركة العاملين.

**H1:** تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوّة- مبدأ مشاركة العاملين.

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-22) ووفقا للمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ مشاركة العاملين لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ مشاركة العاملين بلغ (3.10) أي أن معظم

إجابات عينة الدراسة كانت بمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- تتبني تطبيق مبدأ مشاركة العاملين بمستوى متوسط، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تطبيق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- لمبدأ مشاركة العاملين.

#### خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة.

والقائلة تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات .

**H0:** لا تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ اتخاذ القرار بناء على المعلومات.

**H1:** تطبق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- مبدأ اتخاذ القرار بناء على المعلومات.

بناء على النتائج المبينة في الجدول رقم (3-23) ووفقا للمتوسط الحسابي لعبارات مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات بلغ (3.10) أي أن معظم إجابات عينة الدراسة كانت بمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- تتبني تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات بمستوى متوسط، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على تطبيق مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

#### الجدول رقم: (3-29)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الأول ككل.

اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة	3.32	0.617	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

ويتضح من خلال الجدول رقم(3-29) أن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- تهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ(3.32) وبانحراف معياري قدر ب(0.617) لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث جاء اهتمام مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات عالية (مرتفعة) لكل من مبدأ التركيز على العميل، ودعم الإدارة العليا، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية المبادئ (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات)، وهذه النتيجة تشير إلى أن مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- تركز على تطبيق بعض المبادئ وتهمل مبادئ أخرى، إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق كافة المبادئ الأخرى، وإزالة المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الكلي.

الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية.

والقائلة لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.

الجدول رقم (3-30)

نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
مجتمعة وتحسين الأداء المالي.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور
0.000	52.490	0.808	0.652	0.808	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.009	7.977	0.471	0.22	0.471	دعم الإدارة العليا
0.002	11.48	0.539	0.291	0.539	التركيز على العميل
0.000	40.72	0.578	0.593	0.770	التحسين المستمر
0.000	33.132	0.736	0.542	0.736	مشاركة العاملين
0.000	42.37	0.776	0.602	0.776	اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني لعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
بتحسين الأداء المالي بمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.

وبناء على النتائج المبينة في الجدول رقم(3-24) ووفقا للمتوسط الحسابي الإجمالي للمحور  
الثاني(3.45) والانحراف المعياري (0.722)، و هذا يعني أن معظم إجابات عينة الدراسة إيجابية  
وبمستوى قبول مرتفع، وأن هناك علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي في  
مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

وأظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم(3-30) بأن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة  
الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

( $R=0.808$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.652$ )، أي أن ما قيمته (65.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.80$ ) وقيمة  $F(52.49)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي. وهذا ما يثبتته أيضا الجدول رقم (3-23) الذي يبين مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 والتي عرفت ارتفاعا مستمرا طيلة فترات الدراسة. وكذلك الجدول رقم (3-23) الذي يبين مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 التي عرفت كذلك ارتفاعا مستمرا خلال فترات الدراسة وبالتالي هذا يدل على أن المؤسسة عرفت تحسنا كبيرا لأدائها المالي طيلة فترة الدراسة.

مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي، وهذا يعني أن انتهاج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والمتمثل في الربحية والسيولة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (3-30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.471$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.22$ )، أي أن ما قيمته (22%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبادئ دعم الإدارة العليا للجودة.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.471$ ) وقيمة  $F(7.977)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.009$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التركيز على العميل وبين تحسين الأداء المالي.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التركيز على العميل وبين تحسين الأداء المالي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (3-30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل وتحسين الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.539$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.291$ )، أي أن ما قيمته (29%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبدئ التركيز على العميل.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.539$ ) وقيمة  $F(11.48)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.002$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التركيز على العميل وبين تحسين الأداء المالي (الربحية والسيولة).

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحسين المستمر وبين تحسين الأداء المالي.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحسين المستمر وبين تحسين الأداء المالي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (3-30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.770$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.593$ )، أي أن ما قيمته (59.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبدئ التحسين المستمر.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.578$ ) وقيمة  $F(40.72)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحسين المستمر وبين تحسين الأداء المالي (الربحية والسيولة).

