



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات  
الصحية

دراسة حالة مستشفى محمد مداحي - فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "إدارة مالية"

إشراف الأستاذ(ة):

د. الوافي حمزة

إعداد الطلبة:

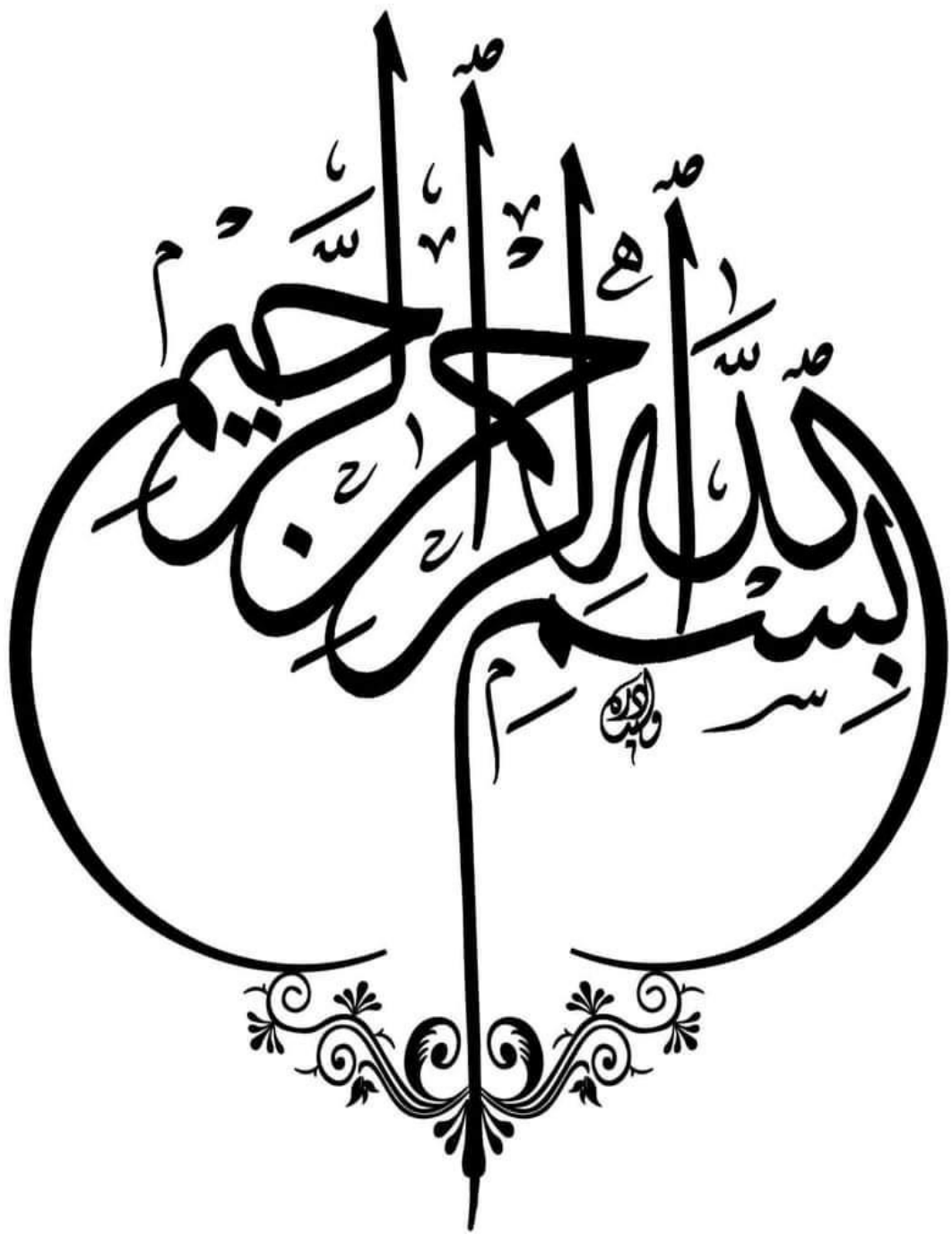
- شريف كنزة

- لبيض وئام

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. بودياب مراد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. الوافي حمزة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. براهيم نور الهناء

السنة الجامعية 2021/2022



## شكر و عرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين. اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، الله لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، نحمد الله عزوجل أنه وفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع ونسأل الله عز وجل أن ينفعنا والأمة به.

يسرنا ويشرفنا في نهاية هذا العمل أن نتقدم بجزيل الشكر للدكتور القدير "الوافي حمزة" حيث ما سنقوله لا يستوفي حقه، واعترافا منا على جميله، أولا على قبوله وإشرافه على الموضوع، وعلى إرشاداته وتوجيهاته وصبره الجميل معنا.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي مصلحة المالية و الوسائل بمستشفى محمد مداحي . فرجوة . على مجهوداتهم المبذولة ووقوفهم معنا وعلى كامل التوجيهات والنصائح المقدمة من طرفهم التي ساهمت في إتمام هذا العمل بالشكل الصحيح، ونخص بالذكر السيد أسامة مزماز، السيدة نجاة طورشي.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

## إهداء

الحمد لله الذي أعانني ووقفني والذي نور قلبي وعقلي بالعلم والمعرفة ويسر لي حياتي،  
وأناشيري وسبلي لأقطف ثمار جهود السنين، وكلما سألته أعطاني، والذي تعجز الكلمات عن  
شكره، فيارب لك الحمد كما ينبغي بجلال وجهك وعظمته بسلطانك وصل اللهم وسلم على من أنار  
دروب هذه الأرض خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم.

### أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من لم يبخل علي بالنفس والنفيس، إلى من تعب لأجلي وكان سندي في هذه الدنيا وحمل  
همومها ومشاقها حتى أصل لأسمى المراتب، إلى من أعتبره فرحتي في الدنيا أبي العزيز أدام الله  
صحته وعافيته.

إلى التي لا تقي الكلمات حقها وجعلت الجنة تحت أقدامها إلى من تحملت ثقل الحياة وهموها من  
أجل تحقيق راحتي، إلى الشمعة التي أنارت الدرب أمامي، إلى قرة عيني، ومنبع الرقة والأمان، إلى  
رمز العطاء أمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى الذين هم قطعة مني إخوتي وليد، أيمن، بثينة.

إلى كتايب العائلة أحمد، لقمان، نورسين، سيرين، هند.

إلى من علمني حرفا معلمات وأساتذة، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "الوافي حمزة".

إلى صديقتي وأختي الثانية. "وئام" التي لا يمكن للبحث أن يكتمل بدونها أسأل الله لكي كل خير.

إلى كل من أحبني في الله وأحبتهم، وكل من أعانني ولو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من حملهم قلبي ولا تحملهم ورقتي، ومن حملتهم ذاكرتي ولا تحملهم مذكرتي.

## إهداء

قال تعالى: ( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ )

إلهي لا يطيب الليل بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار .

## والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من  
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبيب

## أمي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فوادي إلى أخواتي وأخي: لقمان, رجاء , رقية  
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف  
زهرة تعلمنا صديقاتي : كنزه ، سارة.

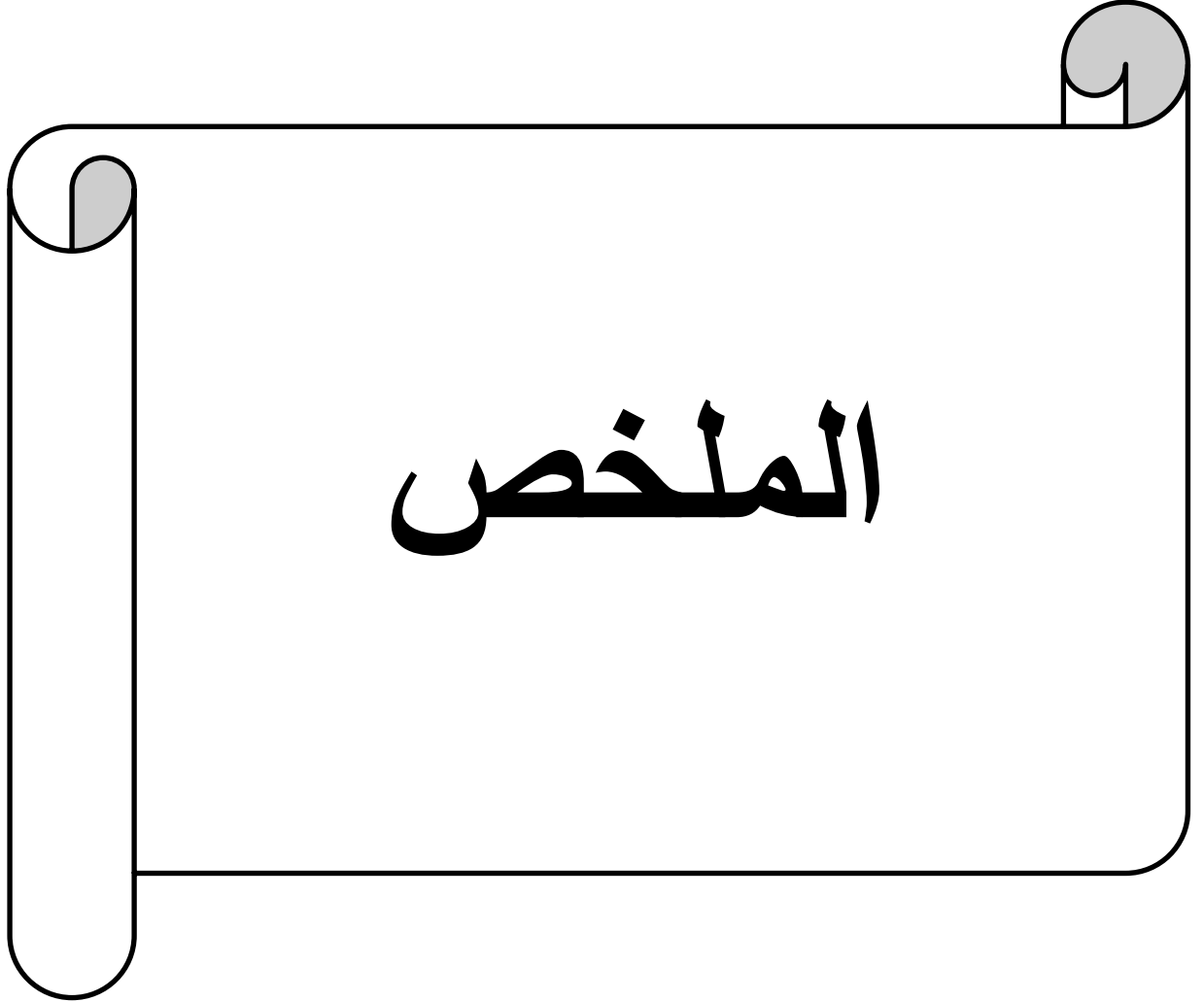
إلى عائلتي التي ساندتني من صغري إلى يومنا هذا: جدتي , عمتي جلييلة , عمتي ياسمينة ,

إلى كتاكيت العائلة :ليان , رحمة

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "الوافي حمزة" على كل ما قدمه لنا من  
توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في إطراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة .

وَأَم





## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية، كما تم دراسة العلاقة بين المتغيرين عن طريق ربط مبادئ الجودة الشاملة والتي تتمثل في دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر واتخاذ القرار مع مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في الربحية، السيولة، المديونية.

وتم التأكد من هذا من خلال الدراسة النظرية وكذا الدراسة التطبيقية عن طريق دراسة حالة مستشفى محمد مداحي بفرجوية، حيث تم إخضاع 60 استمارة استبيان للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في برنامج SPSS، وقد توصلنا إلى أن مستشفى محمد مداحي يهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه توجد علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء المالي ولما لها من إيجابيات في تحسين هذا الأخير.

**الكلمات المفتاحية :** الأداء، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، الجودة، الجودة الشاملة.

**Abstract:**

This study aimed at identifying the role of total quality management in financial performance improvement of health institutions. The study also tackled the relationship between variables by linking total quality principles, namely, senior management support, client-centered, workers' participation, continuous improvement and decision making related to financial performance indicators of profitability, liquidity as well as indebtedness.

Both theoretical and practical study have confirmed this through a case study in Muhamad Maddahi hospital in Ferdjiwa. 60 questionnaires were studied after data collection and processing in SPSS.

We concluded that Muhamad Maddahi hospital moderately cares about the implementation of all principles of total quality management in general. It also demonstrated a relationship between the principles of total quality management and financial performance improvement, in addition to its advantages in improving the latter.

**Key words:** performance, financial performance, financial performance appraisal, quality, total quality.

**Résumé :**

Cette étude visait à déterminer le rôle joué par la gestion de la qualité globale dans l'amélioration du rendement financier des établissements de santé. La relation entre les deux variables a également été étudiée en reliant les principes de la qualité globale, qui consiste à soutenir la direction supérieure, à se focaliser sur les besoins du client, à la participation des employés, l'amélioration continue et la prise de décisions avec les indicateurs de rendement financier de la rentabilité, liquidité et endettement.

Ceci a été confirmé par l'étude théorique ainsi que l'étude appliquée sur le cas de l'hôpital Mohammed Madahi à ferdjioua dans laquelle 60 questionnaires ont été étudiés après que les données ont été recueillies et traitées dans le programme SPSS, Nous avons conclu que cet hôpital s'intéresse d'une façon générale à appliquer tous les principes de gestion de la qualité globale, et qu'il y a une corrélation entre les principes de gestion de la qualité globale et l'amélioration de la performance financière, et ce qu'elle a de points positifs sur l'amélioration de ce dernier.

**Mots clés :** rendement, rendement financier, évaluation du rendement financier, qualité, qualité globale.



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الانجليزية
VII	الملخص باللغة الفرنسية
IX	فهرس المحتويات
XIV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء المالي</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء
8	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
10	المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء المالي والعوامل المؤثرة على الأداء المالي
13	المطلب الرابع: آليات تحسين الأداء المالي
16	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي</b>
16	المطلب الأول: تقييم الأداء
21	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي
23	المطلب الثالث: التقييم بواسطة مؤشرات النسب المالية
36	المطلب الرابع: التقييم بواسطة مؤشرات التوازن المالي
42	خلاصة
<b>الفصل الثاني: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة</b>	
44	تمهيد

45	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة</b>
45	المطلب الأول: مفهوم الجودة
51	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
56	المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة الشاملة
58	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
61	<b>المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
61	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
64	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
69	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي وبين الايزو</b>
69	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الايزو
75	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو
77	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي ودورها في تحسين الأداء المالي
80	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثالث: تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة</b>	
82	تمهيد
83	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجية</b>
83	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجية.
85	المطلب الثاني: الهيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجية.
86	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها
90	<b>المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة</b>
90	المطلب الأول: النموذج الافتراضي للدراسة
91	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

92	المطلب الثالث: اختبار ثبات، صدق الاتساق الداخلي، صدق التكوين الفرضي والتوزيع الطبيعي للدراسة
99	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
100	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الأسئلة الشخصية
103	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الأداء المالي
106	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الجودة الشاملة
109	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
112	خلاصة
114	خاتمة
118	قائمة المراجع
131	قائمة الملاحق



# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	نسب السيولة	(01-01)
30	نسب الربحية	(01-02)
32	نسب المديونية	(01-03)
35	نسب النشاط	(01-04)
86	تنظيم الخدمات والوحدات المكونة داخل المستشفى العمومي فرجيوه	(03-01)
92	نتائج اختبار ألفا كرومباخ للمحور X	(03-02)
93	نتائج اختبار ألفا كرومباخ للمحور Y	(03-03)
93	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لإجمالي المحاور	(03-04)
93	نتائج اختبار test-T لمحور الأداء المالي	(03-05)
95	نتائج اختبار test-T لمحور الجودة الشاملة	(03-06)
96	نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات محور الأداء المالي	(03-07)
97	نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات محور الجودة الشاملة	(03-08)
98	اختبار التوزيع الطبيعي	(03-09)
99	جدول مقياس ديكرات الخماسي	(03-10)
100	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(03-11)
100	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(03-12)
101	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(03-13)
102	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	(03-14)
102	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(03-15)
103	تحليل آراء العاملين حول الربحية	(03-16)
104	تحليل آراء العاملين حول السيولة	(03-17)
105	تحليل آراء العاملين حول النشاط والمديونية	(03-18)
106	تحليل آراء العاملين حول مبدأ دعم الإدارة العليا	(03-19)
107	تحليل آراء العاملين حول مبدأ التركيز على العميل	(03-20)
107	تحليل آراء العاملين حول مبدأ التحسين المستمر	(03-21)

108	تحليل آراء العاملين حول مشاركة العاملين	(03-22)
109	تحليل آراء العاملين حول مبدأ اتخاذ القرار	(03-23)
110	الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر والأداء المالي	(03-24)
111	الارتباط بين مبدأ دعم الإدارة العليا والأداء المالي	(03-25)
111	الارتباط بين مبدأ اتخاذ القرار والأداء المالي	(03-26)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	ميادين الأداء	(01-01)
07	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(01-02)
13	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	(01-03)
20	أهداف تقييم الأداء المالي	(01-04)
49	أهداف الجودة	(02-01)
56	تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج	(02-02)
63	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(02-03)
71	عائلة المواصفات القياسية الدولية ISO9000	(02-04)
76	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	(02-05)
85	الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد مداحي فرجيو	(03-01)
90	النموذج الافتراضي للدراسة	(03-02)
100	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(03-03)
100	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(03-04)
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(03-05)
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة	(03-06)
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(03-07)

# المقدمة

## مقدمة

التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وغيرها من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، فإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة، بحيث يعتبر معيار دراسة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة أمر ضروري ومن ثم يجب إجراء تحليل للقوائم المالية وتفسيرها حتى يمكن معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

وحتى تكون هذه الأهداف ملموسة فإنها تتطلب أن تتوفر لدى المؤسسة أساليب وآليات إدارية تعمل على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة، لتضمن بذلك اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات وهذا ما قد يساعد في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من قبل المؤسسات والمنظمات الإدارية، بالأخص المنظمات الأمريكية واليابانية التي أدخلت مفاهيم الجودة الشاملة في إدارتها وسعت لتحقيق التحسين المستمر للأداء والأداء المالي وتشمل كذلك جانب الخدمات الذي يشهد توجهها نحو الجودة من أجل تقديم الخدمة اللازمة.

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة بعد أن كانت جميع منظمات الأعمال تناشد الإجابة في جميع أعمالها، وبالتالي أصبح القرار الاستراتيجي يضم بين طياته كيفية تحقيق التمايز من خلال جودة المنتج وتقديم الخدمة، لذلك فإن نظم الجودة أمست غاية وهدف الإدارة الناجحة والجهة المساندة لمواجهة التحديات التنافسية ومسعى اجتماعي وأخلاقي في نفس الوقت.

بهذا فقد حاولنا في هذه الدراسة التعريف بالجودة الشاملة وأهم مبادئها باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر على مستوى أداء العاملين، ومن ثم تحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل.

### 1. الإشكالية:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الموالي:

**كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية؟**

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالجودة الشاملة وما هي مبادئها؟
- ✓ هل تؤثر الجودة الشاملة على الأداء المالي؟
- ✓ كيف يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة الصحية؟
- ✓ ما هي أهم النسب والمؤشرات في قياس الأداء المالي في المؤسسات الصحية؟

### 2. الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية نقتراح مجموعة من الفرضيات سوف يتم الإجابة عليها والتأكد من مدى صحتها

لاحقاً.

**الفرضية الأولى:** للجودة الشاملة أثر ايجابي على نشاط العاملين في المؤسسات الصحية.

**الفرضية الثانية:** يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الصحية باستخدام كل النسب المالية.

**الفرضية الثالثة:** تقييم الأداء المالي عملية مستمرة تتم وفق معايير ومؤشرات تحدد بأسلوب علمي، وهي تسمح بتحديد الوضعية المالية للمؤسسات الصحية واتخاذ الإجراءات اللازمة عند اتخاذ القرار.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر و مؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية السادسة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ اتخاذ القرار ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

### 3. أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف هذه الدراسة في:

- ✓ محاولة التعرف على الدور الذي يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.
- ✓ إبراز أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء في المؤسسات الصحية.
- ✓ تبيان أهم مؤشرات قياس الأداء المالي.
- ✓ معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.
- ✓ معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي.

### 4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط نذكر منها:

#### أ. من الناحية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء المكتبة الجامعية، وذلك بتقديم إطار متكامل لمفهوم الأداء المالي وإدارة الجودة الشاملة ودور هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي، وبالتالي اعتبار هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال.

#### ب. من الناحية التطبيقية:

تبرز أهميتها من خلال مساهمتها في تقديم صورة واضحة للأداء المالي والجودة الشاملة في المؤسسة، إضافة لحدثة الموضوع ومختلف عناصره حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة بينهما وتحليل دور كل منها بالنسبة للآخر.

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

أما فيما يخص أسباب اختيار الموضوع فإنه يتم تقسيمها إلى:

#### أ. أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام والميول الشخصي للموضوع.
- ✓ توسيع التحصيل العلمي.

## مقدمة

✓ تناسب وتطابق الموضوع مع التخصص.

ب. أسباب موضوعية:

✓ الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي.

✓ إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.

✓ الاهتمام المتزايد بالدور الذي تلعبه في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة.