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مشاركة العاملين وبين تحسين الأداء المالي.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مشاركة العاملين وبين تحسين الأداء المالي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (3-30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.736$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.542$ )، أي أن ما قيمته (54.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبدئ مشاركة العاملين.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.736$ ) وقيمة  $F(33.132)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مشاركة العاملين وبين تحسين الأداء المالي (الربحية والسيولة).

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة.

**H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وبين تحسين الأداء المالي.

**H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وبين تحسين الأداء المالي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (3-30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وتحسين الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.776$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.602$ )، أي أن ما قيمته (60%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ناتج عن التغير في تطبيق مبدئ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta=0.776$ ) وقيمة  $F(42.37)$  وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ )، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين التركيز على العميل وبين تحسين الأداء المالي (الربحية والسيولة).

### ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0.05) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة).  
وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.

#### الجدول رقم (3-31)

تحليل إختبار (t) للفروق بين متوسطات نظرة العاملين لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المتوسط	العدد	الجنس	مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.238	1.211	3.45	16	ذكر	
		3.17	14	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

للإجابة على الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام (t) للتأكد من قبول الفرضية أو رفضها، وقد أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (3-29) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس حيث كانت مستوى الدلالة الاحصائية  $0.238 < 0.05$  وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.  
إن تفسير هذه النتيجة يمكن أن يشير إلى أن الجوانب المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لا ترتبط بالجنس كظاهرة إنسانية.

#### ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر.

وللإجابة على الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين (One way ANOVA) للكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

### الجدول رقم(3-32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.845	0.272	3	0.112	0.336	بين المجموعات	
		26	0.412	10.722	داخل المجموعات	
		29	-	11.059	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم(3-32) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) يمكن أن تعزى لمتغير العمر بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت مستوى الدلالة 0.845 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

إن تفسير النتيجة يمكن أن يتحدد بأن العاملين باختلاف أعمارهم لا يمكن أن يختلفوا في نظرتهم لمستويات اهتمام المؤسسة التي يعملون بها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.  
ثالثاً : الفرضية الفرعية الثالثة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

### الجدول رقم(3-33)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.516	0.779	3	0.304	0.913	بين المجموعات	
		26	0.390	10.146	داخل المجموعات	
		29	-	11.059	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم(3-33) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) يمكن أن تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت مستوى الدلالة 0.516 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

## الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

إن تفسير النتيجة يمكن أن يتحدد بأن العاملين باختلاف مستواهم التعليمي لا يمكن أن يختلفوا في نظرتهم لمستويات اهتمام المؤسسة التي يعملون بها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن المستوى التعليمي لا يعيق من استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً : الفرضية الفرعية الرابعة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

### الجدول رقم (3-34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.626	0.477	2	0.189	0.377	بين المجموعات	
		27	0.396	10.682	داخل المجموعات	
		29	-	11.059	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (3-34) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) يمكن أن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت مستوى الدلالة 0.626 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

إن تفسير النتيجة يمكن أن يتحدد بأن العاملين باختلاف مستواهم الوظيفي لا يمكن أن يختلفوا في نظرتهم لمستويات اهتمام المؤسسة التي يعملون بها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً : الفرضية الفرعية الخامسة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الأقدمية بالمؤسسة.

الجدول رقم (3-35)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الأقدمية بالمؤسسة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.849	0.266	3	0.110	0.330	بين المجموعات	
		27	0.413	10.729	داخل المجموعات	
		29	-	11.059	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (3-35) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) يمكن أن تعزى لمتغير الأقدمية بالمؤسسة بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت مستوى الدلالة 0.849 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

إن تفسير النتيجة يمكن أن يتحدد بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتعلق بشكل أساسي بالأقدمية بالعمل وإنما بمدى التعامل والمعرفة بالعملاء الذين يشكلون الأساس لعمل المؤسسة.

## خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، والتي كان الهدف منها التعرف على أهم مبادئ الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسة و علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي وبعد تفريغ بيانات الإستمارة التي وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من (30) موظف من الإدارة، وبعد استرجاع جميع الاستمارات، و تحليلها باستخدام برنامج (spss) تم التأكيد:

- من أن مؤسسة مطاحن بني هارون تهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
  - من أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-.
  - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة).
- وفي الأخير يمكننا القول بأن هناك دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

# الختام

## الخاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات منتجاتها، كما تعد من أهم عوامل التنافس بين المطلوبة من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية.