✓ التعرف أكثر على الأداء المالي.

6. حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** كانت الحدود المكانية تشمل المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي . فرجوبة . ولاية ميلة.

**الحدود الزمنية:** أما الحدود الزمنية فكانت من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2022.

**الحدود البشرية:** اخترنا عينة عشوائية تتكون من (60) فرد من أطباء وممرضين و موظفين إداريين.

7. الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من العديد من الدراسات السابقة نذكر منها:

**الدراسة الأولى:** طرنجي عبد الحفيظ، حركاتي زكرياء، مذكرة ماستر حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2019-2020، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة بحيث يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها أي مؤسسة.

**الدراسة الثانية:** عشي عادل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسة الصناعية، بعنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، جامعة بسكرة، 2000-2002، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وهذا بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

**الدراسة الثالثة:** إسماعيل بكي، مذكرة تدخل ضمن استكمال شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، جامعة ورقلة،

## مقدمة

2012-2013، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي وذلك بالتطبيق على المستشفى العمومي بورقلة وتشير النتائج المتوصل إليها أن مستوى ومدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بهذا المستشفى ضعيف.

### 8. منهجية الدراسة:

يهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف الموجودة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بمتغيرات الدراسة والإجابة على صحة الفرضيات من عدمها.

### 9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

حيث كان الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للأداء المالي، وتم التطرق فيه إلى الأداء والأداء المالي من تعريف، أهمية، أهداف إضافة إلى مؤشرات قياسه وتقييمه.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان إدارة الجودة الشاملة، وتم التطرق فيه لإدارة الجودة الشاملة من تعريف، مبادئ، مراحل تطبيق، متطلبات، مزايا، معيقات كما تم التطرق أيضا لنظام الأيزو.

الفصل الثالث كان عبارة عن اسقاط للفصلين النظريين على المؤسسة محل الدراسة باستخدام اداة الدراسة والمتمثلة في استبيان والذي تم تحليله عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية، ودراسة صحة الفرضيات من عدمها والتوصل إلى أهم النتائج.

### 10. صعوبات الدراسة:

رغم بساطة الموضوع إلا أنه واجهتنا صعوبات والتي تمكنا من تخطي بعضها في المقابل هناك بعض الحقائق لم نستطع تجاوزها منها:

✓ قلة المراجع بخصوص الأداء المالي.

✓ عدم وجود فرع خاص بالجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول

تمهيد:

إن الأداء هو المحور الرئيسي الذي تندفع حوله جهود المؤسسات، كونه أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف فعالية أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي تتجزأ وظائفها بكل فعالية. كما يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً إذ ينتمي إلى مجموعة من المواضيع ذات أهمية والمتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة كونه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياتها على اختلاف أنواعها، وتعد عملية تقييم الأداء المالي طريقة يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسات واتخاذ مختلف القرارات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تبين وتقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها.

وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة، فهو يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، وتسعى لتحسينه دائما من أجل ضمان استمرار نشاطها. حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها يقاس بكفاءة وفعالية أدائها بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد بعض المفاهيم الأساسية للأداء والأداء المالي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يعد الأداء عموما من أكثر المفاهيم الإدارية توسعا وشمولا حيث ينطوي على العديد من المواضيع الهامة المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف الأداء.

تعددت وتتنوعت مفاهيم الأداء وللوصول إلى مفهوم موحد لابد من عرض بعض التعاريف في مايلي:

- ✓ مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية.<sup>1</sup>
- ✓ يعرف الأداء بأنه ذلك النشاط الشمولي المستثمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.<sup>2</sup>
- ✓ كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

1 Jean Yves saulquin, **gestion des ressources humaines et performance des services:les cas des etablissements socio-sanitaire**, Revue de gestion des Ressource Humaines n°36, Edition Eska, paris, juin2000, p20 .

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي لاستراتيجي للمصارف، داء الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص656.

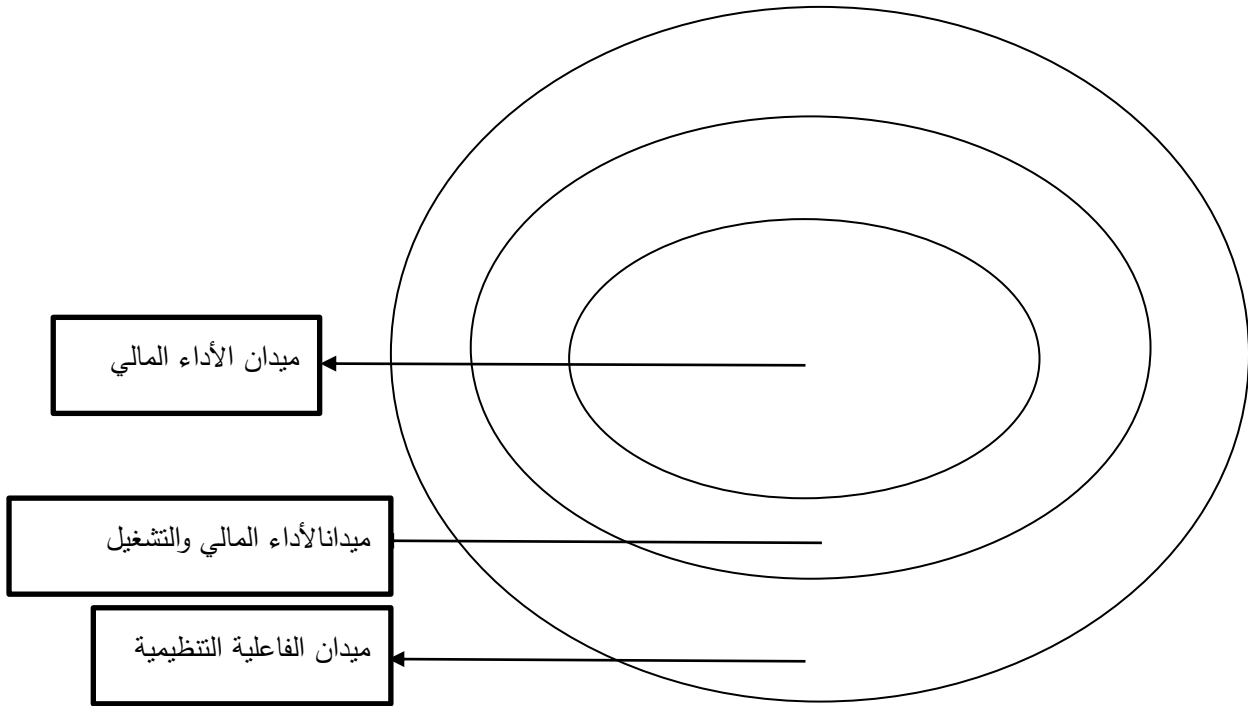
<sup>3</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

✓ الأداء هو الطريقة أو الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة لاستغلال مواردها من رأس المال، المعرفة.... بطريقة كفنة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>  
 مما سبق نستخلص أن الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى المسطرة، والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة.

### الفرع الثاني: ميادين الأداء.<sup>2</sup>

للأداء مجالات محددة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى المؤسسة للوصول إليه، ويحدد كل من (Vankatraman and Ramanuja) مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (01-01): ميادين الأداء .



1 أحمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص115.  
 2 حركاتي زكرياء، طرانجي عبد الحفيظ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2020.2019، ص، ص 41، 42.

المصدر: حركاتي زكرياء، طرانجي عبد الحفيظ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2019-2020.

1. **ميدان الأداء المالي:** هو الميدان الأكثر شيوعا وانتشارا في معظم بحوث الإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بالجانب المالي كما يشير إلى المفهوم الضيق لأداء منظمات الأعمال لأن اهتمامه يكمن بالمرجات المتحققة من الأهداف المالية.

2. **ميدان الأداء المالي والتشغيلي:** هو المفهوم الواسع للأداء حيث يربط بين مفهومي الأداء المالي والأداء الغير مالي، والاعتماد أيضا على مؤشرات تشغيلية وتقديم منتجات عصرية وجديدة وحسن جودتها والفعالية في العملية التسويقية والإنتاجية، حيث أن تضمين الأداء بمؤشرات تشغيلية يبين للإدارة الصورة الغير واضحة للأداء التي لا تقدر المؤشرات المالية الكشف عنها بصورة واضحة وجيدة.

3. **ميدان الفاعلية التنظيمية:** يبين المفهوم الأوسع لمفهوم الأداء المالي والتشغيلي، ويتم الاعتماد عليه بمفاهيمه ومؤشراته عند القيام بدراسة الأداء في المجالات الإدارية، وبالأخص في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، كما يعمل على قياس هذه الأهداف لجميع ومختلف الأطراف.

### الفرع الثالث: الأداء بين الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

إن المؤسسة التي بإمكانها أن تجمع بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية تمتاز بالأداء لكون هذين العنصرين من أهم مكونات مفهوم الأداء. وعليه سوف يتم التطرق إلى مفاهيم متعلقة بالكفاءة والفعالية والإنتاجية.

#### **أولا: الكفاءة:**

✓ "مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة."<sup>1</sup>

1 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 87.

✓ "مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية التي تتميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً".<sup>1</sup>

### ثانياً: الفعالية:

✓ هي " القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة ".<sup>2</sup>

✓ "أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية".<sup>3</sup>

✓ وهناك من يرى وجود اختلاف وجود اختلاف بين تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة" ومنهم من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".<sup>4</sup>

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا فقط على الفعالية، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفها بعضهم بأنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أو هي "النتائج المتحصل عليها".

### ثالثاً: الإنتاجية:

عرفت الإنتاجية على أنها:<sup>5</sup>

1 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة. دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018، ص36.

2 عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

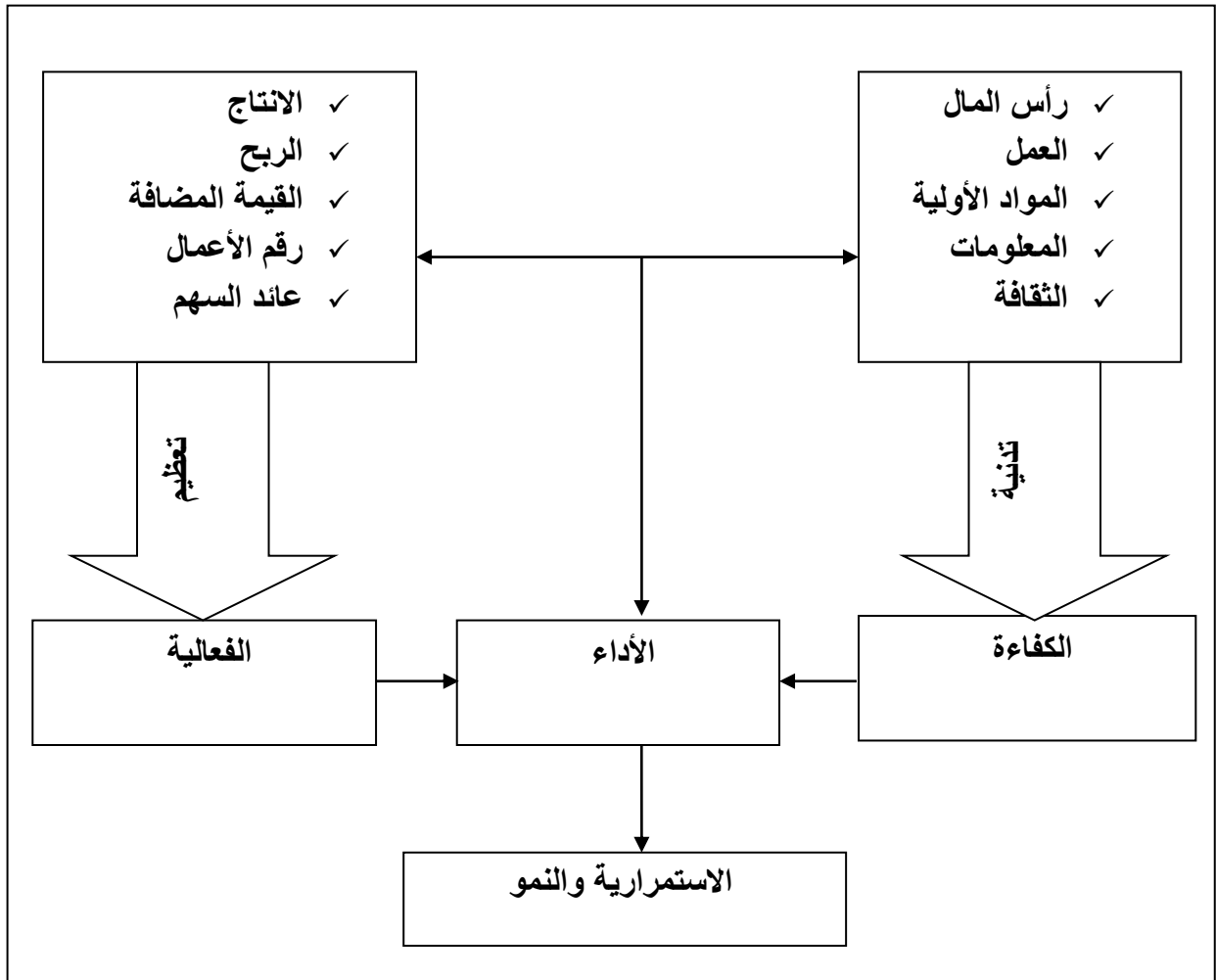
3 عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG). قسنطينة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري . قسنطينة، 2008، ص 24.

4 عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

5 خديجة ذرايت، محمد حسان بن مالك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD بورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.2012، ص5.

- ✓ "كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.
- ✓ "تعتبر مقياس للكفاءة والتي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة".

الشكل (01-02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2001، ص: 48.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي تشخيص الحالة المالية للمؤسسة للتعرف على مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومسايرة المستقبل، وذلك بالاعتماد على الميزانيات والجداول الملحقة وجدول حسابات النتائج، وذلك دون جدوى إذ لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي للمؤسسة، لذا فان تشخيص الأداء يتم بمعايينة المراد ودية الاقتصادية للمنظمة ومعدل نمو أرباحها.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف الأداء المالي.

عرف الأداء المالي على أنه:

- ✓ "أداة تحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها".<sup>2</sup>
  - ✓ "مساهمة الأنشطة في خلق قيمة إضافية وذلك باستخدام الموارد المالية المتوفرة وتحقيق أهداف الشركة بأقل تكلفة".<sup>3</sup>
  - ✓ "هو المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات".<sup>4</sup>
  - ✓ "هو التعظيم في النتائج من خلال تحسين المر دودية، ويتم ذلك بتدنية التكاليف والتعظيم في الإيرادات بصفة دائمة تمتد إلى المدى المتوسط والبعيد، لتحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء".<sup>5</sup>
- ومنه الأداء المالي هو مدى مساهمة ومشاركة الأنشطة في خلق قيمة وفعالية في استعمال الموارد المالية الموجودة من خلال بلوغ الأهداف المالية.<sup>6</sup>

1 إدادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.2006، ص 36.

2 محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص46.

3 زين عوالي إيمان، بوخاري عبد الحميد، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المنتدبة تقرت، المجلد7، العدد1، أبريل 2021، ص320.

4 طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 91.

5 الياس بن الساسي ، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص40.

6 السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي.

- ✓ تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرائق قياسه.
- ✓ يقدم مفهوماً وأدوات قياس رئيسة ومهمة في تنفيذ الإجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في انجاز الأهداف.
- ✓ تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.<sup>2</sup>
- ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة بمصادرها المالية واستثمارها.
- ✓ يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققتها المؤسسة باتجاه انجاز أهدافها بنوعيتها القصيرة والبعيدة الأمد.
- ✓ متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته.<sup>3</sup>
- ✓ متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية.
- ✓ المساعدة في إجراء عملية التحليل ومقارنة وتقييم البيانات المالية.
- ✓ المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

### الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي.

- ✓ الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:<sup>4</sup>
- ✓ يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية، سيولة، نشاط، مديونية وتوزيعات على سعر السهم.

يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات. ومنه فان الموضوع الأساسي للأداء المالي هو

1 ناظم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009، ص 140.

2بن عوالي إيمان، بوخاري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 321.

3 علاء نعيم عبد القادر و آخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص251.

4محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47-48 .

الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- ✓ تقييم ربحية الشركة.
- ✓ تقييم سيولة الشركة.
- ✓ تقييم تطور نشاط الشركة.
- ✓ تقييم مديونية الشركة.
- ✓ تقييم تطور توزيعات الشركة.
- ✓ تقييم تطور حجم الشركة.

المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء المالي والعوامل المؤثرة على الأداء المالي.

الفرع الأول: معايير تصنيف الأداء المالي .

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمنشأة، لأن الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:<sup>1</sup>

### 1. المعايير التاريخية:

وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

### 2. المعايير المطلقة:

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة مثل نسب التداول مرتين والنسبة السريعة مرة واحدة.

<sup>1</sup>أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، ص78.

### 3. المعايير القطاعية:

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المنشأة ومتابعته دوريا وخاصة وأن المنشأة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المنشآت موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي ... الخ.

### 4. المعايير المستهدفة:

وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحققها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فان مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط للمنشأة المعنية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

تواجه المؤسسة خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي نجد:<sup>1</sup>

#### 1. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها، ففيه تتحد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الإدارية في المؤسسة وكذا التمايز الراسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتمايز الأفقي وهو عدد المهام الناتجة عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

1 محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص5148.

### 2. المناخ التنظيمي:

وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع الارتباط بالأداء، أما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمه ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، أما أسلوب الإدارة فهي تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما بالنسبة لتوجيه الأداء هو مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

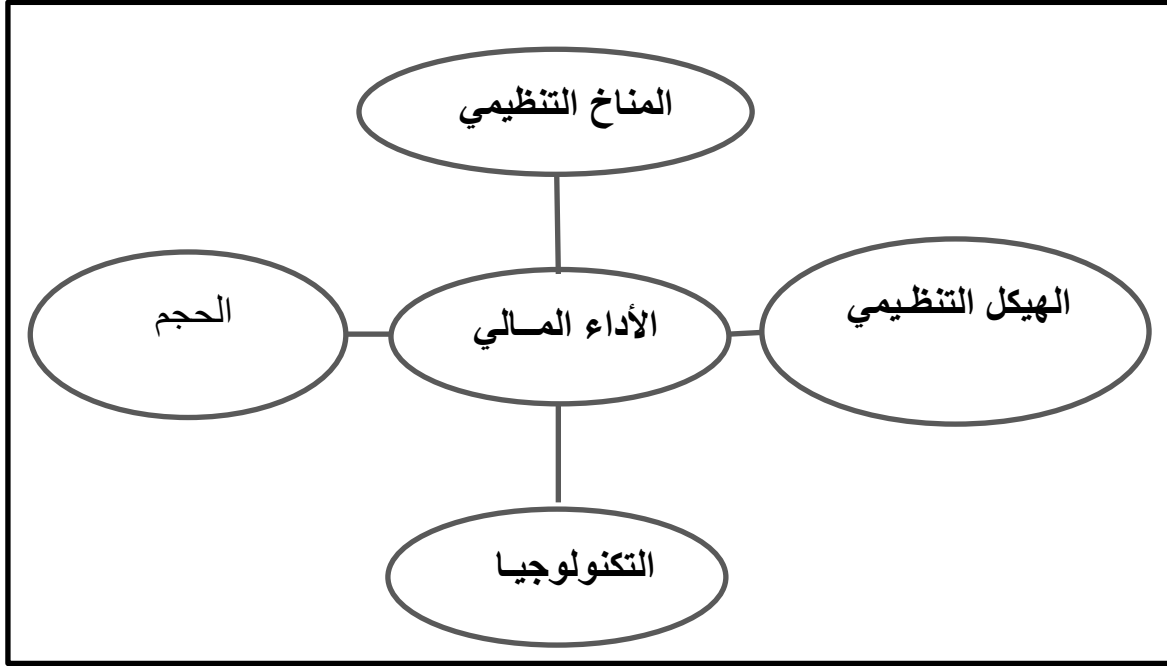
### 3. التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وتنقسم التكنولوجيا إلى عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة والتي لا بد لها من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء.

### 4. الحجم:

يقصد بالحجم تصنيف المؤسسة إلى مؤسسة 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 للمؤسسة سلبا أو إيجابا، فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسة حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة، أما ما ينعكس إيجابا فهو من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد معه عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة.

الشكل ( 01-03 ): العوامل المؤثرة على الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

#### المطلب الرابع: آليات تحسين الأداء المالي.

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

#### أولاً: 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:

1 يحيواوي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة باتنة، 2014، ص 6564.

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

- ✓ يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والمتميزة.
- ✓ 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 عملية القياس المقارن في:

- ✓ التخطيط.
  - ✓ البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها.
  - ✓ الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار .
- 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 الإستراتيجية المبنية لمصادر التقدم وألويات القياس.
- ✓ إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.

لكن توجد عوائق وصعوبات لتطبيقه تتركز أساسا 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 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 الإبداع والابتكار.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

إن عملية التقييم المالي من العمليات ذات أهمية والتي تساعد المؤسسة في التعرف على أدائها المالي الفعال والكشف عن العوائق وتصحيحها، مما يساهم بشكل واضح في تحسينه لضمان بقائها ونموها. لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقييم الأداء المالي.

### المطلب الأول: تقييم الأداء.

يعمل تقييم الأداء على إيجاد كافة الثغرات والنقائص في المؤسسات، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لذلك.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.

هناك مفاهيم متعددة لتقييم الأداء نتطرق لبعض منها فيما يلي:

✓ هي عمليات قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>1</sup>

"يهدف تقييم الأداء إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إذا كان هناك حاجة".<sup>2</sup>

✓ كما يعرف على أنه "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرارية للمؤسسة".<sup>3</sup>

1 محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العملية الحديثة الجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط1، ص260.

2 محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق نفسه، ص 244.

3 غالم كمال، بن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن. دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1 مكرر/ لشهر : أبريل 2021، ص384.

✓ نستنتج مما سبق أن "تقييم الأداء عبارة عن عملية مراقبة لمختلف الأنشطة في المؤسسة، وذلك من أجل تحديد مختلف المشاكل التي قد تعترض أداء المؤسسة بصفة عامة".

ثانياً: المفاهيم المتداخلة مع مضمون تقييم الأداء المالي.

هناك بعض المفاهيم تتشابه في مضمونها مع تقييم الأداء والتي منها:

### 1. تشخيص الأداء:

الفكرة الأساسية في تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، التوقيت، الجودة التكلفة، ... الخ، وضياع الموارد المتاحة، إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء تتضمن رصد فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها والبحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها.

### 2. إدارة الأداء:

تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مالية، تقنية، معلوماتية ...، وللحفاظ على الأداء المتميز للمؤسسة ينبغي عليها إدارة أداؤها من خلال عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة، حيث تضم إدارة الأداء عمليات التخطيط، التشخيص، التقييم، التحسين والتطوير مثلما يوضحه المخطط:

تخطيط الأداء ← توجيه الأداء ← تشخيص الأداء ← تقييم الأداء ← تطوير الأداء.

ومن هنا يتبين أن عملية تقييم الأداء هي جزء من نظام إدارة الأداء بالمؤسسة.

### 3. الرقابة وتقييم الأداء:

يلعب تقييم الأداء دوراً رئيسياً في الوظيفة الرقابية بحيث يؤدي مهمة المراجعة وتسهيل عملية المراقبة، فهو نظام للتدقيق والمراجعة تتولد عنه المعلومات اللازمة للرقابة وتوجيه العمليات في المؤسسة، وعادة ما تبدأ عملية المراجعة في أدنى مستوى للعمليات حيث تتم مراجعة أداء كل موظف

بواسطة المشرف المباشر في كل إدارة، ويتم مراجعة أداء الإدارة كله في مستوى التحليل الذي يعطوه مباشرة، وأخيرا يقوم مجلس الإدارة أو الأمناء بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في ثلاث مستويات وهي:

#### 1. أهمية على مستوى المنظمة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم والعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستمرار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات حكم على دقة هذه السياسات.<sup>2</sup>

#### 2. أهمية على مستوى المديرين:<sup>3</sup>

- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

#### 3. أهمية على مستوى العاملين:<sup>4</sup>

- ✓ تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- ✓ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

1 رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط . البلدية ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة . بومرداس، 2007، ص 35.

2 هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط 1، ص 182.

3 مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور أداري . تنموي . تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ط 1، ص 227.

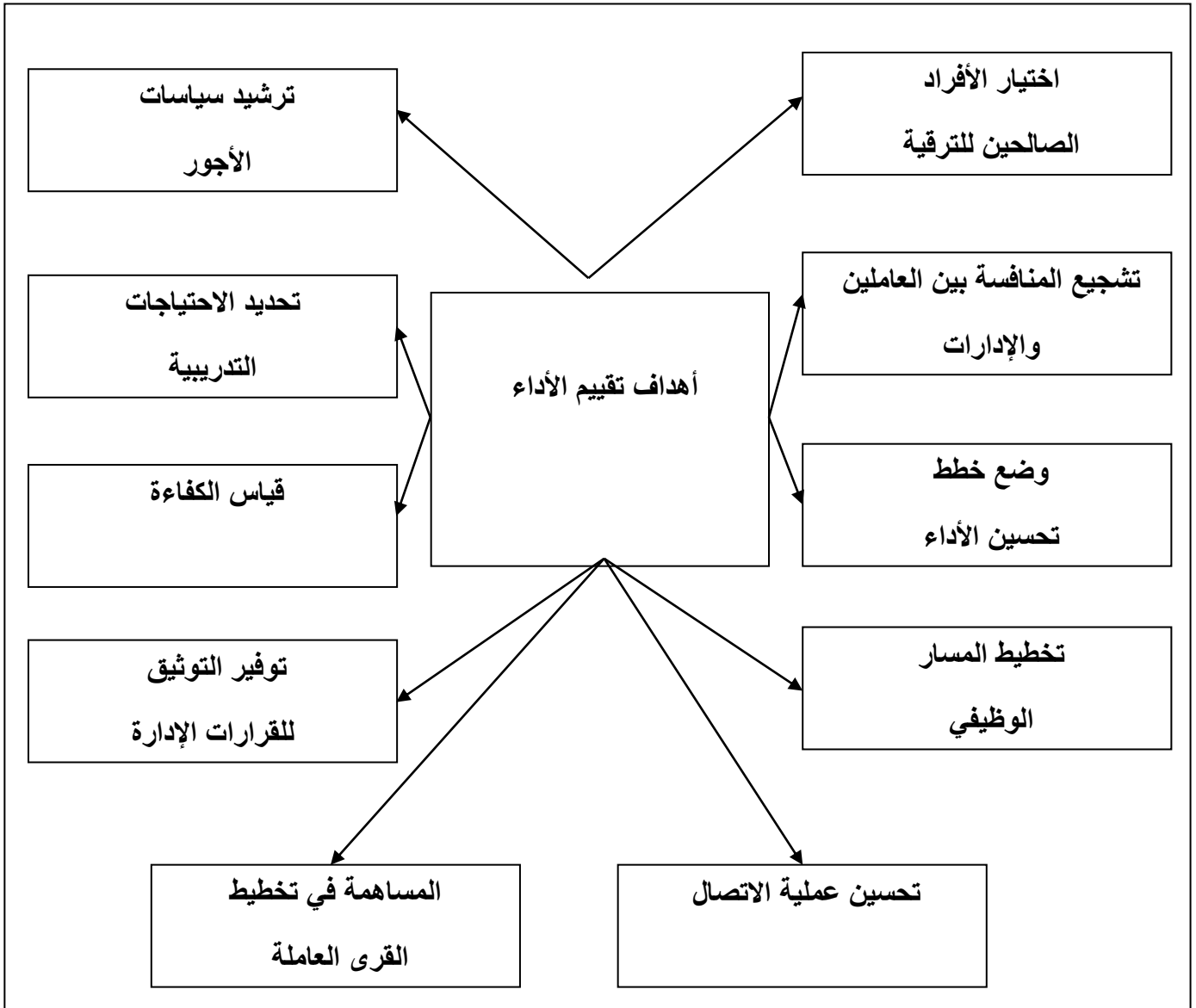
4 مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق نفسه، ص 227.

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.<sup>1</sup>

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ✓ تشجيع المنافسة بين العاملين والإدارات.
- ✓ وضع خطط تحسين الأداء.
- ✓ تحسين المسار الوظيفي.
- ✓ ترشيد سياسات الأجور.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ قياس الكفاءة.
- ✓ توفير التوثيق للقرارات الإدارية.
- ✓ تحسين عملية الاتصال.
- ✓ المساهمة في تخطيط القوة العاملة.

1 زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، القاهرة: دار فباء للنشر والتوزيع، 2001، ص 90.

الشكل (01-04): أهداف تقييم الأداء .



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، القاهرة : دار فياء للنشر والتوزيع، 2001، ص: 90.

يمثل الشكل: (01-04) أهداف تقييم الأداء حيث نذكر منها تخطيط المسار الوظيفي، وضع خطط تحسين الأداء، تشجيع المنافسة بين العاملين والإدارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، قياس الكفاءة، وغيرها من الأهداف.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أحد الركائز التي تشكل محورا أساسيا لمعرفة مدى نجاح وفشل قرارات الخطط المالية للمؤسسة، فهي المحور الذي ينصب حوله المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي.

✓ يعرف على أنه "مدى تحقيق المقدرة الإدارية والكسبية في المنظمة، حيث أن الإدارية تعني قدرة المنظمة على توليد إيرادات وذلك من أنشطتها الجارية أو الاستثنائية أو الرأسمالية، بينما تعني الكسبية قدرة المنظمة على تحقيق فائض من أنشطتها وذلك من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة"<sup>1</sup>.

✓ "هو أداة تحفيز المستثمرين لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها نحو المؤسسات الناجحة".  
 ✓ "هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي.

تكمُن أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- ✓ تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات.
- ✓ التحقق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم بها المؤسسة.
- ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة بمصادرهما المالية واستثمارها.
- ✓ مؤشر للمركز المالي للمؤسسة.
- ✓ حماية حقوق حملة الأسهم من خلال التأكيد على حقهم في المشاركة في الإدارة والحصول على المعلومات.

1-إداند عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص36.

2- محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي و المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ف الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 6.5 ماي، 2013، ص 7.

3-بن عوالي ايمان، بوخاري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 321.

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي.

إن التطرق لدراسة الأهداف المالية للمؤسسة في عملية تقييم الأداء المالي أمراً ضرورياً، حيث نجد أن معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي تتطلب تحديد الأهداف المالية التي تسعى إلى تحقيقها، و نوجز هذه الأهداف في ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة.
- ✓ هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة.
- ✓ تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والابتكار.
- ✓ تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة.

### الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء المالي.

تمر عملية تقييم الأداء المالي بمراحل عدة نجعلها فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ جمع البيانات و المعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة خلال فترة معينة.

- ✓ تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات.

1 بن البار موسى، بوساق أمين، نموذج لتقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد4، العدد،2019، ص 64.

2 عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك و الخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد2، ديسمبر 2018، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، ص 282 . 283.

✓ إجراء عملية التقييم:

باستخدام النسب والمعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه المنشأة على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمنشأة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

✓ اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط المنشأة ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وحددت أسبابها و وضع الخطط لسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

✓ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية:

تتم متابعة الانحرافات من خلال تزويد الجهات المسؤولة داخل المؤسسة والإدارات المختلفة بنتائج التقييم، للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: التقييم بواسطة مؤشرات النسب المالية.

تحتاج المؤسسات الى مؤشرات محددة لقياس ومعرفة مستوى الأداء المالي المحقق والتقدم الحاصل في عملها، وأن تعطي هذه المؤشرات دلالات واضحة ودقيقة عن مستوى ذلك الأداء من دون أن تحدث غموض.

الفرع الأول: تعريف النسب المالية.

يمكن تعريف النسب المالية: بأنها دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة العلاقة بن عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (و عدة عناصر أخرى).<sup>2</sup>

تعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً واستخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة

<sup>1</sup> أمعوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA، رسالة مكملة لنيل رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص66.

<sup>2</sup> محمود عزت اللحام و آخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1 العربية، در الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 209 .

والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما وتمكن النسب والمؤشرات المالية عن مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية النسب المالية.

ترجع أهمية النسب المالية اضافة لكونها سهلة الحساب، إلى أنها تساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على معلومات مهمة عن تسيير المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها كتركيبية الأول والخصوم، مستوى المديونية، السيولة والمردودية، وعلى هذا فهي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والرقابة.<sup>2</sup>

كما تبرز أهميتها أيضا في كون تلك الأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا يعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي، مما يستدعي ربط بعضها ببعض بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون.

وبتعبير أدق تؤدي النسب إلى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام الحسابية التي تحققها المؤسسات ذات الأحجام المتباينة، فقد تكون الأرقام المحققة كبيرة في المؤسسات الضخمة، لكن النسب المالية ضعيفة، والعكس وقد يحدث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### الفرع الثالث: أنواع النسب المالية.

من أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي نذكر ما يلي:

- ✓ نسب السيولة.
- ✓ نسب الربحية.
- ✓ نسب المديونية (الاقتراض).
- ✓ نسب النشاط.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، إدريس ومحسن الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، 2009، ص 178.  
<sup>2</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة - ، 2008 - 2009، ص 38.

أولاً: نسب السيولة.

يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل<sup>1</sup> المتوقعة منها وغير المتوقعة، عند استحقاقه امن 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 قمة كل المؤشرات الجيدة للأداء إذا ما كان وجود المؤسسة مهدد بسبب مشكلة السيولة.<sup>2</sup>

وتضم النسب التالية:

✓ نسب التداول:

وهي من أقدم النسب وأشهرها وأكثرها انتشاراً أو هي النسبة الأولى التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل بسرعة و دون أي أعباء إضافية.<sup>3</sup>

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاية الموجودات المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في المستقبل القريب على تغطية مطالبات الدائنين قصيرة الأجل.<sup>4</sup> أي هي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة، وتحسب باستخدام بيانات المركز المالي للمؤسسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسب التداول} = \left( \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right) \times 100\%$$

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 به.

✓ نسبة السيولة السريعة: وهي عبارة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون المساس بمخزنها السلعي، وتحسب وفقاً للمعادلة التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة العربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 188.  
<sup>2</sup> فريد فهمي زبارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 184.  
<sup>3</sup> عليان الشريف و آخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 193 .  
<sup>4</sup> علي عباس، الإدارة المالية، ط 1 ، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 81 .  
<sup>5</sup> خالد توفيق الشمري، التحليل المالي و الاقتصادي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 63.

نسبة السيولة السريعة = [الموجودات المتداولة . (البضاعة + المصروفات المدفوعة مقدما) /  
المطلوبات المتداولة] × 100%

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

✓ نسبة السيولة النقدية:

هي مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة النقدية المتوفرة لديها دون الأخذ بعين الاعتبار الذمم أو المخزون. وتحسب وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

نسبة السيولة النقدية = (الأصول النقدية و الشبه نقدية / الخصوم المتداولة) × 100%

واعتبرت نسب النقدية أكثر نسب السيولة تحفظا، ويلجأ إليها المحلل المالي عندما يتوفر لديها معلومات عن صعوبة تحويل الأصول السريعة الأخرى والمخزون إلى نقد، أو رهن المؤسسة مثلا لذمتها 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.

الجدول ( 01-01 ): نسب السيولة.

نسب السيولة	كيفية حسابها
نسبة التداول	= (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) × 100%
نسبة السيولة السريعة	= الموجودات المتداولة . ( البضاعة + المصروفات المدفوعة مقدما ) / المطلوبات المتداولة × 100%

<sup>1</sup> منير شاکر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 74.

نسبة السيولة النقدية	= ( الأصول النقدية والشبه نقدية / الخصوم المتداولة ) × 100%
----------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

### ثانيا: نسبة الربحية.

تقيس نسب الربحية قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، و ترتبط هذه النسب بعلاقة العائد أو الربح الذي تحققه الشركة بمبيعاتها أو أصولها أو حقوق الملكية.<sup>1</sup>

وتقسم نسب الربحية إلى:

#### ✓ نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات:

تقيس هذه المجموعة من النسب مقدار ما يحتجزه كل نوع من أنواع المصروفات التشغيلية من إيرادات المبيعات، كما تقيس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح من خلال أنشطتها التشغيلية(البيع)، وفي هذه النسبة يكون البسط أما مجمل المبيعات، أو صافي ربح العمليات، أو صافي الربح بعد الضريبة أما مقام هذه النسب فيكون دائما صافي المبيعات.<sup>2</sup>

وأهم النسب في هذه المجموعة ما يلي:

#### 1. نسبة مجمل ربح العمليات إلى صافي المبيعات:

يطلق على هذه النسبة كذلك حافة مجمل الربح Gross profit margin، ومجمل الربح هو المبلغ الفاض بعد تغطية تكلفة المبيعات، والذي سوف يستخدم في تغطية مصاريف التشغيل والمساهمة في تحقيق صافي ربح.<sup>3</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة حافة مجمل الربح} = (\text{مجمل الربح/صافي المبيعات}) \times 100\%$$

<sup>1</sup> عبدا الفتح العربي و عصام ميلاد، النسب المالية كأداة لتقييم الأداء و التنبؤ بالفشل المالي : دراسة تطبيقية على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة خلال الفترة بين 2013 - 2017، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جوان، 2020، ص 147 .

<sup>2</sup> محمد المبروك أبو زيد، التحليل المال شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، ط 2، ص 161.

<sup>3</sup> محمد المبروك أبو زيد، المرجع السابق نفسه، ص 162.

وتظهر هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من المبيعات على خلق (توليد) مجمل الأرباح، وكلما ارتفعت هذه النسبة اعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا للمنشأة، وتعتبر هذه النسبة أكثر دلالة وأفضل لتقييم الأداء وخاصة عند المقارنة مع المنشآت المماثلة لأنها تعبر عن نتيجة النشاط التشغيلي الأساسي للمنشأة.<sup>1</sup>

**2 . نسبة صافي ربح العمليات إلى صافي المبيعات:** كما يطلق عليها حافة ربح العمليات، تبين هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة مبيعاتها ومصروفات تشغيلها بالإضافة للكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف المرتبطة بالعمليات، وهي أكثر شمولاً من نسبة مجمل الربح.<sup>2</sup>

وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة صافي ربح العمليات إلى صافي المبيعات = صافي ربح العمليات / صافي المبيعات

**3 . نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات:** تقيس هذه النسبة مدى علاقة تكلفة المبيعات بالإيرادات (صافي المبيعات)، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما قل الهامش الذي سيواجه باقي المصروفات، وهو ما ينعكس سلبياً على رقم صافي الدخل وتهتم الإدارة بوجه خاص بدراسة الاتجاهات لهذه النسبة، وتحليل أسباب زيادة التكاليف، وتحديد مدى قدرة الإدارة في السيطرة عليها.<sup>3</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة كلفة المبيعات إلى صافي المبيعات = تكلفة المبيعات / صافي المبيعات

✓ نسبة الربحية المرتبطة بالاستثمارات:

تهدف هذه النسب إلى قياس ربحية المؤسسة بالاستناد إلى الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير شاکر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>4</sup> خالد محمود الكلوت، مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني، رسالة ماجستير، المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 38 .

1 . معدل العائد على حقوق الملكية:

هي نسبة من نسب الربحية لمرتبطة بالاستثمارات حيث يتم بموجبها الربط بين صافي الربح المحقق خلال فترة ما، وبين حقوق الملكية لنفس الفترة.<sup>1</sup> وتقيس هذه النسبة العائد المحقق للمساهمين من أموالهم المستثمرة في الشركة.<sup>2</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}$$

وتظهر هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان ذلك ايجابيا، وتهم هذه النسبة مالكي المنشأة (المساهمين) لأن صافي الربح سوف يوزع عليهم بالنتيجة، والطبيعي أن معدل العائد على الأموال الخاصة أكبر من العائد على العائد الرأسمالي المستثمر، وإذا كانتا متساويان فهذا يعني أن عائد الأموال الخاصة يساوي معدل الفائدة المدفوعة للديون. وإذا كان معدل العائد أقل من العائد على رأس المال المستثمرين فهذا يعني أن معدل الفائدة أعلى من معدل العائد على الأموال.<sup>3</sup>

2 . نسبة العائد على الموجودات:<sup>4</sup>

وتعني صافي الربح إلى مجموع الموجودات الظاهرة في الميزانية العمومية، وتأتي ضمن المعادلة التالية:

$$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \text{صافي الأرباح} / \text{مجموع الموجودات}$$

3 . معدل العائد على رأس المال المستثمر:

ويعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة الشركة في استخدام وإدارة كافة الأموال المتاحة لها من المساهمين والأموال المقترضة لتحقيق عائد على تلك الأموال.

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الأرباح} / \text{إجمالي الاستثمار}$$

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، ص 144 .

<sup>2</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الانتمائي : الأساليب و الأدوات المستخدمة العملية، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ط 3، ص 48 .

<sup>3</sup> منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64 .

<sup>4</sup> نعيم نصر داوود، التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ط1، ص 58.

الجدول (01-02): نسب الربحية.

نسبة الربحية	كيفية حسابها
النسب المتعلقة بالمبيعات	
نسبة مجمل ربح العمليات إلى صافي المبيعات	$\text{نسبة مجمل ربح العمليات إلى صافي المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\%$
نسبة صافي ربح العمليات إلى صافي المبيعات	$\text{نسبة صافي ربح العمليات إلى صافي المبيعات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$
نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات	$\text{نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$
النسب المتعلقة بالاستثمارات	
معدل العائد على حقوق الملكية	$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$
نسبة العائد على الموجودات	$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{مجموع الموجودات}}$
معدل العائد على رأس المال المستثمر	$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

تعكس هذه النتائج من النسب كفاءة وفعالية أداء المنشأة وفعالية أداء المنشأة في توليد الأرباح وتعظيم الربحية المتحققة من النشاط التشغيلي للمنشأة، ولهذا فإن نسب الربحية تعد مؤشرا دقيقا على تحقيق الهدف الذي يبرز استمرار المنشأة في الحياة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ثالثا: نسب المديونية.