إن التحولات الاقتصادية الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية وأوجدت مناخا جيدا وأوضاعا ملائمة تتميز بالحركية والتطور فضلا عن تداخل تأثيرها وتفاعلها الأمر الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتتقية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعها وخدماتها ومن ثم العمل المستمر على تحسينها اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعها وخدماتها ومن تحقيق رضا العملاء بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

وتعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تسهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة. أما في خاتمة هذه الدراسة سنستعرض ملخصا لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية.

## أولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء المالي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للعلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قووة.

أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

(1) أن مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قووة) تهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبانحراف معياري قدر ب (0.617) لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(2) اهتمام مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قووة) بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات عالية (مرتفعة) لكل من مبدأ التركيز على العميل ودعم الإدارة العليا.

(3) تهتم مؤسسة مطاحن بني هارون بتطبيق مبدأ (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات)، ولكن بدرجة متوسطة.

(4) أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قووة).

5) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية (0.05) بين متوسطات نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة).

#### ثانياً: الاقتراحات

- في ظل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- 1) ضرورة تركيز مؤسسة مطاحن بني هارون على الاستمرار في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة ومدروسة ومتخصصة مما يزيد من كفاءة وفعالية التطبيق وذلك من خلال القيام بخطوات عملية كإنشاء دائرة أو قسم وتكليفه بمتابعة كل ما يتعلق بهذا المفهوم.
  - 2) ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - 3) الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال سماع آراء العاملين واقتراحاتهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة وتقويض الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم.
  - 4) غرس ثقافة العمل الفرقي باعتباره يمثل أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأن لا يقتصر العمل الجماعي على الجوانب الفنية، بل اعتماده في الجانب الإداري أيضاً.
  - 5) جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد عامل، والعمل على بث ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة الدورات الخاصة بذلك.
  - 6) المحافظة على المستوى المتميز لخدمة العملاء.
  - 7) ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة لدورها الإيجابي والهام في تحسين الأداء المالي.
  - 8) تعزيز مستوى التشجيع المقدم من المؤسسة لأي مبادرة تهدف لتحسين الأداء، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.
  - 9) ضرورة الاهتمام بعملية التحسين الشاملة لجميع الإدارات والأقسام والأنشطة بالمؤسسة بمشاركة كافة العاملين.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- ابراهيم الدعمة وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة 2008 / 9001، وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، دون بلد نشر، 2011.
- 7- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 10- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 11- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 15- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 16- خيرى كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17- رائد محمد عبد ربه، **الإدارة العامة الحديثة**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 18- رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياتي، **الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الأتني**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002.
- 19- ربحي مصطفى عليان، غسان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 20- رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، **الاقتصاد الإداري**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21- رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 22- زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23- سالي زكي محمد حسين، **معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2013.
- 24- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 25- سوسن بشائر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 26- صفوان المبيضين، **تطبيقات الإدارة في المنظمات**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27- طارق الحاج، فليح حسن، **الاقتصاد الإداري**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 29- عبد الحليم كراجه وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 30- عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، **البحث العلمي**، دار المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

- 31- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 32- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.
- 34- عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 35- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 36- عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009.
- 37- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 38- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 39- علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 40- عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 41- علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 42- علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 43- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 44- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 45- علاء فرحان طالب، زينب محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2012.
- 46- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.

- 47- عيسى يوسف قداد، محمد أحمد فياض، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011.
- 48- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 49- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2012.
- 50- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 51- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 52- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 53- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 54- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 55- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2004.
- 56- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 57- مؤيد الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 58- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 59- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 60- محفوظ جودة، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 61- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

- 62- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
- 63- محمد بن نايف، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 64- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 65- محمد طنيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 66- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 67- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 68- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 69- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 70- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
- 71- محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- 72- محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014.
- 73- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 74- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.B) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
- 75- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- 76- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012-2013.