تقيس لنا هذه المجموعة من النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثمارها على مواردها المالية الذاتية وعلى الأموال الأجنبية على اعتبار أن الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات كما أن الاعتماد على الديون بشكل مبالغ فيه يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس والخروج من دائرة الأعمال نتيجة عدم قدرتها على تسديد مستحقات الدائنين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

<sup>2</sup> زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 40.

1. نسبة المديونية:

تقيس هذه النسبة حجم الديون التي ساهم بها الغير في تمويل أصول المؤسسة، تقدر النسبة المثالية ب 0,5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على أموالها الخاصة أكثر من الديون، وبالتالي هي قادرة على تسديد ديونها، وكلما زادت هذه النسبة عن 0,5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على ديون أكثر من أموالها الخاصة.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية (القابلية للتسديد)} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}$$

2. نسبة الاستقلالية المالية:

تقيس هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي (الديون) مقارنة بالتمويل الداخلي وتبين لنا مدى استقلالية المؤسسة و اعتمادها على الأموال الخاصة بدلا من الديون.<sup>1</sup>

تعبّر لنا هذه النسبة عن مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال حجم الديون ويجب أن تكون محصورة بين 1 و 2 ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية} = \text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}$$

3. نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة. القيمة المثالية لهذه السنة 1، حيث كلما كانت هذه النسبة أكبر من 1 فان المؤسسة تتمتع بهامش أمان وهي قادرة على تغطية أصولها الثابتة بالاعتماد على الأموال الدائمة، وإذا كانت أقل من 1 فان المؤسسة X تتمتع بهامش أمان وهي قادرة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة على أموالها الدائمة. ويتم حساب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = (\text{الأموال الخاصة} + \text{الديون طويلة الأجل}) / \text{الأصول الثابتة}$$

<sup>1</sup> نبيل سالم أحمد الوقاد و إبراهيم جابر السيد أحمد، تقييم الأداء المالي باستعمال النسب المالية، دار العلم للنشر والتوزيع، 2019، ط 1، ص 33.

4 . نسبة التمويل الخاص:

تعتبر هذه النسبة عن مدى تمويل الأموال الخاصة للمؤسسة للأصول غير جارية. القيمة المثالية لها هي 1 حيث كلما كانت النسبة أكبر كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

5 . نسبة القدرة على السداد:

تساعد هذه النسبة في قياس وتحديد قدرة المؤسسة على تسديد ديونها بمصادرها المالية الداخلية، ويعتمد المحلل المالي على هذه النسبة من أجل معرفة المدة الزمنية الضرورية لتسديد الديون المالية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على ما يعرف بالقدرة على التمويل الذاتي، ويتم معرفة مدة التسديد الديون المالية بواسطة العلاقة التالية:

$$\text{نسبة القدرة على السداد} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{القدرة على التمويل الذاتي}}$$

الجدول: (03-01) نسب المديونية

نسب المديونية	كيفية حسابها
نسب المديونية	= مجموع الديون / مجموع الأصول
نسب الاستقلالية	= الأموال الخاصة / مجموع الديون
نسبة التمويل الدائم	= الأموال الدائمة / الأصول الثابتة
نسبة التمويل الخاص	= الأموال الخاصة / الأصول الثابتة
نسبة القدرة على السداد	= الديون طويلة الأجل / القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

رابعا: نسب النشاط .

هي نسبة تقيس مدى نجاح الشركة في إدارة أصولها والتزاماتها، أي القدرة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات، أي أنها

تعكس مدى كفاءتها في اقتناء الموجودات، ولذلك سميت بنسب التشغيل بحيث تهتم بتقييم كفاءة المؤسسة على مختلف الأصعدة التشغيلية كإدارة المخزون، الذمم المدينة، الأول الثابتة ..... الخ.<sup>1</sup>

والهدف من تحديد نسب النشاط هو تحديد مدى قدرة المؤسسة في إدارة الأول الإجمالية، أي تقييم كفاءة استخدام الأصول الاقتصادية المتاحة ومدى تحقيق رقم الأعمال الأمثل ونتائج الأعمال المرتفعة.<sup>2</sup>

ومن أهم هذه النسب ما يلي:

**1 . معدل دوران المخزون:** معدل دوران المخزون يشير إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك في صالح المؤسسة.<sup>3</sup>

حيث يستخدم هذا المقياس لتحديد كفاءة إدارة المبيعات في تسويق منتجات المنشأة خلال السنة الواحدة، فهو مؤشر يبين كفاءة المنشأة في توظيف الأموال بالمخزون السلعي الذي تتاجر به. إذ أن ارتفاع المعدل من خلال عدد مرات دورانه يبين كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح.<sup>4</sup> وبحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{كلفة البضاعة} / \text{متوسط المخزون السلعي}$$

حيث:

$$\text{كلفة البضاعة} = \text{بضاعة أول المدة} + \text{المشتريات} - \text{بضاعة ثاني المدة} .$$

$$\text{متوسط المخزون السلعي} = (\text{مخزون 1} + \text{مخزون 2}) / 2$$

<sup>1</sup> عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 156 .

<sup>2</sup> يزيد تقرات، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

<sup>3</sup> خليل هادي عبد عون، خولة حسين حمدان، انعكاس تطبيق المعايير الدولية لأعداد التقارير المالية على النسب المالية ومؤشرات الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية ( JAFS ) المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2019، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص11.

<sup>4</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مكتبة الجامعة و اثراء للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، 2009، ط1، ص70.

2. معدل دوران الأصول المتداولة: تقيس هذه النسبة مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد الإيرادات، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما كان ذلك دليلاً على الكفاءة.<sup>1</sup> حيث تستخدم هذه النسبة لقياس المبيعات التي تتولد عن كل وحدة نقدية من قيمة الأصول المتداولة.<sup>2</sup>

ويحسب بالصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

3. نسبة دوران الأصول الثابتة: تقيس هذه النسبة مدى استغلال المؤسسة لهذه الأصول، حيث أن الأصول بطبيعتها تهتك على عدة سنوات وبالتالي فإن حجم الوحدة الواحدة من المبيعات تتحمل نصيب أقل من الإهلاك كلما ارتفع حجم المبيعات، والعكس صحيح.<sup>3</sup> وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول الثابتة}$$

تعتبر نسبة دوران الأصول الثابتة عن كفاءة الإدارة في استخدام واستغلال الأصول الثابتة، مما قد يعني ضرورة زيادة الاستثمار فيها، وانخفاض هذا المعدل يعني الاستثمار الزائد عن الحاجة في الأصول الثابتة، وهو ما يترتب عليه التوصية بعدم شراء أصول رأس مالية إضافية.<sup>4</sup>

4. نسبة دوران إجمالي الأصول: وتلخص هذه النسبة جميع نسب النشاط الأخرى وتتأثر بكل منها، وتعتبر أشمل مقياس الكفاية بحكم كونها مؤشراً لقدرة الاستثمارات في الموجودات على تحقيق المبيعات، أي إنتاجية هذه الأصول. وتقيس هذه النسبة قدرة أصول المنشأة في الحصول على المبيعات، وتشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استعمال جميع الموجودات لتحقيق هدفها في المبيعات.<sup>5</sup> وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة دوران إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط إجمالي الأصول}$$

<sup>1</sup> هلا بسام عبد الله الغصين، استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية، مذكرة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 46.

<sup>2</sup> زيد تفرات، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> معتصم أيمن محمود الحلو، مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية، رسالة ماجستير، المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 47.

<sup>4</sup> محمد لمبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات و أسواق مالية، دار المريخ للنشر، ط2، ص152.

<sup>5</sup> محمد عبد الرحيم عيسى، استخدام نسب التحليل المالي كمعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الادارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، 2004، ص42.

كلما كانت النسبة أكبر من نسب الصناعة المماثلة كلما كانت المنشأة قادرة على الاستغلال الأمثل لهذه الأصول، أما إذا كانت النسبة أقل فمعنى ذلك أن الأصول غير مستغلة استغلالاً جيداً.<sup>1</sup>

5. نسبة دوران الذمم المدينة: وتقيس هذه النسبة السرعة التي يتم بها تحصيل ديون الشركة وتحويلها إلى نقدية، وكلما كان هذا المعدل مرتفعاً كلما كانت درجة السيولة أعلى للذمم المدينة، وكلما دل ذلك على كفاءة مرتفعة في تحصيل الذمم المدينة، وكذلك كفاءة الأموال المستثمرة فيها.<sup>2</sup>

ويمكن قياس هذه النسبة كالتالي:

$$\text{نسبة دوران الذمم المدينة} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{متوسط الذمم المدينة}$$

6. نسبة دوران الذمم الدائنة: وتقيس هذه النسبة عدد مرات سداد قيمة المشتريات الآجلة للدائنين وتحويلها إلى نقد، وكلما كان معدل دوران الذمم الدائنة عالٍ يعني أن فترة السداد قصيرة والعكس صحيح، وكلما انخفض المعدل يكون ذلك أفضل وقد تزداد الأرباح إذا ما تم تشغيل هذه السيولة بسرعة.

ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة دوران الذمم الدائنة} = \text{صافي المشتريات الآجلة} / \text{متوسط الذمم الدائنة}$$

#### الجدول (04-01): نسب النشاط

نسبة النشاط	كيفية حسابها
معدل دوران المخزون	= كلفة البضاعة / متوسط المخزون السلعي
معدل دوران الأصول الثابتة	= صافي المبيعات / مجموع الأصول المتداولة
معدل دوران الأصول المتداولة	= صافي المبيعات / مجموع الأصول المتداولة
نسبة دوران إجمالي الأصول	= صافي المبيعات / متوسط إجمالي الأصول
نسبة دوران المدينة	= صافي المبيعات الآجلة / متوسط الذمم المدينة

<sup>1</sup> عبد المعطي أرشيد، حسنى علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ط2، ص71.

<sup>2</sup> فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، 2009، ط2، ص71.

نسبة دوران الذمم الدائنة	= صافي المشتريات الآجلة / متوسط الذمم الدائنة
--------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة .

تقيس نسب النشاط مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات، أو بعبارة أخرى مدى فاعلية استخدام الموارد المالية داخل المنشأة، أو مدى الكفاءة في إدارة الأصول. وتعتبر إدارة المنشأة و حملة أسهمها من أكثر المهتمين بهذه المجموعة من النسب. وتكشف نسب النشاط ما إذا كان الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم حيث أن الاستثمار الأكثر من اللازم شأنه في ذلك شأن الاستثمار الذي لا يكفي لتغطية الاحتياجات، ولما كان الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه المدير المالي هو تعظيم العوائد وتقليل المخاطر للمنشأة، لذلك فانه يتطلب عليه أن يوازن بين استخدام الموارد داخل المنشأة، أو بعبارة أخرى الموازنة بين الأصول و مايتولد عنها من مبيعات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: التقييم بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

#### الفرع الأول: مفهوم التوازن المالي.

✓ يمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.<sup>2</sup>

✓ يعتبر التوازن المالي أنه التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها.

#### الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي.

إن مبدأ التوازن المالي يقتضي مقابلة سيولة الأصول استحقاقية الخصوم، حيث أن قاعدة التوازن المالي من أعلى المركز المالي أساسها بتمويل الأصول الغير جارية بواسطة الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الخصوم الغير جارية)، وقاعدة التوازن المالي من أسفل قائمة المركز المالي تكون بتمويل الأصول

<sup>1</sup> عبد المعطي أرشيد، حسنى خريوش، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> مولود فتحي وقطاف عبد القادر، دراسة تحليلية لأثر الهيكل التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال ( 2013 . 2015 )، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية الجزائر، المجلد 2، العدد4، سبتمبر2018، ص266.

الجارية بواسطة الخصوم الجارية، إلا أنه قد يحدث في دورات الاستغلال بعض الاختلافات التي تخل بالتوازن المالي.<sup>1</sup>

توجد ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي ويتمثل أساسها في:

أولاً: رأس المال العامل:

- ✓ يعرف رأس المال العامل على أنه الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة الذي يزيد تمويلها للأصول الثابتة.<sup>2</sup>
- ✓ مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وان كان الكثير يعرفه على أنه الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

ويمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين هما: أسلوب أعلى الميزانية وأسلوب أسفل الميزانية كما يلي:<sup>3</sup>

✓ أسلوب أعلى الميزانية: في هذه الحالة فإنه يساوي الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة . الأصول الثابتة .

حيث:

الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون الطويلة .

ومنه:

رأس المال العامل = ( الأموال الخاصة + الديون الطويلة ) . الأصول الثابتة .

هذا الأسلوب يرتكز على تحديد أصل رأس المال العامل والمتغيرات المحددة له.

✓ أسلوب أسفل الميزانية: في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة . الديون قصيرة الأجل .

حيث:

الأصول المتداولة = المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة .

<sup>1</sup> يزيد تفرات، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي SCF. دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2014-2015، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34 (01)، ص 422.

<sup>3</sup> محمد نجيب دبابس، مرجع سبق ذكره، ص 87.

ومنه:

رأس المال العامل = ( المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة ) - الديون قصيرة الأجل .

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل وهو تمويل جزء من دورة الاستغلال.

**الدلالات المالية لرأس المال العامل:**

يتم تفسير رأس المال العامل من خلال:<sup>1</sup>

**من منظور أعلى الميزانية:**

رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويمكن حصرها في ثلاث حالات:

**الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة) ففي هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة (أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة).

**الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة) في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلبي جزء من الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

**الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم، وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات.

**من منظور أسفل الميزانية:**

يعبر رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، حيث يمثل رأس المال العامل من أسفل الميزانية مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للالتزامات القصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة إلى نقد سائلة يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل.

**الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض القصير الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويتبقى فائض مالي يمثل هامش أمان.

**الحالة الثانية:** رأس المال العامل سلبى بمعنى أن الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

<sup>1</sup>العبد صوفان، محاضرات في التحليل المالي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر 2018، ص21.

أنواع رأس المال العامل:

يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع.

1. رأس المال العامل الخاص: وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة التي تمول الأصول المتداولة

بعد تغطية كل الموجودات الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة . الموجودات الثابتة .

2. رأس المال العامل الإجمالي: وهو مجموع الموجودات المتداولة في قائمة المركز المالي.<sup>2</sup>

3. رأس المال العامل الصافي: يهدف إلى معرفة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة،

وكذلك معرفة مدى تغطية الخصوم الجارية للأصول الجارية، ويتم حسابه:

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة . الأصول الثابتة .

أو:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة الجارية (المتداولة) . الخصوم المتداولة .

4. رأس المال العامل الأجنبي (الخارجي): يهدف إلى تحديد مدى ارتباط المؤسسة بالغير ومقدار

اعتمادها على الديون.

ثانياً: احتياج رأس المال العامل:

التعريف الأول: تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج المؤسسة

له فعلاً لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل.

التعريف الثاني: يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها

المرتتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن

مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.<sup>3</sup>

ويحسب وفق العلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة . موارد الدورة.

حيث:

احتياجات الدورة = قيم الاستغلال + قيم محققة .

<sup>1</sup> زينات دراحي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة: المقالة العمومية لصناعة المواد والأثاث لولاية قسنطينة (كومامو) خلال الفترة

1991-1995، بحث مقدم لنيل رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1996-1997، 61.

<sup>2</sup> حسني عبد العزيز جرادات، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص32.

<sup>3</sup> الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص104.

و:

موارد الدورة = الديون قصيرة الأجل . السلفيات المصرفية .

ومنه:

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) + (قصيرة الأجل . السلفيات المصرفية).

وقد تم استبعاد القيم الجاهزة لأنها لا تعتبر من احتياجات الدورة، كما أن السلفيات المصرفية أيضا عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جدا ولا تدخل ضمن موارد الدورة لأنها تقتصر غالبا في نهاية الدورة للتسوية.

تغيرات احتياجات رأس المال العامل:<sup>1</sup>

✓ احتياج رأس المال العامل موجبة: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.

✓ احتياجات رأس المال العامل سالبة: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجاتها دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى، ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

✓ احتياجات رأس المال العامل معدومة: عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هذا يتحقق توازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد.

ثالثا: الخزينة.

✓ تعرف على أنها إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفيات المصرفية، كما تعرف بالفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل.

✓ تعرف حسب المحلل المالي على أنها الفرق بين الموارد المستعملة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة من هذا النشاط خلال فترة زمنية.<sup>2</sup>

ويتم حسابها بالاعتماد على المؤشرين السابقين وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup>بن خروف جليبة، ص92.

<sup>2</sup>جمال محمد أحمد، إبراهيم السيد، القروض المصرفية و التمويل، موسوعة التمويل، دار التعليم الجامعي، المجلد2، الاسكندرية2016، ص66.

الخزينة = رأس المال العامل . احتياج رأس المال العامل .  
أو:

الخزينة = القيم الجاهزة . سلفيات مصرفية .

2. الحالات الممكنة للخزينة:

✓ **خزينة سالبة:** وهذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل، وهذا يدل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، ويفرض عليها هذا الاختلال الافتراض والذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل، وذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، وفي بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس.

✓ **خزينة موجبة:** تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبير دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مرد ودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جيدة.

✓ **خزينة معدومة:** وتعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين، وهذا دليل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة لا تستطيع مواجهة احتياجات التمويل، وفي نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

## خلاصة:

تم الطرق في هذا الفصل إلى الأداء المالي الذي أصبح يمثل محورا ضروريا وفعالا للنمو والتقدم والاستمرارية، فهو يمكن للمؤسسة في الاستعمال والاستخدام الأمثل والجيد للوسائل المالية المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، إذ أن تقييم الأداء المالي هو الذي يعطي الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية فعالة ومتميزة تقوم عليها المؤسسة في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحيته، والكشف عن نقاط القوة والضعف، بتدعيم مواطن القوة، ومعالجة نقاط ضعفها باتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، وبالتالي التحسين في الأداء المالي، وعليه أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها.

والأداء المالي يعتمد إلى حد كبير على اختيار الأمثل لمؤشرات التحسين، وهذه الأخيرة هي عبارة عن كميات مترجمة من علاقات بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة وتستعمل كأدوات ووسائل لمعرفة مستوى تحقيق الأهداف المالية في المنظمة.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية فإنها بحاجة ماسة وضرورية لإتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وخدماتها، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن هذه المؤسسات من التعامل مع التحديات التي تواجهها وتحقيق مستوى الأداء الأفضل، حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة ان تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

تهدف العديد من المؤسسات المختلفة إلى تحسين جودة خدماتها من خلال اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث يعود سر نجاحها الى مجموعة من المبادئ والأسس التي تحدها الإدارة العليا، وهذا عبر مراحل ومتطلبات من أجل تطبيق هذا الأسلوب الحديث.

وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا الفصل، حيث سيتم تسليط الضوء على أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة للجودة الشاملة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والذين يعنون بشكل خاص نحو استمرارية تطوير وتحسين كافة مراحل ونواحي الأداء، وذلك من خلال استعراض المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

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

**المبحث الثالث:** العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي وبين إدارة الجودة الشاملة والإيزو.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي ولهذا سعت المؤسسات الى الوصول الى أعلى مستويات الجودة في سلعتها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد المحلي والدولي.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة ومحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة من خلال إعطاء أهم تعريفات الجودة وتحديد أهدافها وبيان أهميتها ومن ثم التطرق إلى الجودة الشاملة.

### الفرع الأول: تعريف الجودة

عموماً مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل في 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 أو خدمة ما.

في ظل هذا التباين قدمت محاولات عديدة لتعريف وضبط الجودة:

✓ عرف 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>

<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 البرودي، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص138.

- ✓ وعرفت الجودة بأنها: "شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار المقدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة، وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج".<sup>1</sup>
- ✓ ولقد عرف المعهد الوطني الأمريكي AMERICAN NATIONAL STANDRD INSTITUTE الجودة على أنها: "مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".<sup>2</sup>
- ✓ وعرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها".<sup>3</sup>
- ✓ والجودة هي: "قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن".<sup>4</sup>
- ✓ وعرفها بسترفيد على أنها: "السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبية توقعات المستهلك".<sup>5</sup>
- ✓ وعرفها DEMIG على أنها: "الجودة العالية للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وما يرتبط به من إرضاء العملاء يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها".<sup>6</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة هي: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة 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>7</sup>

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

<sup>1</sup>عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، جامعة اليرموك، الأردن 2007، ص496.

<sup>2</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15

<sup>4</sup>François caby et cloude jambart ،la qualité dans les services 2eme édition France economica paris 2002 p11.

<sup>5</sup>حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر 2009ص14.

<sup>6</sup>شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010، ص27.

<sup>7</sup>حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة وتقييمها من خلال رضا العميل، رسالة دكتوراه، تخصص بنوك، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2013-2014، ص27.

- 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>1</sup>
- ت- مدخل المستخدم: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء منتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.<sup>2</sup>
- ث- مدخل التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويرتبط مفهوم الجودة هنا بمفهوم كروسبي: الأخطاء الصفرية والتي تعني أن الجودة طليقة حرة خالية من أي نقائص وعيوب وكما يقول sallis أن الجودة هي: "كل منا يعجب بها والعديد منا يرغبها والقليل منا يمتلكها".<sup>3</sup>
- ج- 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 ملاءمتها لحاجته مع سعر شراؤه ومتى تحقق ذلك العميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الجودة

تحتل الجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك الذي يقيتها، ويمكن 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 وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسات ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

<sup>1</sup>بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006-2007 ص4.

<sup>2</sup>علماني أمينة، علاقة أنظمة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 07 و08 ديسمبر 2010 ص03.

<sup>3</sup> Edvard sallis، total quality management in education، third edition، kogan page، London، 2002 p22.

<sup>4</sup>بوعنان نور الدين، مرجع سابق ص05.

2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكمات التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فكل مؤسسة تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
3. **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى أحجام 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 الاقتصادية بشكل كبير في توقيت وكيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.<sup>1</sup>
5. **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتلاقيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكان والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>3</sup>

1. **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.
2. **أهداف تحسين الجودة:** هي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

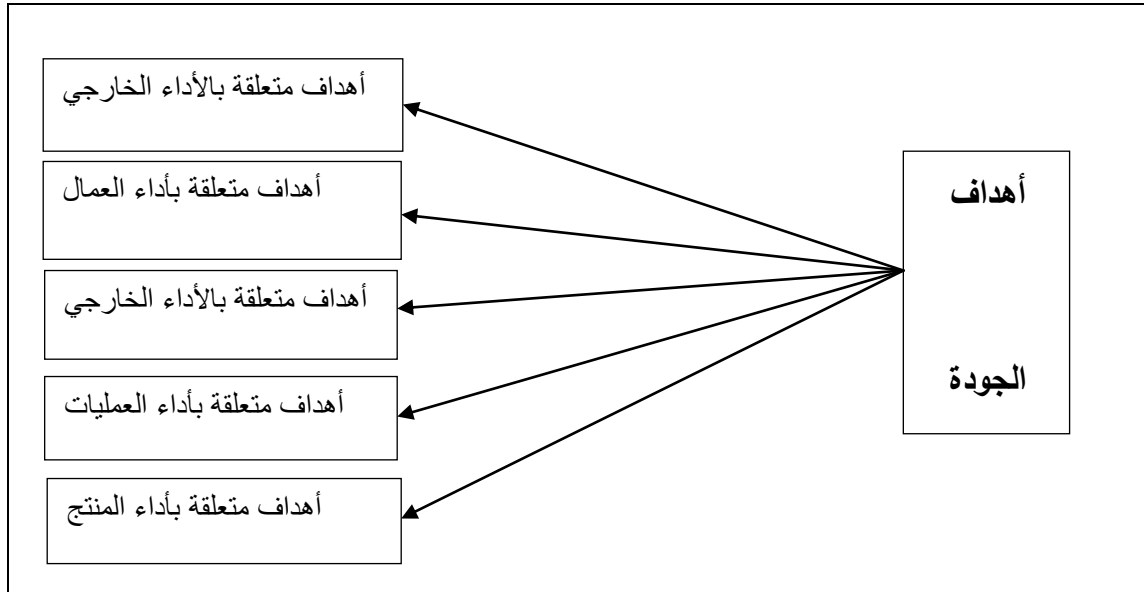
<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص30-31.

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

<sup>3</sup>مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل لتطبيق الجودة iso 9000، بيروت، دار الفكر المعاصر، ص103.

- ويمكن تصنيف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:<sup>1</sup>
- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  - ✓ أهداف أداء المنتج وتساؤل حاجات الزبائن والمنافسة.
  - ✓ أهداف العمليات ونتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
  - ✓ أهداف الأداء الداخلي ونتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
  - ✓ أهداف أداء العاملين ونتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين.

الشكل: (01-02) يوضح أهداف الجودة.



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ص39.

الفرع الثالث: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد أو 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 وأبعاد جودة الخدمة.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم - عمليات وتطبيقات، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006ص39.

1. أبعاد جودة السلعة: حددت ثمانية ابعاد للجودة تكمن في:<sup>1</sup>

- ✓ **الأداء:** الأداء صفة يمكن قياسها، 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 والمهارة في خدمة العملاء أما فيما يخص السيارات فإن السرعة واستهلاك البنزين هي التي يتم قياس أدائها لأنها تعتبر أهم الخصائص.
- ✓ **الخصائص الثانوية:** تساهم الخصائص الثانوية لمنتج ما إذا كانت المنتجات المعروضة في السوق متماثلة في خصائصها ومكوناتها الأساسية ووظائفها.
- ✓ **المصداقية:** تقاس باحتمالات سوء الأداء أو عجز المنتج في مجال زمني معين، ومن بين المقاييس المستعملة لإظهار المصداقية الوقت المتوسط للأداء.
- ✓ **المطابقة:** يعرف المنتج بالخصائص الأنماط أو المعايير وبعد ذا جودة عالية عندما يكون مطابقاً للعناصر التي يعرف بها، ويكون سيئ الجودة عندما يبتعد عنها فالمطابقة للمعايير تضمن دقة وتناسق الجودة المنتجة وتستهمل معايير المنتجات في إطار البحث عن الرفاهية الاجتماعية من طرف السلطات العمومية وذلك من أجل تقليص اختلاف المنتجات وحث وإرغام المنتجين على تجنب بعض الأخطاء كالتلوث أو الحوادث، واحترام معايير يدخل في إطار التوحد الصناعي.
- ✓ **الديمومة:** هي مدة استعمال المنتج الممكنة بل اهتلاكه أو تلفه، ويكون هذا البعد مرتبطاً بالمصداقية ولا يمكن مزج الديمومة مع المصداقية لأن المنتج السهل التصليح يصبح جيد الديمومة بدون أن يكون ذو مصداقية.
- ✓ **الخدمات الملحقة:** كل منتج يكون متبوع بخدمات، فقبل البيع يتعلق الأمر بدراسات مسبقة واستشارات لمساعدة وصياغة الاختيارات وبعد البيع يتعلق الأمر بنشاطات مساعدة تسمح للمنتج بأن يستعمل في أحسن الظروف كالتركيب والصيانة...
- ✓ **التجميل:** أي الطابع الجمالي، يتعلق الأمر بخصائص المنتج في حد ذاته كالشكل، اللون، والرائحة وهذه الخصائص أساسية ومهمة في بعض الصناعات الإبداعية.

<sup>1</sup> لبيت أحمد، أوكيل 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 ص 8 و9.

✓ إدراك الجودة: يقصد بها إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة، وعملية الإدراك هذه تنتج من الخصائص الجوهرية للمنتج، فقد يلعب الاسم التجاري والعلامة والسمعة للمؤسسة دورا هاما في تحديد هذا الإدراك.

2. أبعاد جودة الخدمات: تتضمن الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الوقت **time**: كم ينتظر المستهلك.
- ✓ دقة التسليم **timeless**: التسليم في الموعد.
- ✓ الإتمام **completeness**: انجاز جميع جوانبها بشكل تام.
- ✓ التعامل **courtest**: ترحيب العاملين بكل العملاء.
- ✓ التتاسق **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.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتباين المفاهيم والأفكار ضمن تعريف الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الأخرى إلا أن هذا التباين في المفاهيم كاد أن يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه والذي يتمثل في إرضاء الزبون أو العميل، وذلك من خلال تفاعل جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة يحظى بقبول عام لدى الباحثين والمفكرين بشأن إدارة الجودة الشاملة ولكن هناك أيضا بعض التعاريف أظهرت تصورا عاما لهذا المفهوم نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص22.

✓ **تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA:** "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف الى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية للوصول الى أهداف المنظمة."<sup>1</sup>

يرتكز هذا التعريف على الكفاءة والفعالية داخل المنظمة ويقود الى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها دون ان تكون هناك ازدواجية في العمل، ودون أن يكون هناك هدر في الموارد والجهود.

✓ **تعريف معهد الجودة الفيدرالي:** عرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تطبيق حاجات وتوقعات العملاء، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في الخدمات والعمليات في المنظمة."<sup>2</sup>

هذا التعريف يشير الى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة والتعرف على وحاجات العملاء إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل، مع ضرورة الرضا والسعادة له.

✓ **تعريف تشوكتر shuctyer:** إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن."<sup>3</sup>

✓ **تعريف جابلونسكي jablonski:** إدارة الجودة الشاملة هي "شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل."<sup>4</sup>

✓ **تعريف هوفر Hoffer وزملاؤه:** إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تساهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف الى

<sup>1</sup>خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص74.

<sup>2</sup>توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة، iso وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي 2010ص109.

<sup>3</sup>زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص24.

<sup>4</sup>جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصيادي، تطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات العدد 6، الرياض 1993، ص 4.

كسب ثقة العميل، كما تساهم في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون.<sup>1</sup>

✓ **تعريف Oakland:** يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي "طريقة لتحسين المرونة وفعالية الاعمال بشكل عام ومن خلالها تحسين وتنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة".<sup>2</sup>

إن هذه التعريفات والمفاهيم تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الفرد ونظم العمل بشكل مستمر، من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي الى مراقبة العمل وتحديد أنواع الانحرافات.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق استراتيجية شاملة تهدف الى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى والذي يتمثل في إرضاء العملاء بأقل التكاليف.

من التعاريف السابقة يمكن إبراز مجموعة من الخصائص لإدارة الجودة الشاملة:<sup>3</sup>

✓ إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والأبحاث الإدارية السابقة ( المدرسة العلمية، المدرسة السلوكية، مدرسة الإدارة العامة، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم ومدرسة العلاقات الإنسانية....).

✓ تعد أسلوب تفكير ومنهج يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة.

<sup>1</sup> Hoffer،GD et al، **break-through thinking in total quality management**، Engel wood cliffs، New Jersey 1994، p3.

<sup>2</sup> Oakland، J. S ،**total quality management**، Heinemann professional publishing Ltd ،oxford ،1989 ،p 14.

<sup>3</sup> بوحورود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015 ص69.70.

- ✓ تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية اتجاه العمل في المؤسسة، لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.
- ✓ تضع إدارة الجودة الشاملة رضا العميل في أولى اهتمامات المنظمة، وتدعو الى تلبية حاجاته وتوقعاته بل وتجاوزها.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه إداري منطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع.
- ✓ تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة، بمعنى تطبيق مفهوم مورد عميل داخل النظام.
- ✓ يتسع مفهوم الجودة في ظل الإدارة بالجودة الشاملة ويتعدى حدود الوظيفة الإنتاجية ليشمل كافة أوجه النشاط بالمؤسسة، ويمس الأداء فيها وهذا ما يسمى بـ: "خاصية الشمولية في إدارة الجودة".

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية الجودة الشاملة في المنظمات من حيث أن هذه المنظمات تتنافس فيما بينها بهدف زيادة حصتها السوقية وتقديم خدمات أفضل لزيائنها لذلك تسعى كل منظمة لتقديم سلع وخدمات أفضل تتميز بجودة عالية، وذلك من خلال جملة من الفوائد والمكاسب كإرضاء زيائنها والمحافظة عليهم، او استقطاب زيائن جدد، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات في هذا الشأن باعتبار أن الجودة تشكل عاملا أساسيا من بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في قرار المستهلك وهي السعر، الجودة، الجاهزية.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ إن نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ✓ إن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2014ص149.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة ISO 9000/2008 وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي 2010 ص120.

- ✓ في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- ✓ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- ✓ تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل.
- ✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذو جودة عالية وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ✓ توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.
- ✓ إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.

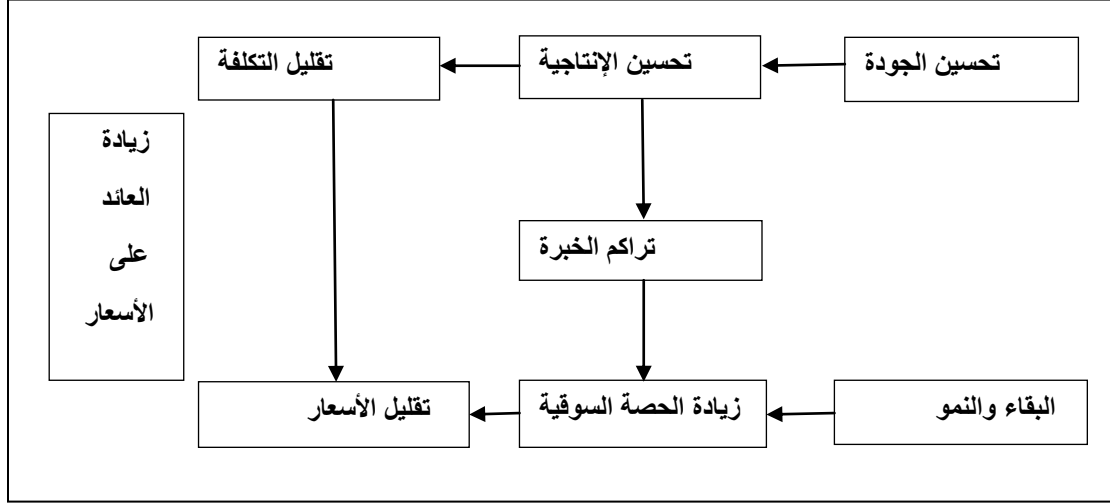
### الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- ✓ لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ التركيز على مستحقات واحتياجات السوق، وترجمتها الى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ✓ ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء ممكن في جميع المجالات.
- ✓ فرض إجراءات لأداء الجودة.
- ✓ الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ التحسين الشامل والمتواصل والشامل لجميع قطاعات وفعاليات ومستويات المنظمة.
- ✓ كفاءة المنظمة في رفع رضا العملاء والتميز للعاملين.
- ✓ الزيادة من الحصة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- ✓ مراقبة وتحسين أدوات قياس أداء العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> حركاتي زكريا، طرانجي عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 17.

✓ تدريب العاملين على أسلوب تطوير وتحسين العمليات.

الشكل (02-02): يجسد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج.



المصدر: حركاتي زكريا، طرانجي عبد الحفيظ، مرجع سابق ص 17.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة الشاملة

ترجع الأصول التاريخية لنشأة الجودة الى السنوات الأولى من القرن العشرين في بداية الحركة عندما بدأت دراسات الحركة والزمن سنة 1911 التي نادى بها فريدريك تايلور، حيث كانت مؤشرا لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة، كما ارتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة الذي جرى تطبيقه في الصناعات الأمريكية المدنية والحربية اثناء الحرب العالمية الثانية. ومن ثم انتقل هذا المفهوم الى اليابان على أيدي مفكرين بارزين في مجال الإدارة أمثال: Deming و juran وذلك في بداية الخمسينيات من القرن العشرين الماضي.

قام العالم الأمريكي Walter بوضع الصيغ الأصلية لمفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة اعتمادا على النظرية الإحصائية التي صاغها العالم البريطاني Roland fisher واكتشف إثر ذلك shewhard أهمية القضاء على الاختلافات في المواد والعمليات الإنتاجية والآليات والتجهيزات المستخدمة وكذلك بيئة العمل والطريقة التي تؤدي بها الأعمال، حيث أن ذلك يؤدي الى المصداقية في الأداء وتأمين الاتساق في المهام

والأنشطة، وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين تطورت إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتقاء كل من Deming و juran الأمريكيين لأول مرة مع خبير الجودة الياباني kaoru ishikawa والعمل معا في إطار الفكر الياباني المتميز بنظرته الشمولية للحياة.

وفي بداية الثمانينات من نفس القرن عادت أفكار الجودة الى الصناعات الأمريكية مرة أخرى، نتيجة تراجع المبيعات الأمريكية وفقدان مركزها القيادي في كثير من الصناعات الحيوية لصالح اليابان التي اشتهرت بجودة عالية وأسعار أقل. وهذا ما جعل الأمريكيين يركزون على جوهر التطور الياباني.<sup>1</sup>

أما في بداية التسعينات برزت ظاهرة العولمة globalization وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الحرة.... الخ، بحيث أصبحت الجودة والنوعية في هذه الفترة أهم أسلحة التنافس وعنصر أساسي في الحفاظ على الحصص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية، فارتفعت نسبة اهتمام المنظمات العالمية بإدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- ✓ سيطرة اليابانيون على الأسواق العالمية بسبب منافستهم على أساس الجودة.
- ✓ اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر، وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الطرق الرئيسية لتطوير المنظمة، وأنها استراتيجية إدارية وبمثابة استثمار على المدى البعيد.
- ✓ رغم تداول العديد من الأفكار من طرف العديد من المفكرين حول الجودة الشاملة غير أن الحضارة الإسلامية كانت السباقة في إرساء قواعد الجودة الشاملة، وقد دلت الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والمشاهدات العلمية في الدولة الإسلامية لأنها طبقت العديد من المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة، ومثالا على ذلك:
- مبدأ الشورى: دعى الإسلام الأفراد الى التشاور فيما بينهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث قال سبحانه وتعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) آل عمران 159. فالشورى هنا تؤدي الى العمل المتقن والفعل الصحيح.
- مبدأ التعاون: دعى الإسلام الأفراد الى التعاون فيما بينهم في سبيل الخير، لقوله عز وجل: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) المائدة 02.

<sup>1</sup>بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق ص من 63 الى 66.

- مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: دعى القرآن الكريم الى ضرورة إتقان العمل وتحقيق الجودة فيه لقوله تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) الكهف .30.
- مبدأ الرقابة: ركزت الإدارة الإسلامية على ترسيخ الجودة وشموليتها لكل الأعمال وجوانب الحياة المختلفة لقوله تعالى: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ) المدثر .38.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة، لابد 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 أنها أكثر شمولية، والأكثر استخداماً في الواقع العلمي وهذه المبادئ هي:

#### أولاً: دعم الإدارة العليا

إن أهمية دعم الإدارة العليا تعود الى 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 مرض 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 هذا التطبيق، وبالمقابل يعود الفشل في إدارة الجودة الشاملة الى فقدان الإدارة الالتزام أو عدم قدرة الإدارة العليا على إيصال التزامها

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق ص20، 21.

بصورة مباشرة الى جميع العاملين، ويمكن للإدارة العليا ان تدعم الإدارات المختلفة بنحو عام عن طريق التخلي عن الطرق التقليدية والروتينية لتقويم العاملين وتشجيعهم بالحوافز لتطوير العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

### ثانياً: التركيز على رضا الزبون

إن نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يعتمد على رضا الزبون بحيث تعتبر مسألة في غاية الأهمية، لذا فإن معظم المنظمات تسعى الى تحقيق مفهوم الجودة وذلك وفقاً لتطلعات ومتطلبات الزبون من أجل تحقيق الرضا وأن المفهوم الاستراتيجي لرضا الزبون يهتم بالأمر التي تسعى المنظمة الى تحقيقها مثل الاحتفاظ بالزبون وكذلك اختراق السوق. بالإضافة الى المحافظة على جعل الجودة عنصراً مهماً من التوجهات التي تسعى إليها المنظمة.

فعلى سبيل المثال تهتم المنظمة بتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتقديم الخدمات وفقاً لنظام الجودة الشاملة بدلاً من الاهتمام فقط بالأقسام والهيكل التنظيمي للمنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: التحسين المستمر

إن مفهوم عملية التحسين المستمر التي يتم تطويرها في تطبيقات إدارة الجودة تتطلب في بداية الأمر استقرار العملية الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ، وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاثة وهي: التوازن، المشاركة والتحقيق.

فيما يلي نستعرض فوائد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، ومن بين هذه الفوائد نذكرها على سبيل الحصر:<sup>3</sup>

✓ تبسيط الإجراءات، يساعد تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها.

<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 39،40.

<sup>2</sup> عصام محمد عبيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، جامعة أسيوط، كلية الأدب، ص 11.

<sup>3</sup> حنان عبد الرحيم الاحمدي، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المؤسسات الصحية "مجلة الإدارة العاملة" العدد الثالث، المجلد الأربعون، معهد الإدارة العامة، الرياض، أكتوبر 2000، ص 412.

✓ تحسين الإجراءات، يهدف إلى تقصي فرص التحسين واغتنامها.

✓ كفاءة التشغيل، تعتبر كفاءة التشغيل من أهم الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للقضاء على الهدر في أداء العمليات وارتفاع مستوى مهارة العاملين.

#### رابعاً: مشاركة العاملين

تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المؤسسة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وأن المدخل الرئيسي الى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية، ومشاركة الأفراد العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة، بالإضافة الى تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمؤسسة. والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد اهداف وخطط المؤسسة.<sup>1</sup>

#### خامساً: اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي الى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية 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 يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة 7-8 ديسمبر، 2010، ص5.

## المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أو الخاصة تبدأ بالإدارة العليا للمنظمة، لأن ذلك يعبر عن مدى التزام الإدارة العليا واقتناعها ببرامج التطبيق، فالدور الذي تلعبه الإدارة ضروري لكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وأن عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا قد يكون سببا أساسيا في فشل جهود تحسين الجودة وتطويرها، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بشكل عام يواجه تحديات وصعوبات كبيرة، إلا أن هناك ما يدعو الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما سنركز عليه في هذا المبحث حيث نتناول فيه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها إضافة الى عوامل نجاح هذا التطبيق والمعوقات التي تواجهها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المتطلبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة الى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات، ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع الى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف الشركة سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد على الاستثمار أو رضا الزبون... الخ، يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، 2005، الأردن، ص من 63 الى 67.

لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجازات الأهداف.

2. **الالتزام:** أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة من أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

كما وان التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

3. **فرق العمل:** أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعرف فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب ف ذلك يكمن في القول (أنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا كما ان مثلها كما لو كنت عاطلا عن العمل)

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها لبعض الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.

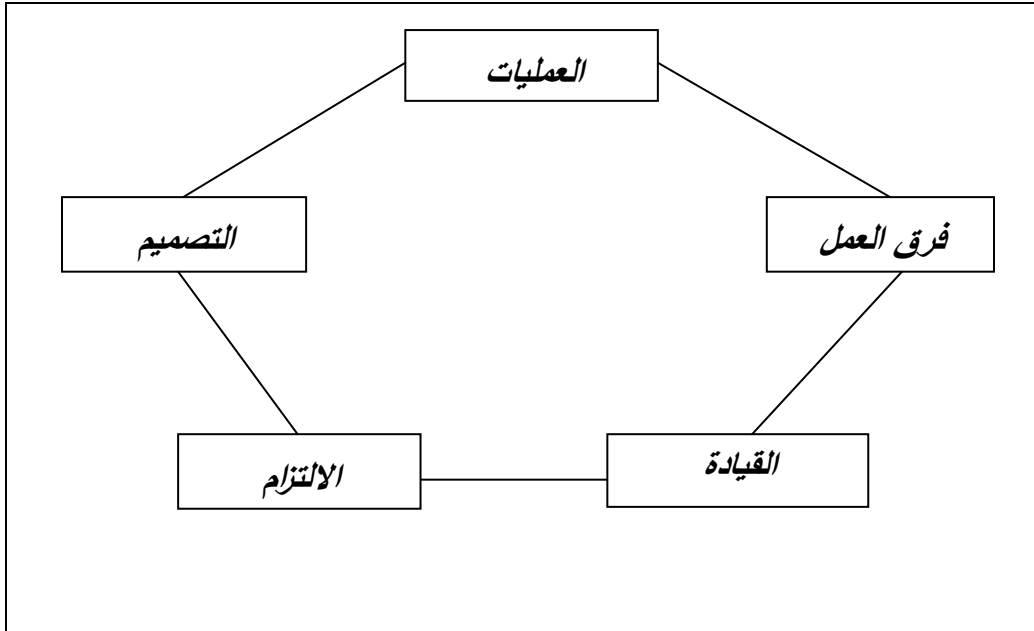
4. **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس إمكانيات المنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية. لذا فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفؤين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا للزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له، وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكائن والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة

من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولاً وتحسين عمليات المنظمة ثانيان بالشكل الذي يتناسب مع امكانياتها على تلبية حاجات الزبون و رغباته.

5. **التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود الى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون لأن اتجاه الحديث يؤكد على أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها بعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

إن توفر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية، وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر. إن المتطلبات أعلاه تتفاعل فيما بينها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والشكل الثالث التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-02): تفاعل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ص63.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المنظمات المعنية دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع في اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة لاسيما وإن إدارة الجودة الشاملة نظام وبناء فكري وفلسفي يمتد ليشمل جميع أوصال المنظمة من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية وتنظيمية وثقافية... الخ، ولذا يمكن القول بأن مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا تعدو أن تتضمن المراحل التالية:<sup>1</sup>

#### **المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد والتهيئة the preparation phase**

تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليله واتخاذ القرارات بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة باعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- ✓ استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة إضافة للعاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجل إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المتوقع بلوغها.
- ✓ تشكيل وبناء فرق عمل في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- ✓ إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين لمفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق ص من 238 إلى 240.

✓ اعتماد سبل قياس ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

### المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط the planning phase

تعد مرحلة تخطيط إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة ونستنتج من خلال ذلك ما يلي:

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

✓ صياغة الرؤية والرسالة ووضوح الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتتميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.

✓ التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

### المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق implementation phase

يتم في مرحلة التطبيق أو التنفيذ الفعلي استخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة بعد أن يجري إعداد العاملين سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة في الطرق الإحصائية كاستخدام خرائط الجودة والمتغيرات وأساليب بارتيو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

### المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة والتقييم the control evaluation phase

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدراته في متابعة الأداء المراد إنجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفقا لسبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعيدة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، فإن أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء في العمليات التشغيلية يسار من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية أما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية سيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تقاوم الانحرافات أثناء العمليات الجارية، أما الرقابة البعيدة فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة

المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المنظمة وهكذا ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بمختلف صورته فعالا لابد وأن يتم تزويد العاملين بجميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية بحيث يتسم ذلك بالبساطة والوضوح والدقة والشفافية الملائمة، كما ينبغي أن يتم تدريب العاملين في مختلف الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الإحصائية والوسائل المعتمدة في الوقاية أو المعالجة اللازمة بالسبل الموضوعية لتجاوز الخلل قبل تفاقمها وتعاضم أثره.

### المرحلة الرابعة: المرحلة المتقدمة the advance phase

وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية وتستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثالا يحتذى، فهي قدوة ومرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، إذ أن غالبا ما تصير من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجا أو معيارا للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق 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>1</sup>

- ✓ حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة، حيث يدفع كل منهم بجهد 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 وعمل الفريق.

<sup>1</sup>فطنازي 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، ص 205.

✓ التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.

✓ الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).

### المطلب الرابع: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق لكل من مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

#### الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</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.

✓ 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 من خلال التركيز على العميل، فهي نقطة البداية الموفقة 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 حيث أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات بشكل كبير.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص52-53.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

- ✓ عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المؤسسات في البلدان النامية بشكل خاص.
- ✓ عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام 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 التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة.
- ✓ عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ✓ نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية لضبط الجودة في المؤسسة.
- ✓ الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير، لاسيما 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 التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولذا ينبغي أن يصار الى تحديدها وتحليلها وإزالة جميع المعوقات التي تقترن بها لغرض التطبيق الفعال لهذا النظام.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص240-241.

### المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي وبينها وإيزو

من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة الجودة الشاملة هو موضوع الإيزو وما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة، مما هي فلسفة أو ثقافة تغيب عنها المعالم المحددة القادرة على جعل الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات دون استثناء، سنحاول فيما يلي التطرق الى الإيزو بشيء من التفصيل ومن ثم ندرس العلاقة بينه وبين الجودة الشاملة وبين هذه الأخيرة والأداء المالي.

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإيزو

تعد الإيزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية تسمى "معايير الإيزو"، وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، أن المنظمات التي تطبق معايير الإيزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

#### الفرع الأول: ماهية مواصفات ISO 9000

سنحاول من خلال هذا الفرع إعطاء نبذة تاريخية عن مواصفات ISO 9000، والتعريف بهذه المواصفة.

#### أولاً: نبذة تاريخية عن مواصفات ISO 9000

لقد سبق اعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9000 مجموعة من المراحل والتطورات هي:

✓ في سنة 1955 قامت لجنة خبراء في منظمة شمال الأطلسي، والتي عرفت برقمها الرمزي AC/25 بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء لتأكيد الجودة والتي أوكلت فيها مسؤولية الجودة الى 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 الأطلسي NATO معايير للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة بـ STANAG4108 حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها قسماً لتأكيد الجودة، واختيار مجموعة من المفتشين وتدريبهم على ذلك.

- ✓ وفي سنة 1971 تم إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط.
- ✓ وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية معيارين هما: BS4891، BS5179 كمشردين 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، وهو مطابق للمواصفات البريطانية BS5750 مع إدخال بعض التعديلات عليه، وقصد تطوير هذا النظام ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم 3،2،1 ISO9001 لتصدر سنة 1994 تحت اسم ISO9000:1994 ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات العميل وتغيرات المحيط.
- ✓ وفي ديسمبر 2000 تم إصدار نظام ISO version 2000 أو ISO9000:2000 أو هكذا 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 الى تعريف ISO والتي هي:
- ✓ هي اختصار للمنظمة العالمية للمعايير أو المقاييس أو المواصفات القياسية.2 والمنظمة العالمية للمواصفات القياسية بالفرنسية international organization de normalization 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

<sup>1</sup>برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص136، 137.

<sup>2</sup>محمد موسى أحمد، - إدارة الأفراد-الموارد البشرية H.B-بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص407.

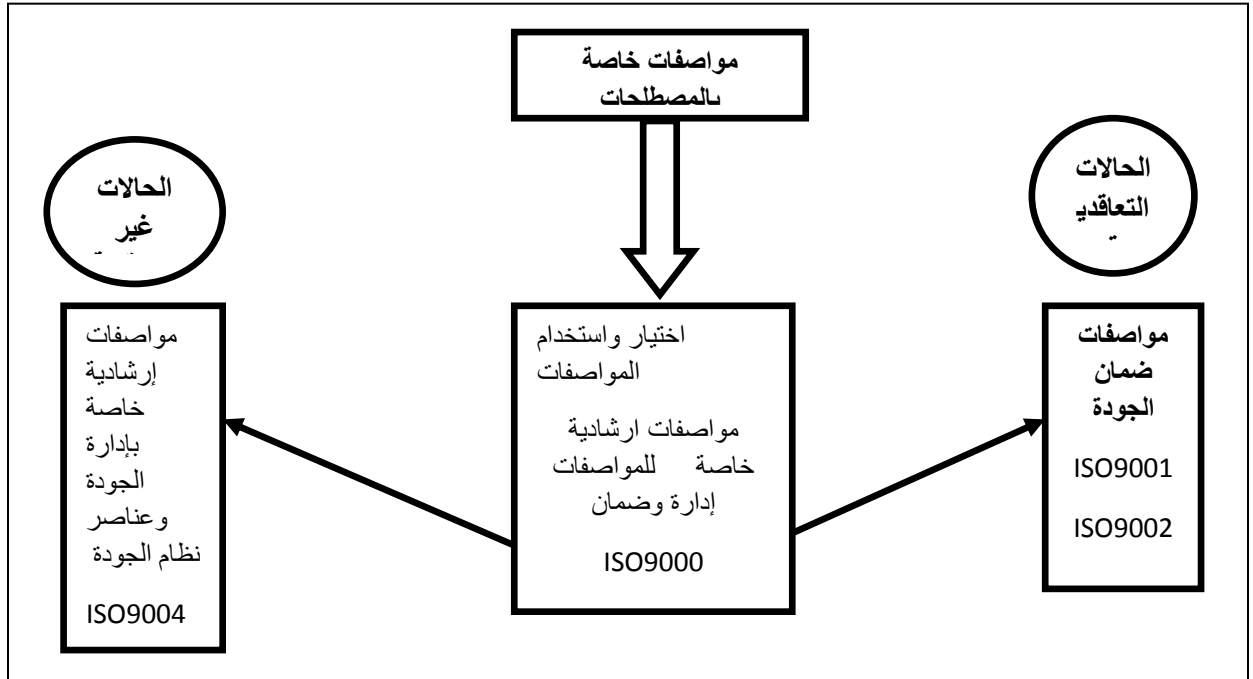
بين مختلف الأعضاء حول جملة من المسائل الخاصة بالجانب الاقتصادي والتي تهم المستهلكين ومستعملي المنتجات المختلفة.<sup>1</sup>

✓ ويقصد بمواصفات ISO9000 بأنها: "عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الشاملة الذي تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع حاجيات أو رغبات وتوقعات العملاء."<sup>2</sup>

✓ وهي: "مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها فب اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة."<sup>3</sup>

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

الشكل رقم: (02-04): عائلة المواصفة القياسية الدولية ISO9000



<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص69.

<sup>2</sup> فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص74.

<sup>3</sup> محمد موسى احمد، -إدارة الأفراد-الموارد البشرية H.B-بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص104.

المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و ISO مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 63.

### الفرع الثاني: خطوات الحصول على شهادة الإيزو

شهادة جودة الإيزو العالمية تعتبر الآن شرطاً للقيام بالعمل مع الكثير من الشركات الكبرى العالمية، وللحصول على شهادة الجودة تخضع المنشأة للفحص داخلها لضمان أن مقاييس الجودة المحددة مطابقة تماماً، وأن العاملين جميعهم داخل المنشأة يفهمون ويجيدون استخدام هذه المقاييس وعلى مديري الإنتاج أن يحددوا هذه الشهادة بصورة دورية.<sup>1</sup>

ويتطلب الحصول على شهادة ISO9000 اتباع الخطوات التالية:

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

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

#### 2. مرحلة التطابق: ويتم خلالها:

- ✓ 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:

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط 1، 2014 ص 257.

✓ 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 03 سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية ISO 9000

إن اعتماد المقاييس الدولية إيزو 9000 من قبل المؤسسات له العديد من الفوائد نذكر منها:

1. الزيادة في التنافس للمؤسسات من خلال اتباع توجيهات وإجراءات العمل على درجة كبيرة من الدقة.
2. التطوير في الوثائق التي تسجل الإجراءات، العمليات وأساليب العمل بشكل يحقق المقاييس الدولية.
3. الرفع من مستوى الأداء.
4. توثيق العلاقات مع العملاء.
5. تزويد العاملين بالثقة والرفع من روحهم المعنوية وذلك لتحصل المؤسسة على شهادة الإيزو.
6. الرفع من سقف الأرباح يعتبر هدفاً نهائياً لأي مؤسسة خدماتية أو صناعية.
7. إمكانية البحث وفتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع دولياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص15.

<sup>2</sup> قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2014، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، ص19، 20.

الفرع الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو

- يمكن القول بأن نظام الأيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية:<sup>1</sup>
- ✓ الاهتمام بالعمل لا يأخذ الاهتمام الكافي في نظام الأيزو، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على اشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
  - ✓ إن 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 تسعى الى 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.
  - ✓ 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.
  - ✓ 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.
  - ✓ تقوم المنظمة الدولية لمواصفات الأيزو بإجراء مراجعة دورية للمؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، وتلزم هذه المنظمة تلك المؤسسات بإجراء التغييرات وفقاً للتعديلات التي تقرها، بينما هناك استقلالية أكبر لدى المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.

<sup>1</sup>خنشور جمال، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 تكامل أم تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 317:318.

- ✓ شهادة الإيزو 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 محليا وعالميا.
- ✓ يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذج خاص بها في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وكنتيجة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة والإيزو انهما متكاملان وليس بديلان أو متعارضان، إذ يمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح، كما يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

يساهم نظام الإيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق الإيزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول الى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ويعد الإيزو 9000 هيكل أساسي للمؤسسة التي تهدف الى الوصول لإدارة الجودة الشاملة، ولا تحتوي مواصفات الإيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وبالتالي فإن الإيزو يزود بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح ، كما أن الإيزو قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة بومرداس، 2008، ص181.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص51.

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000 ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الإيزو فهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى للتحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى عدم الالتزام بتطبيقها وتطبيق إجراءات تحققها.

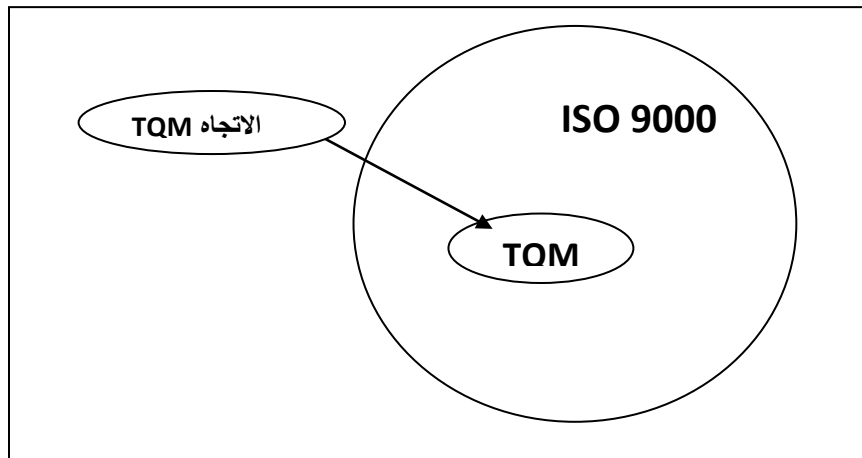
والملاحظ أنه ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين المفهومين، لكن هناك نقاط تشابه كثيرة نذكر منها:

✓ اعتبار الحصول على شهادة المطابقة للإيزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات الإيزو.

✓ تعمل مواصفات الإيزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط حالياً التوسع في استخدام الطرق الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها، وتشمل متطلبات الإيزو جزءاً من متطلبات وأهداف الجودة الشاملة كما تؤكد فعاليات الجودة الشاملة على التحسين المستمر والعمل الجماعي وحلقات الجودة وإدارة التكاليف والاستخدام المكثف للأساليب الإحصائية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05-02) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو



<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط4، دار وائل، الأردن، 2009، ص313.

المصدر: أحمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص31.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي ودورها في تحسين الأداء

#### المالي

#### الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

هناك علاقة فعلية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي؛ فإن اعتماد إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها داخل المؤسسات يتطلب توفير مستلزمات تسهل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي الى نتائج ملموسة، فإن تبني الإدارات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المالي من خلال التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل برفع جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة على إرضاء عملائها وتحقيق الربحية لهم، واستخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في تخفيض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء، وانخفاض احتمال إعادة نفس الخدمة ثانية الى العميل. ومن خلال الأداء المالي يتم التأكيد على الجودة وإدارتها التي تؤدي بدورها الى زيادة الحصة السوقية، وتحقق أداء أفضل خدمة من خلال المحافظة على وضعها وزيادة كسب العملاء، وان التركيز على أفضل الخدمات وتخفيض التكاليف يوجه ذلك المسار باتجاه تحسين الأداء المالي، كما تستخدم المؤسسات مقاييس تستجيب لأهداف المؤسسة للمدى البعيد، فالربحية مثلا تتولد عند الأهداف بعيدة المدى عند التخطيط الاستراتيجي للجودة، وتزود مقاييس الأداء المالي للمؤسسات بنظرة تراكمية شاملة عن أدائها، وهذه المقاييس هي الربحية، السيولة، المديونية...، كما أن رضا الزبائن له تأثير أيضا على تحسين الأداء المالي حيث أن طلب الزبائن على جودة الخدمات غير الطرق التي تقوم بها المؤسسات في أعمالها، فقد أدركت المؤسسات أن تحسين الجودة يلبي احتياجات ورغبات العملاء وتكون بذلك العلاقة وثيقة بين جودة الخدمة وتحسين الجودة، فتحسين الجودة يؤدي الى زيادة رضا العميل ورفع الحصة السوقية والذي بدوره يؤدي الى زيادة العائد، وكذلك التعاون بين الموظفين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى حسن سير الأعمال وقلة الأخطاء وبالتالي قلة نسبة النفقات للأمور الثانوية، والتخطيط الاستراتيجي يعني وضع أهداف تسعى لتحقيقها المؤسسات وهذا من خلال استخدام المقاييس المالية بشكل سليم والمتابعة المستمرة. وعلى هذا الأساس فإن جودة الخدمة يفترض أن تشكل أهمية مركزية في خطط وسياسات إدارة المؤسسات كقاعدة

عامة، باعتبار الجودة العامل الأكثر أهمية في تحقيق قدرة مالية ناجحة وخاصة إذا ما رافق ذلك مقاييس مالية متعددة تشير الى قدرة مالية ناجحة وفترات الارتفاع والانخفاض فيها، حيث تمكن المؤسسات من القدرة على التنبؤ البعيد المدى في المجال المالي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي

بينت دراسات مختلفة تأثير شهادات الجودة على المؤسسات سواء من حيث تحصيل فوائد مالية أو تحسين أداء المؤسسة نفسها، وأكد العديد من الباحثين أن المؤسسات التي تملك شهادة ISO تميزت بزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الجودة وتحسين حصتها السوقية وبالتالي الحديث عن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء يقودنا الى الحديث عن العلاقة ما بين الجودة والربحية والحصة السوقية، وهي علاقة قوية حيث تبحث المؤسسات حيث تبحث المؤسسات عن الأساليب والطرق التي تمكنها من الالتزام بالجودة في جميع مستويات المؤسسة أي جميع مستويات الأداء من المدخلات الى غاية المخرجات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة التطور والتحسين المستمر للأداء والذي من خلاله يتم الوصول الى تحقيق رضى العميل، ومن اهم أساليب التميز خفض تكاليف الإنتاج والمحافظة على الزبائن و جذب زبائن جدد من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الرئيسي هو تحقيق مستوى عال من الجودة.

لقد بينت الدراسات أيضا الى أن التحسين في الجودة يزيد من حصة السوق ومن الإنتاجية في وقت واحد، وينبغي أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي إطارا يربط الجودة بالربحية، وأن مفهوم الربحية يجب أن يتوسع ليتضمن كيفية الاستجابة الكاملة لاحتياجات الزبائن، وأن تحسين الجودة يؤدي الى خفض التكاليف الناتجة عن الجودة الرديئة، وهذا يستخدم بصفته محفزا للنمو وعلى زيادة الحصة السوقية والربحية فضلا عن فوائد أخرى متوقعة مثل: ولاء الزبائن، خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية...