- 77- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 78- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008.
- 79- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 80- منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 81- مهدي صالح مهدي السامراني، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 82- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 83- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 84- هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثرية للنشر، عمان، 2010.
- 85- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 86- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 87- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 88- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
2. المذكرات و الاطروحات الجامعية:
- 1- بوعدنان نر الدين، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
- 2- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
- 3- حنيفة نسيمة، وضعية إدارة الجودة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، دون سنة.

- 4- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
- 5- شادي عطا محمد عايشي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 6- شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 7- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002.
- 8- عازب الشيخ أحمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 9- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 10- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 11- فنطازي العمري، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011.
- 12- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
- 13- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

### 3. المجالات:

- 1- أحلام طالب محمد صالح، دور تطبيق المواصفة الأيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، الكلية التقنية الإدارية، 2013.
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
- 3- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.

- 4- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
  - 5- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة بومرداس، 2008.
  - 6- بن عيشار عمار، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
  - 7- خنشور جمال، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 -تكاملاً أم تماثلاً-، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث والعشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
  - 8- دادي عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
  - 9- زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007.
  - 10- شادي ارشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجاوي، أثر راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، جامعة البلقان، الأردن، 2012.
  - 11- طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الاداء، مجلة العلوم الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد سبعة وتسعون، جامعة الأنبار، 2013.
  - 12- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001.
  - 13- عبد الناصر علك وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، جامعة بغداد، 2013.
  - 14- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، 2014.
4. الملتقيات والمؤتمرات:
- 1- بتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي، البويرة، د.ت.

- 2- بوريش لحسن وآخرون، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي سعيدة، 10- 11 نوفمبر، 2009.
  - 3- دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09/08 مارس، 2005.
  - 4- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أبريل، 2003.
  - 5- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
  - 6- عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولة حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 8- 9 مارس، 2005.
  - 7- عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، د.ت.
  - 8- عثمانى أمينة، علاقة أنظمة الايزو بإدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 07 و08 ديسمبر، 2010.
  - 9- موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل أثر توافر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 7- 8 ديسمبر، 2010.
5. المراجع باللغة الأجنبية:

1- Dictionary **EL- MOUNGED**, English- Arabic, Second edition, bibraries oriental, Beirut, 1997.

- 2- Edivard Sallis, **Total Quality Management in Education**, third edition, Kogan Page, London, 2001.
- 3- Francois Caby, Claude Jambert, **La qualité dans le services**, 2<sup>ème</sup>, France Economica, Paris, 2002.
- 4- Warren Peterson, Govert Gijssbers, Miché le Wilks, **An organizational performance assessment system for agricultural Research organization :concepts, Methods, and procedures**, ISNAR, USA, 2003.

الملحق رقم (01)

الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان حول

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
مطاحن بني هارون القرارم قوقة

استمارة بحث مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية وبنوك

أخي الكريم، أختي الكريمة  
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة بإعداد دراسة علمية بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية على مطاحن بني هارون القرارم قوقة، وذلك في إطار الحصول على شهادة الماستر مسار مالية المؤسسة، لذا نرجو التكرم بالاطلاع والاختيار بصفة موضوعية ودقيقة على العبارات المناسبة التي تتضمنها الاستمارة، علما أن إجاباتكم ستكون مهمة جدا لإتمام البحث وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

أشكر سلفا حسن تعاونكم معنا

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والسلام عليكم.

إشراف الأستاذ:

واضح فواز

إعداد الطالبة:

حميمد وسام

السنة الجامعية 2014 / 2015

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

(1) الجنس

أنثى  ذكر

(2) العمر

أقل من 25 سنة  25 سنة- أقل من 36 سنة  
 36 سنة- أقل من 45 سنة  من 45 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي

ابتدائي  متوسط  ثانوي  
 جامعي  تقني سامي

(4) المستوى الوظيفي

مدير  رئيس مصلحة  موظف

(5) الأقدمية بالمؤسسة

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنة - إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوفا

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>دعم الإدارة العليا</b>						
01	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحدد مسبقا.					
02	تتولى الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار.					
03	يهتم رؤساء الأقسام في المؤسسة بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام به.					
04	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات العملاء.					