وتشير أغلب الدراسات الى أهمية الجودة في المؤسسة والتي تعد من أهم العناصر الرئيسية في تكاليف الإنتاج وعلاقتها بالأداء المالي وعليه يتوجب على المؤسسة تخفيض تكاليف الجودة وخفض التكاليف الكلية للإنتاج ومن ثم التخفيض من المعيب في مختلف المواقع، هذا يعني تحسنا في الإنتاجية وخفضا في السعر، ويترتب عن ذلك زيادة المبيعات في الحصة السوقية، وينعكس ذلك في الربحية ومقاييس الأداء المالي، حيث ان الجودة العالية سوف يترتب عليها انخفاض في تكاليف الجودة، وإن العناصر التي يستهدفها

<sup>1</sup> ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، المجلد 12، العدد 34، 2016، ص 140.139.

انخفاض تكاليف الجودة عديدة مثل الوقت، إعادة العمل، الشكاوي، الضمان، الفحص والاختبار، وأن المجالات التي يؤثر فيها هذا التخفيض هي ارتفاع الإنتاجية، إضافة الى صورة جيدة للمؤسسة وأسعار تنافسية منخفضة وارتفاع في حجم المبيعات وهذا يعني بالضرورة انعكاسا كبيرا على الإيرادات وهذه تزيد من الربحية و انعكاسها يكون على مقاييس الأداء المالي بشكل عام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>هاملي عبد القادر، بن ياني مراد، قارة إبراهيم، les cahiers de mecas، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة أحمد زبانة، غليزان، المجلد 14، العدد2، ص177.

خلاصة:

إن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث إطارها النظري ومداخلها ومبادئها ومواصفات الجودة يمكننا من التوصل الى معرفة المفاهيم المختلفة للجودة وكذا الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب إداري، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة البوابة او المخرج بالنسبة لأي مؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي الى الأسلوب الحديث، وهذا مع تحقيق وتلبية متطلبات واحتياجات الزبائن بمستوى عالي من الجودة والأداء للمنتج أو الخدمة.

وبذلك توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات هي:

✓ الجودة هي المحور الأساسي الذي تقوم عليه وتدور حوله إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتضمين الجودة في كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، وفي جميع نشاطاتها وذلك لتحقيق أقصى إشباع لرغبات العملاء.

✓ تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي الى احداث تغيرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسب ثقة العملاء والمجتمع ككل.

✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر والتركيز على العميل...، وهذا التطبيق متنوع بمجموعة من المراحل، كما تحتاج الى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، إضافة الى عوامل نجاح هذا التطبيق.

✓ وعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تكتسبها المؤسسة جراء تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كعائق أمام التطبيق الناجح لهذه الفلسفة.

✓ رغم العلاقة التي تربط بين استراتيجية الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000، إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما.

✓ هناك علاقة فعلية تربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المالي من أهم الجوانب المالية التي تسعى إليه المؤسسات ككل، حيث تهدف كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة بشكل رئيسي إلى تحقيق التوازن في ميزانيتها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل الحفاظ على استمراريته وبقائها، ولهذا وجب على كل مؤسسة تبني آليات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائها المالي مثل إدارة الجودة الشاملة وهذا بالاعتماد على مبادئ هذه الأخيرة تساعدها في تقييم أدائها المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، من بين هذه المؤسسات مستشفى محمد مداحي الذي هو محل هذه الدراسة، لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه.**

**المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة .

نقوم في هذا الفصل بتقديم بطاقة فنية لمستشفى محمد مداحي فرجيوة من تعريف، مهام، أنشطة، وهيكل تنظيمي .

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة.

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي أنشئت في 01 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، بدأت في تقديم الخدمات الصحية منذ أكتوبر 1985 تحت اسم القطاع الصحي الذي تجزأ إلى المؤسسات التالية:

✓ المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة.

✓ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فرجيوة.

✓ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء أحريش.

تحتوي المؤسسة على 240 سرير وإحدى عشر مصلحة و تغطي 07 دوائر و 15 بلدية بكثافة سكانية تقدر بأكثر من 310.853 نسمة أي 246 نسمة/كم<sup>2</sup>(إحصاء سنة 2014- مديرية الصحة والسكان ميلة)، تتربع على مساحة 6892 م<sup>2</sup>.

يقع على عاتق هذه المؤسسة مجموعة من النشاطات الاستشفائية والمتمثلة في: التشخيص، الكشف، الوقاية والعلاج، وكذا توفير التكوين للشبه طبيين.

تم تصنيف المؤسسة في الصنف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنفيذها. يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي مجلس إدارة ويديرها مدير يساعده في ذلك أربعة مدراء فرعيين مدعمة بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

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

---

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام والاتصال المديرية الفرعية التالية:<sup>1</sup>

- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- ✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- ✓ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

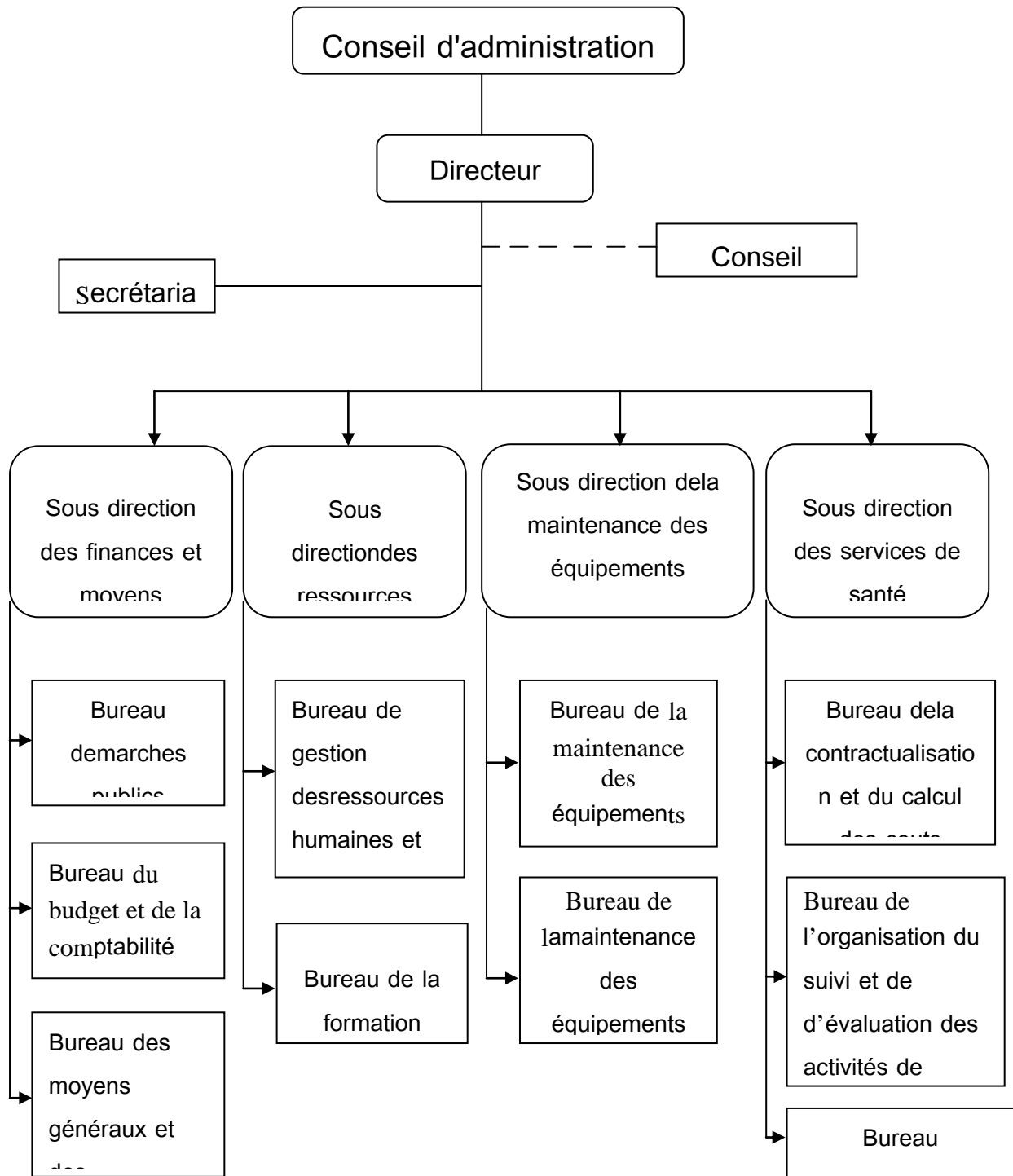
---

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة <http://www.eph-ferdjioua.dz>

المطلب الثاني: الهيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوية.

الشكل رقم: (03-01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

Organigramme d'établissement public hospitalier ferdjioua



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007.

الجدول (01-03): تنظيم الخدمات والوحدات المكونة لها داخل المستشفى العمومي بفرجيو.

Services	Lits techniques	Unités
Chirurgie générale	54	Hospitalisation homes Hospitalisation femmes
Epidémiologie		Information sanitaire Hygiène hospitalière
gynécologie obstétrique	40	Gynécologie Obstétrique
Radiologie centrale		Radiologie Echographie
Laboratoire centrale		Microbiologie Biochimie
Médecine interne	54	Hospitalisation homes Hospitalisation femmes Oncologie médicale
Néphrologie hémodialyse	28	Néphrologie Hémodialyse
Pédiatrie	30	Pédiatrie Néonatalogie
Pharmacie		Gestion des produits pharmaceutiques Distribution des produits pharmaceutique
Pneumologie phtisiologie	26	Hospitalisation homes Hospitalisation femmes
Urgence médico chirurgicales	08	Accueil et tri Hospitalisation

المصدر: القرار رقم 2825 المؤرخ في 03 مارس 2008 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو.

### المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها.

أولاً: الأمانة العامة (سكرتارية).

هي حلقة الوصل بين المدير والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى والمصالح الخارجية الأخرى، ومن المهام التي تقوم بها:

✓ تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.

✓ استقبال الزوار لمقابلة المدير.

✓ ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.

✓ تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.

✓ إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

يعد دفتري الصادرات والواردات من أهم السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى حيث يحتوي دفتر الصادرات على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات والمؤسسات الأخرى، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات والوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات والإدارات.

وهناك كذلك دفتر المداولات حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في المجلس الطبي أو مجلس الإدارة.

**ثانيا: المديرية الفرعية للموارد البشرية.**

تحتوي على مكتبتين:

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم هذا المكتب بالعمليات التالية:

✓ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC.

✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وجدول تعداد المستخدمين.

✓ إعداد جدول الترقية.

✓ إجراء عمليات التوظيف وتنظيم الاختبارات والمسابقات والامتحانات المهنية وتحرير محاضر التنصيب، التعيين والتنشيط.

✓ إعداد مقررات تحويل ونقل الموظفين.

✓ تحرير مقررات الإحالة على الاستيداع وهي تمثل عطلة بدون أجر تتراوح بين 06 أشهر و5سنوات.

✓ القيام بمتابعة مختلف تحركات الموظفين مثل: التأخرات، الغيابات وإعداد مختلف العقوبات التأديبية كتقديم الاستفسارات ومقررات الخصم من الراتب وغيرها، وهذا بعد التبليغ من مكتب إثبات الحضور.

✓ متابعة منازعات المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا وذلك بالتنسيق مع المحامي المعين من طرف المؤسسة.

2. **مكتب التكوين:** يقوم هذا المكتب بضمان تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وذلك بإجراء التبرصات التدريبية بمختلف المدارس والمعاهد المتخصصة وبرمجة أيام دراسية لفائدة الموظفين.

### ثالثا: المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

تحتوي على المكاتب التالية:

1. **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** يقوم هذا المكتب بالسهر على ضمان التسيير الحسن لمنشآت

ومخازن وورشات المؤسسة كالمخزن الرئيسي، مخزن المواد الاستهلاكية، الصيدلية، ورشة الصيانة، حظيرة السيارات، المطبخ ومصلحة الترقيع.

2. **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يقوم هذا المكتب بتحضير الميزانية التقديرية وتقسيم الميزانية الأولية

إلى أبواب ومواد لتنفيذها و ذلك بالقيام بالعمليات التالية:

✓ جانب الإيرادات: الإثبات، التصفية، الأمر بالتحصيل.

✓ جانب النفقات: الالتزام، التصفية، الأمر بالدفع.

✓ كما يقوم هذا المكتب بإعداد الوضعية المالية للمؤسسة كل شهر، وإعداد الحساب الإداري

للمؤسسة في نهاية السنة.

3. **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم هذا المكتب بإعداد مختلف الإجراءات الخاصة بالاستشارات

والصفقات العمومية من إعداد دفتر الشروط، إعلان الاستشارة أو الصفقة، استقبال العروض، فتح

وتقييم العروض وإبرام الاتفاقية مع المتعامل المتعاقد.

4. **مكتب الجرد:** يقوم هذا المكتب بجرد ومتابعة جميع الأجهزة والمعدات التي تدخل إلى المؤسسة.

### رابعا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تحتوي على المكاتب التالية:

1. **مكتب الدخول:** يعتبر مكتب الدخول من أهم المكاتب على مستوى المؤسسة إذ يسهر يوميا(نهارا

وليليا)على حسن سير نشاطات العلاج وذلك من خلال قيامه باستقبال وإعلام وتوجيه الوافدين إلى

المؤسسة نحو المصالح الاستشفائية والتقنية، ويتكون مكتب الدخول من:

✓ شباك القبول: تتمثل مهام هذا المكتب في استقبال المرضى وإعداد استمارات القبول وبطاقات الخروج (Fiche navette)، وشهادات الإقامة.

✓ الصندوق: مهمته قبض مستحقات الفحص وتكاليف الاستشفاء.

✓ مكتب الحالة المدنية: يقوم هذا المكتب بتسجيل المواليد والوفيات والتنسيق مع الإدارات والسلطات المحلية (البلدية، المحكمة، الشرطة، الدرك).

✓ مكتب تحركات المرضى الاستشفائيين والإحصائيات: يقوم بمتابعة حركة المرضى الاستشفائيين وتسجيلها في سجل الحركة اليومية للمرضى.

✓ مكتب الطبيب عل مستوى مكتب الدخول: يشرف ويراقب كل المعلومات الموجودة في FICHE NAVETTE وتسجيلها وترتيب التشخيص الطبي وتسجيله.

2. **مكتب التعاقد وحساب التكلفة:** يتم حساب تكاليف المؤسسة الاستشفائية حسب كل مصلحة، حيث يتم انجاز تقرير كل ثلاثة أشهر يحتوي على شبكة من الجداول التحليلية، وذلك بعد الحصول على تكاليف كل المصالح للوصول إلى حساب التكلفة المنفقة على المريض الواحد لكل مصلحة .Cout d'unité d'œuvre

3. **مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية:**

تتمثل مهام هذا المكتب في إعداد التقارير والكشوفات والإحصائيات الخاصة بمختلف المصالح الاستشفائية والتقنية.

خامسا: المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية

تضم المكتبين التاليين:

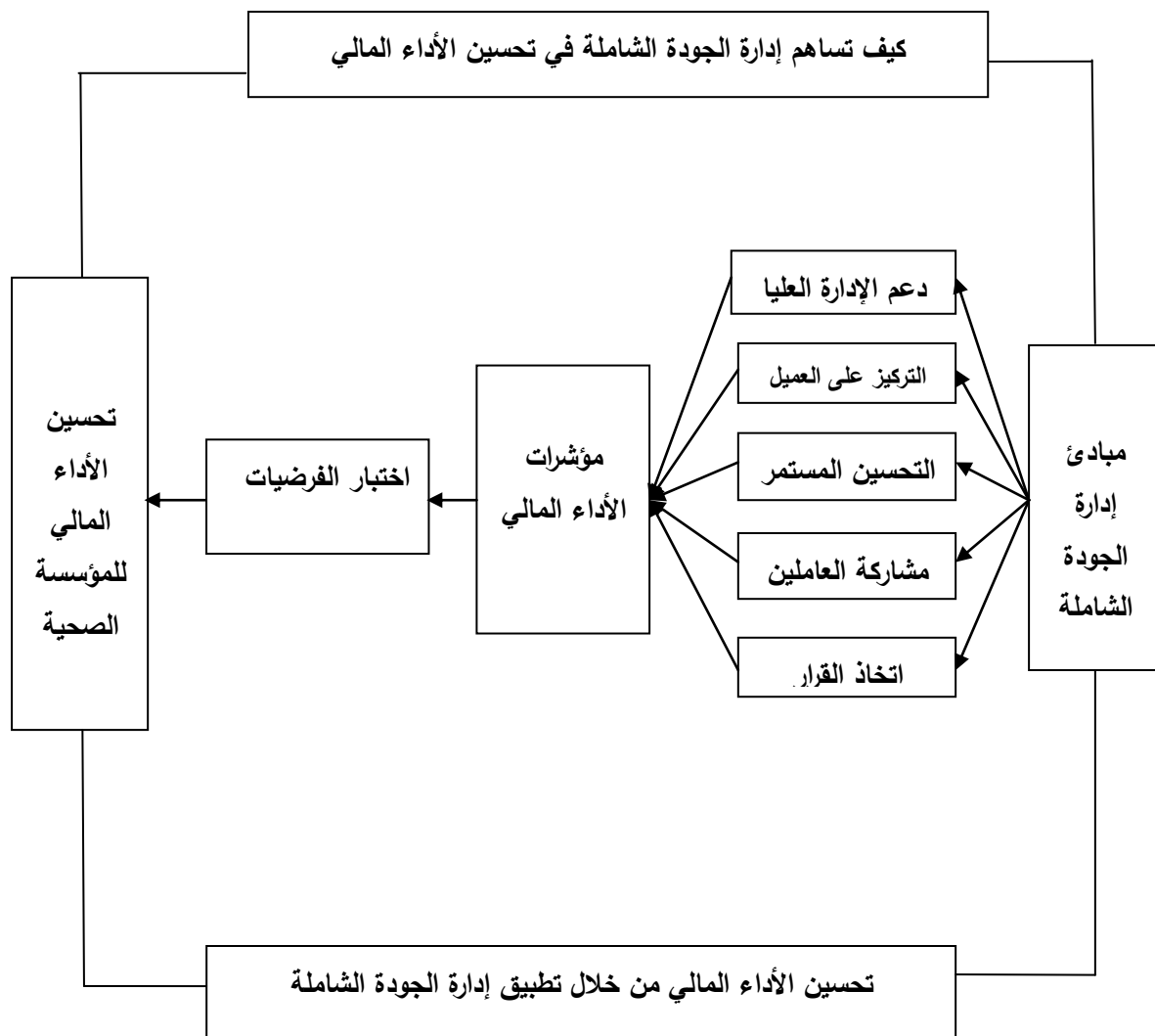
1. **مكتب صيانة المعدات الطبية:** يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة.
2. **الصيانة الوقائية:** قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب.
3. **صيانة علاجية:** هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.
4. **مكتب صيانة المعدات الملحقة:** مكتب خاص بصيانة المعدات الملحقة للمعدات الطبية، لكن في الواقع يوجد مكتب واحد يقوم بمهام المكتبين معا.

## المبحث الثاني: الاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النموذج الافتراضي للدراسة كما سنوضح المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والاختبارات التي استخدمت للتحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

### المطلب الأول: النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل (02-03): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

يمثل الشكل (02-03) العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين واتخاذ القرار مع مؤشرات الأداء المالي ودور هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصحية، من خلال طرح الإشكالية ووضع فرضيات سوف يتم اختبارها والتأكد من صحتها.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً: العينة كيفية اختيارها.

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على " أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع من البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل"، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.

ونظراً لطبيعة بحثنا وتطلعا للموضوعية في النتائج ارتأينا اختيار العينة العشوائية والتي شملت 60 شخصا كموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

العينة العشوائية: وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع على أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع.

ولقد تم توزيع 60 استمارة استبيان على أفراد العينة موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد مداحي فرجوية، وبعد شرح الأسئلة لهم قمنا بجمع الاستمارات المجاب عليها حيث تم استرجاع 55 استمارة منهم 12 لم يتم الإجابة عليها و9 استمارات تالفة و5 لم يتم استرجاعها وتمت على الباقي (34 استمارة).

ثانياً: الاستبيان.

1. تعريف الاستبيان: وهي أداة للحصول على البيانات حول المبحوث، فيقدم الباحث عدد من العبارات

التي يجيب عليها المستجوبون بكل صدق و موضوعية.

2. استمارة الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان عدة أسئلة موجهة للعمال.

قد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة محل الدراسة، تعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة وقد صيغة سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

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

**المحور الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 6 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** يتعلق بمتغير الأداء المالي والذي احتوى على 17 عبارة، تم تقسيمه الى ثلاثة أبعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: الربحية.

✓ البعد الثاني: السيولة.

✓ البعد الثالث: النشاط والمديونية.

**المحور الثالث:** يتعلق بمتغير الجودة الشاملة الذي احتوى على 22 عبارة، تم تقسيمه الى خمسة أبعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: دعم الادارة العليا.

✓ البعد الثاني: التركيز على العميل.

✓ البعد الثالث: التحسين المستمر.

✓ البعد الرابع: مشاركة العاملين.

✓ البعد الخامس: اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: اختبار ثبات، صدق الاتساق الداخلي، صدق المحتوى والتوزيع الطبيعي للدراسة.