## الملاحق

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التركيز على العميل</b>						
05	تسعى المؤسسة بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة.					
06	تتلبى المؤسسة احتياجات ورغبات العميل الخاصة عند الطلب بأقصى سرعة و كفاءة.					
07	تقدم المؤسسة خدمات بشكل متميز يتناسب مع حاجات العميل وتلبي طموحاته.					
08	يوجد آلية اتصال بين المؤسسة والعميل.					
<b>التحسين المستمر</b>						
09	تؤمن المؤسسة أن التحسين المستمر أمر أساسي في ظل متغيرات البيئة.					
10	تستجيب المؤسسة بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.					
11	عملية التحسين تشمل جميع وظائف المؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين.					
12	تشجع المؤسسة كل مبادرة تهدف لتحسين الأداء.					
<b>مشاركة العاملين</b>						
13	تستعين الإدارة بآراء العاملين للاستفادة منها عند اتخاذ القرار.					
14	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد.					
15	تشجع الإدارة التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.					
16	تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.					
<b>اتخاذ القرارات بناء على المعلومات</b>						
17	تتخذ القرارات في المؤسسة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.					
18	يوجد في المؤسسة نظام معلومات مساعد لاتخاذ القرار.					
19	يؤدي نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.					
20	تحلل إدارة المؤسسة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.					

## الملاحق

### المحور الثاني: علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي.

الرجاء وضع الإشارة (x) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الربحية</b>						
21	يسهم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.					
22	يسهم التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.					
23	تشجيع الإدارة العاملين على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.					
24	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يقلل من المخاطر المالية وبالتالي تحقيق ربحية للمؤسسة.					
25	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية لها.					
<b>السيولة</b>						
26	التزام الإدارة العليا بالجودة يؤدي إلى تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.					
27	تسهم دقة وسرعة تسليم الطلبات في الوقت المحدد إلى تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.					
28	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق سيولة للمؤسسة.					
29	قياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.					
30	يؤدي تشجيع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد إلى تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق سيولة مالية للمؤسسة.					

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

إختبار التوزيع الطبيعي

1- التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الأول

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		appui de cadres supérieurs	mettre l'accent sur client	Amelioration continue	participation des travailleurs	pronant des décisions fondées	MQT
N		30	30	30	30	30	30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5500	3,7000	3,3500	3,1000	2,9167	3,3233
	Ecart-type	,68983	,79166	,69667	,80301	,79148	,61752
Différences les plus extrêmes	Absolue	,181	,225	,158	,217	,175	,139
	Positive	,088	,152	,142	,098	,086	,137
	Négative	-,181	-,225	-,158	-,217	-,175	-,139
Z de Kolmogorov-Smirnov		,990	1,233	,865	1,189	,960	,764
Signification asymptotique (bilatérale)		,281	,095	,443	,118	,315	,604

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

2- التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الثاني

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		performance financiere
N		30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5467
	Ecart-type	,72242
Différences les plus extrêmes	Absolue	,221
	Positive	,119
	Négative	-,221
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,210
Signification asymptotique (bilatérale)		,107

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

معامل الثبات (Alpha Cronbach's)

للاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	30

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة

1- المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن بني هارون

البعد الأول: دعم الإدارة العليا

Statistiques

		q1	q2	q3	q4
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,7000	3,6333	3,6333	3,2333
Ecart-type		,87691	,88992	,80872	,85836

البعد الثاني: التركيز على العميل

Statistiques

		q5	q6	q7	q8
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,7333	3,6000	3,7000	3,7667
Ecart-type		,98027	,96847	,98786	,93526

البعد الثالث: التحسين المستمر

Statistiques

		q9	q10	q11	q12
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,7000	3,1667	3,2333	3,3000
Ecart-type		,83666	,79148	,93526	1,11880

البعد الرابع: مشاركة العاملين

		q13	q14	q15	q16
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,1000	3,1667	3,2333	2,9000
Ecart-type		,99481	1,11675	1,10433	1,09387

البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

		q17	q18	q19	q20
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,2333	2,8000	3,0000	2,6333
Ecart-type		1,13512	,92476	,87099	1,06620

2- المحور الثاني: علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي

البعد الأول: الربحية

		q21	q22	q23	q24	q25
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7000	3,5667	3,5667	3,5333	3,1333
Ecart-type		,87691	,89763	1,04000	1,13664	,81931

البعد الثاني: السيولة

		q26	q27	q28	q29	q30
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6000	3,8000	3,3667	3,3000	3,6000
Ecart-type		1,00344	,84690	,80872	1,02217	1,00344

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,194	,64860	2,056

a. Valeurs prédites : (constantes), appui de cadres supérieurs

b. Variable dépendante : performance financière

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,796	,631		2,846	,008
	appui de cadres supérieurs	,493	,175	,471	2,824	,009

a. Variable dépendante : performance financière

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,402	1	4,402	11,486	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	10,732	28	,383		
	Total	15,135	29			

a. Variable dépendante : performance financière

b. Valeurs prédites : (constantes), mettre l' accent sur client

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,726	,549		3,143	,004
	mettre l' accent sur client	,492	,145	,539	3,389	,002

a. Variable dépendante : performance financière

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,968	1	8,968	40,720	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,167	28	,220		
Total	15,135	29			

a. Variable dépendante : performance financière

b. Valeurs prédites : (constantes), Amélioration continue

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,873	,428		2,040	,051
1 Amélioration continue	,798	,125	,770	6,381	,000

a. Variable dépendante : performance financière

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,203	1	8,203	33,132	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,932	28	,248		
Total	15,135	29			

a. Variable dépendante : performance financière

b. Valeurs prédites : (constantes), participation des travailleurs

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,494	,368		4,058	,000
1 participation des travailleurs	,662	,115	,736	5,756	,000

a. Variable dépendante : performance financière

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,113	1	9,113	42,373	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,022	28	,215		
Total	15,135	29			

a. Variable dépendante : performance financière

b. Valeurs prédites : (constantes), pronant des décisions fondées

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,494	,368		4,058	,000
1 participation des travailleurs	,662	,115	,736	5,756	,000

a. Variable dépendante : performance financière

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس.

Statistiques de groupe

	gender	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
MQT	male	16	3,4500	,68629	,17157
	female	14	3,1786	,51467	,13755

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
MQT	Hypothèse de variances égales	,460	,503	1,211	28	,236	,27143	,22420	-,18782	,73067
	Hypothèse de variances inégales			1,234	27,412	,228	,27143	,21991	-,17946	,72232

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر.

ANOVA à 1 facteur

MQT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,336	3	,112	,272	,845
Intra-groupes	10,722	26	,412		
Total	11,059	29			

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA à 1 facteur

MQT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,913	3	,304	,779	,516
Intra-groupes	10,146	26	,390		
Total	11,059	29			

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

ANOVA à 1 facteur

MQT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,377	2	,189	,477	,626
Intra-groupes	10,682	27	,396		
Total	11,059	29			

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط نظرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الأقدمية بالمؤسسة.

ANOVA à 1 facteur

MQT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,330	3	,110	,266	,849
Intra-groupes	10,729	26	,413		
Total	11,059	29			

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من الموظفين في مؤسسة مطاحن بني هارون والتي بلغ عددها (30) موظف، وبعد جمع البيانات وإجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مؤسسة مطاحن بني هارون تهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الأداء المالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط نظرة العاملين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية بالمؤسسة).

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي.

## Résume :

Cette étude á pour objectif de préciser le rôle de la gestion de la qualité Globale dans l'amélioration de la performance financière de moulins de Beni- Haroun parvenir á concrétiser et réaliser les objectifs de cette étude, On a procédé par la conception et la distribution d'une imprimée sur une trentaine d'employés, et prés avoir récupéré ces imprimées et fait une analyse de ces études et l'éventuelle utilisation du programme (spss), l'étude a permis de constater les résultats suivants : L'unité des moulins de Beni- Haroun s'interne d'une manière générale á l' application de tous les principes de la gestion de la qualité globale á un degrés moyen, Cette étude montre aussi l'existence d'un lien relationnel ayant une importance morale entré les principes de la gestion de la qualité globale, tous ensemble ou chacun á part et l'amélioration de la performance financière et l'absence des différence statistiquement significatives et de la perspective des travailleurs en l'application des principes de la gestion de la qualité globale qui émane des spécificités personnelles et professionnelle(sexe, Age, Niveau professionnel, L'ancienneté dans l'établissement).

**Les mots clés:** qualité, La gestion de le qualité globale, la performance financière.