**أولاً: اختبار ثبات الدراسة.**

ثبات الإستبانة: يقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ، وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 88% والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

**1. اختبار الثبات للمحور الأول:**

**الجدول رقم (02-03):نتائج إختبار ألفا كرونباخ x**

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ x
17	65%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss  
قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول هي 65% .  
2. اختبار الثبات للمحور الثاني:

الجدول رقم (03-03) نتائج اختبار ألفا كرونباخ y

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ y
22	93%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss  
قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني 93% وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائجه.

3. اختبار الثبات لإجمالي المحاور:

الجدول رقم (03-04) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور
39	88%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss  
قيمة ألفا كرونباخ 88% وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائجه.  
ثانياً: اختبار صدق المحتوى:

1. اختبار صدق المحتوى لمحور الأداء المالي:

الجدول رقم (03-05): نتائج اختبار test .t لمحور الأداء المالي.

الفقرات	test .t	درجات الحرية	Sig	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
X1	16.67	33	0.000	1.44	1.26	1.61
X2	16.20	33	0.000	1.55	1.36	1.75

1.81	1.42	1.61	0.000	33	17.11	<b>X3</b>
1.75	1.36	1.55	0.000	33	16.20	<b>X4</b>
1.58	1.23	1.41	0.000	33	16.47	<b>X5</b>
1.60	1.21	1.41	0.000	33	14.78	<b>X6</b>
1.63	1.24	1.44	0.000	33	14.98	<b>X7</b>
1.58	1.23	1.41	0.000	33	16.47	<b>X8</b>
1.64	1.18	1.41	0.000	33	12.53	<b>X9</b>
1.74	1.25	1.50	0.000	33	12.36	<b>X10</b>
1.76	1.29	1.52	0.000	33	13.46	<b>X11</b>
4.00	3.52	3.76	0.000	33	31.41	<b>X12</b>
4.02	3.44	3.73	0.000	33	26.30	<b>X13</b>
4.17	3.53	3.85	0.000	33	24.27	<b>X14</b>
4.08	3.49	3.79	0.000	33	26.18	<b>X15</b>
3.14	2.44	3.79	0.000	33	16.15	<b>X16</b>
3.75	3.00	3.38	0.000	33	18.37	<b>X17</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن اختبار  $t$  حول صدق محتوى المحور الأول من الاستبيان ( الأداء المالي)، والنتائج كالتالي:

✓ قيمة الاختبار  $t$  للمحور الأول تتراوح ما بين ( 12.36 ) و (31.41)، والقيمة الإجمالية للمحور المذكور فهي (309.91).

✓ درجة الحرية للاختبار هي 33.

✓ مستوى الدلالة المحسوب مساو ل (0.000) لكل المحور الأول.

✓ الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، يتراوح بين ( 1.41 ) و (3.85).

✓ حدود فترة ثقة الاختبار تتراوح بين (1.21) و (3.53) في الحد الأدنى، وتتراوح بين (1.58) و (4.17) في الحد الأقصى.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الأول ( الأداء المالي) وكذلك لإجمالي المحور مساوية ل (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعمول به في الدراسة  $SIG= 0.05$ ، وهذا دليل على صدق محتوى هذا المحور.

2. اختبار صدق المحتوى لمحور الجودة الشاملة:

الجدول رقم (06-03): نتائج اختبار  $t$  لمحور الجودة الشاملة.

الفقرات	testt	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
Y1	22.44	33	0.000	3.44	3.12	3.75
Y2	21.02	33	0.000	3.64	3.29	4.00
Y3	16.89	33	0.000	3.32	2.92	3.72
Y4	14.21	33	0.000	3.00	2.57	3.42
Y5	15.83	33	0.000	3.32	2.89	3.75
Y6	16.01	33	0.000	3.26	2.85	3.67
Y7	22.15	33	0.000	3.52	3.20	3.85
Y8	13.93	33	0.000	3.00	2.56	3.43
Y9	17.58	33	0.000	3.41	3.01	3.80
Y10	16.20	33	0.000	3.08	2.70	3.47
Y11	17.81	33	0.000	3.35	2.96	3.73
Y12	15.68	33	0.000	3.26	2.84	3.68
Y13	14.50	33	0.000	3.02	2.60	3.45
Y14	17.59	33	0.000	3.26	2.88	3.64
Y15	16.62	33	0.000	3.17	2.78	3.56
Y16	12.48	33	0.000	2.58	2.16	3.01
Y17	15.44	33	0.000	2.85	2.47	3.22
Y18	15.17	33	0.000	2.97	2.57	3.36
Y19	12.58	33	0.000	2.76	2.31	3.21
Y20	21.24	33	0.000	3.20	2.89	3.51
Y21	17.88	33	0.000	3.97	2.63	3.30
Y22	15.53	33	0.000	3.17	2.76	3.59

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن اختبار  $t$  حول صدق محتوى المحور الثاني من الاستبيان ( إدارة الجودة الشاملة )، والنتائج كالتالي:

✓ قيمة الاختبار  $t$  للمحور الأول تتراوح ما بين (14.21) و (22.44)، والقيمة الاجمالية للمحور المذكور فهي (368.78).

✓ درجة الحرية للاختبار هي 33.

✓ مستوى الدلالة المحسوب مساو ل(0.000) لكل المحور الأول.

✓ الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، يتراوح بين (2.58) و (3.97).

✓ حدود فترة ثقة الاختبار تتراوح بين (2.16) و (3.29) في الحد الأدنى، وتتراوح بين (3.01) و (4.00) في الحد الأقصى.

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

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) وكذلك لإجمالي المحور مساوية ل (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعمول به في الدراسة  $SIG= 0.05$ ، وهذا دليل على صدق محتوى هذا المحور.

**ثالثاً: صدق التكوين الفرضي.**

تم اختبار صدق التكوين الفرضي باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يشير بدوره أن الأداة تتمتع بقوة الصدق التكويني في حالة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد محور الأداء المالي وإجمالي المحور ذاته. وقد كانت نتائج الاختبار كما يلي:

أ. نتائج اختبار لمحور الأداء المالي: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07-03): نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لمحور الأداء المالي

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.565**	البعد الأول: الربحية
0.000	0.596**	البعد الثاني: السيولة
0.046	0.345*	البعد الثالث: النشاط والمديونية
*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها 0.05		
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.

من خلال معاملات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أبعاد المحور الأول الربحية، السيولة، النشاط والمديونية تمتاز بصدق التكوين الفرضي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الأول دالة إحصائية، إذ أن مستوى المعنوية للقيم أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه أبعاد محور الأداء المالي تتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي، كما يتبين لنا وجود ارتباط بين أبعاد الدراسة الخاصة بالمحور الأول حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية  $sig= 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض.

ب. نتائج اختبار المحور الثاني: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08-03): نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات محور الجودة الشاملة من الاستبيان.

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.752**	البعد الأول: دعم الإدارة العليا
0.000	0.912**	البعد الثاني: التركيز على العميل
0.000	0.877**	البعد الثالث: التحسين المستمر
0.000	0.778**	البعد الرابع: مشاركة العاملين
0.000	0.653**	البعد الخامس: اتخاذ القرار
*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها 0.05		
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.

من خلال معاملات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أبعاد المحور الثاني دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين واتخاذ القرار تمتاز بصدق التكوين الفرضي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن مستوى المعنوية للقيم أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه أبعاد محور الجودة الشاملة تتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي، كما يتبين لنا وجود ارتباط بين أبعاد الدراسة الخاصة بالمحور الثاني حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية sig= 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov.

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات. والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم(09-03): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov		الاختبار
Sig	قيمة الاختبار	المحور
0.138	0.061	المحور الأول
0,125	0.103	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول: 0.138، والمحور الثاني: 0.125 وهما أكبر من 0.05؛ وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعملية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعملية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث تحليل آراء المبحوثين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في مستشفى محمد مداحي فرجيو وكذا علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي فيها، وذلك بالقيام بالمعالجة الإحصائية للاستمارات باستخدام برنامج spss.

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الصحية، دراسة حالة مستشفى محمد مداحي بفرجيو، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التثنتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل، نوضح مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.<sup>2</sup>

الجدول رقم (10-03): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق بشدة	[1.80 - 1.00]
موافق	[2.60 - 1.80]
محايد	[3.40 - 2.60]
موافق	[4.20 - 3.40]
موافق بشدة	[5.00 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

<sup>1</sup> إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

**المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الأسئلة الشخصية.**

**1. الجنس:** يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (03-03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (03-11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	32,4%	11	ذكر
	67,6%	23	أنثى
	100%	34	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الإناث بنسبة 67,6%، أما نسبة الذكور فبلغت 32,4%، وهذا ما يدل على أن نسبة تواجد المرأة في المستشفيات أعلى من نسبة تواجد الرجل نظرا لخصوصية المهنة.

**2. العمر:** يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (03-04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم ( 03-12 ) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
	النسبة %	التكرار	العمر
	3,3	1	من 21 إلى 25 سنة
	26,5%	9	أقل من 30 سنة
	50%	17	من 30 إلى 40 سنة
	23,5%	8	من 40 إلى 50 سنة

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

	0	%0	أكثر من 50 سنة
المجموع	34	%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 50% ، ثم تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 26.5% ، يليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 23.5%، أما بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 50 سنة فهي منعدمة.

### 3. الوظيفة: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم (03-05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	الجدول رقم (03-13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة		
	النسبة %	التكرار	الوظيفة
	%11.8	4	طبيب عام
	%11.8	4	طبيب مختص
	%32.4	11	ممرض
	%44.1	15	موظف اداري
	%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب فئة العينة هم موظفين إداريين في المستشفى بنسبة 44.1%، ثم تأتي بعد ذلك فئة ممرض بنسبة 32.4%، ثم تأتي بعد ذلك تساوي فئة طبيب عام وطبيب مختص بنسبة 11.8%.

4. الخبرة المهنية: يوضح الجدول الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (03-06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (03-14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية		
	النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
	26.5%	9	أقل من 5 سنوات
	41.2%	14	من 5 إلى 10 سنوات
	23.5%	8	من 10 إلى 20 سنة
	8.8%	3	أكثر من 20
	% 100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.2%، ثم يأتي بعد ذلك العاملون الذين لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 26.5%، يليها العاملون الذين لهم خبرة من 10 إلى 20 سنة وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 8.8%.

5. المستوى التعليمي: يوضح الجدول الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (03-07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (03-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	32.4%	11	ثانوي
	38.2%	13	ليسانس
	14.7%	5	ماجستير
	14.7%	5	دكتوراه
	% 100	34	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم عمال لهم مستوى تعليمي جامعي (ليسانس) بنسبة 38.2%، تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 32.4%، ثم تليها تساوي فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي ماستر ودكتوراه بنسبة 14.7%.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الأداء المالي

يتضمن هذا المطلب تحليل النتائج الخاصة بفقرات مؤشرات الربحية، السيولة، النشاط والمديونية الخاصة بمحور الأداء المالي وهذا وفق ما يلي:

#### 1. مؤشر الربحية:

الجدول رقم (16-03) : تحليل آراء العاملين حول الربحية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X1	يساهم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة	1.44	0.50	غير موافق بشدة
X2	يساهم التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة	1.55	0.56	غير موافق بشدة
X3	تشجيع الإدارة للعاملين على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.	1.61	0.55	غير موافق بشدة
X4	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يقلل من المخاطر المالية وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة	1.55	0.56	غير موافق بشدة
X5	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية لها.	1.41	0.49	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الأول من المحور الأول للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول الربحية، تصب في اتجاه غير موافق بشدة، حيث بلغت العبارة X3 (تشجيع الإدارة للعاملين على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة) على أعلى متوسط حسابي قدره 1.61

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

أما العبارة X5 (نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية لها ) على أدنى متوسط قدره 1.41.

بالإجابة على الأسئلة تبين أن أغلب الإجابات أجمعت على أن المؤسسة غير ربحية بالنظر إلى كون المؤسسة لا تقدم خدمات بالمقابل وتعتمد على الميزانية التي تخصصها لها الدولة.

### 2. مؤشر السيولة:

#### الجدول رقم (17-03) : تحليل آراء العمال حول السيولة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X6	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق سيولة بالمؤسسة.	1.41	0.55	غير موافق بشدة
X7	تساهم دقة وسرعة تقديم الخدمات في الوقت المحدد إلى تحقيق سيولة للمؤسسة	1.44	0.56	غير موافق بشدة
X8	قياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق سيولة مالية للمؤسسة	1.41	0.49	غير موافق بشدة
X9	تشجيع المؤسسة على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق سيولة للمؤسسة	1.41	0.65	غير موافق بشدة
X10	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد لما يحقق للمؤسسة سيولة	1.50	0.70	غير موافق بشدة
X11	يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	1.52	0.66	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الثاني من المحور الأول للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول السيولة، تصب في اتجاه غير موافق بشدة، ، حيث بلغت العبارة 11X (يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها) على أعلى متوسط حسابي قدره 1.52 أما العبارات 6X، X8، X9 كانت لها أدنى متوسط حسابي متساوي قدره 1.41.

بالاعتماد على إجابة البعد الأول طبيعي أن لا تكون هناك سيولة مادام ليس هناك ربحية.

3. مؤشر النشاط والمديونية:

الجدول رقم (18-03): تحليل آراء العمال حول النشاط والمديونية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X12	تسعى المؤسسة لاستخدام مؤشرات التقييم المالي المعمول بها لأجل تحسين أدائها المالي	3.76	0.69	موافق
X13	المؤشرات المالية المستخدمة من قبل المؤسسة لقياس الأداء المالي ترتبط باستراتيجيتها وتترجم أهدافها	3.73	0.82	موافق
X14	يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بما فيها الموارد المالية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة وبالتالي عدم اللجوء إلى المديونية	3.85	0.92	موافق
X15	تعتبر المؤشرات المالية مرجع لتشخيص مشكلات الأداء المالي	3.79	0.84	موافق
X16	تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظر المؤسسة	2.79	1.00	محايد
X17	تشجع الإدارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المالي	3.38	1.07	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الثالث من المحور الأول للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول النشاط والمديونية، تتمحور في اتجاه موافق ومحايد، حيث بلغت العبارة X14 (يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بما فيها الموارد المالية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة وبالتالي عدم اللجوء إلى المديونية) أعلى متوسط حسابي قدره 3.85 أما العبارة X17 (تشجع الإدارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المالي) أدنى متوسط قدره 3.38.

يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالاعتماد على الأجوبة يتضح أن المؤسسة الصحية محل الدراسة تستغل الموارد المتاحة لها استغلالاً جيداً.

**المطلب الثالث: عرض : تحليل وتفسير نتائج الخاصة بمحور الجودة الشاملة**

يتضمن هذا المطلب تحليل النتائج الخاصة بفقرات مبادئ الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرار.

**1. مبدأ دعم الإدارة العليا:**

**الجدول رقم (19-03) : تحليل آراء العمال حول دعم الإدارة العليا**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
Y1	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام ببرنامج الجودة المحدد مسبقا.	3.44	0.89	موافق
Y2	تتولى الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار.	3.64	1.01	موافق
Y3	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات العملاء	3.32	1.14	محايد
Y4	يهتم رؤساء الأقسام في المؤسسة بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام به	3.00	1.23	محايد
Y5	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.32	1.22	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الأول من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول دعم الإدارة العليا، تتمحور في اتجاه موافق ومحايد، حيث بلغت العبارة Y2 (تتولى الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار) أعلى متوسط حسابي قدره 3.64 أما العبارة Y4 (يهتم رؤساء الأقسام في المؤسسة بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام به) أدنى متوسط قدره 3.00.

أجمع المستجوبون على أن الإدارة العليا تحرص على تحقيق أهدافها بفعل برامج الجودة والتزام الموظفين بها مع توفير التسهيلات و المعدات والمال الكافي لذلك.

2. مبدأ التركيز على العميل:

الجدول رقم (20-03) : تحليل آراء العمال حول التركيز على العميل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
Y6	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة لإجراء دراسة مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر	3.26	1.18	محايد
Y7	تسعى المؤسسة بشكل دائم بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم حلول مناسبة بأقصى سرعة	3.52	0.92	موافق
Y8	تقدم المؤسسة خدمات بشكل متميز يتناسب مع حاجات العميل	3.00	1.25	محايد
Y9	توجد آلية اتصال بين المؤسسة والعميل	3.41	1.13	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الثاني من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول التركيز على العميل، تتمحور في اتجاه موافق ومحايد، حيث بلغت العبارة Y7 (تسعى المؤسسة بشكل دائم بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم حلول مناسبة بأقصى سرعة) أعلى متوسط حسابي قدره 3.52 أما العبارة Y8 (تقدم المؤسسة خدمات بشكل متميز يتناسب مع حاجات العميل) أدنى متوسط قدره 3.00. رغم بعض النقائص إلا أن العميل يبقى هو محور العملية فالمؤسسة تحرص على إيجاد حلول لمشاكله وتخلق قنوات اتصال به من أجل تحسين الخدمة.

3. مبدأ التحسين المستمر

الجدول رقم (21-03) : تحليل آراء العمال حول التحسين المستمر.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y10	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال متابعة التطورات الزمنية الحاصلة في البيئة المحيطة.	3.08	1.11	محايد
Y11	تعمل المؤسسة على تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف في الخدمات المقدمة وإجراء تحسينات فيها.	3.35	1.09	محايد
Y12	تحرص المؤسسة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها وأنشطتها للخدمات المقدمة	3.26	1.21	محايد

Y13	عملية التحسين تشتمل جميع وظائف المؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين	3.02	1.21	محايد
Y14	تدعم المؤسسة أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء	3.26	1.08	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الثالث من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول التحسين المستمر، تصب في اتجاه محايد، حيث بلغت العبارة Y13 (عملية التحسين تشتمل جميع وظائف المؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين) على أدنى متوسط حسابي قدره 3.02 أما العبارة Y11 (تعمل المؤسسة على تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف في الخدمات المقدمة وإجراء تحسينات فيها.) على أعلى متوسط قدره 3.35.

تسعى المؤسسة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من خلال إشراك جميع العاملين بها ومعرفة نقاط الضعف من أجل تحسينها

#### 4. مبدأ مشاركة العاملين

الجدول رقم (22-03): تحليل آراء العمال حول مشاركة العاملين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y15	تشجع الإدارة العاملين على التعاون والعمل كفريق واحد في مختلف المستويات الإدارية	3.17	1.11	محايد
Y16	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين وذلك لتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم وضمان تقديم خدمات أفضل.	2.58	1.20	غير موافق
Y17	تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما	2.85	1.07	محايد
Y18	تستعين الإدارة بآراء العاملين للاستفادة منها عند اتخاذ القرار	2.97	1.14	محايد
Y19	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين والموظفين لضمان تقديم الأداء الأفضل والجيد	2.76	1.28	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الرابع من المحور الأول للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول مشاركة العاملين، تصب في اتجاه محايد، حيث بلغت العبارة Y15 (تشجع الإدارة العاملين على التعاون

والعمل كفريق واحد في مختلف المستويات الإدارية) على أعلى متوسط حسابي قدره 17.3 أما العبارة Y16 (تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين وذلك لتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم وضمان تقديم خدمات أفضل.) على أدنى متوسط قدره 2.58. تحرص المؤسسة على إشراك جميع العمال في عملية تحسين الخدمات وتقديم الأفضل وهذا لتحفيزهم ماديا ومعنويا وحثهم على العمل كفريق واحد.

#### 5. مبدأ اتخاذ القرار

الجدول رقم (23-03): تحليل آراء العمال حول اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y20	تتخذ القرارات في المؤسسة وفق معلومات وبيانات تم جمعها وتحليلها بشكل دوري	3.20	0.88	محايد
Y21	يوجد في المؤسسة نظام معلومات يساعد لاتخاذ القرار	2.97	0.96	محايد
Y22	تؤثر الكمية والنوعية والتوقيت المناسب للمعلومات المتوفرة على متخذ القرار إما إيجابا أو سلبا بشأن تقديم الخدمة	3.17	1.19	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن كل المشاهدات للفرع الخامس من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بآراء العاملين حول اتخاذ القرار، تصب في اتجاه محايد، حيث بلغت العبارة Y20 (تتخذ القرارات في المؤسسة وفق معلومات وبيانات تم جمعها وتحليلها بشكل دوري) على أعلى متوسط حسابي قدره 3.20 أما العبارة Y21 (يوجد في المؤسسة نظام معلومات يساعد لاتخاذ القرار) على أدنى متوسط قدره 2.97. إن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات وتحليل البيانات باتخاذ قراراتها وذلك بشكل دوري .

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم إثبات بعضها ونفي الآخر من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اختبار الفرضية الأولى:  
نص الفرضية: الجودة الشاملة أثر ايجابي على نشاط العاملين في المؤسسات الصحية: صحيحة.

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

بناء على النتائج ووفقا للمتوسط الحسابي لمبدأ التركيز على العميل، حيث لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحاور هي 3.30 وهذا يعني أن المؤسسة الحية تتبنى تطبيق هذا المبدأ مما يقتضي قبول الفرضية.

### اختبار الفرضية الثانية:

**نص الفرضية:** يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الصحية باستخدام كل النسب المالية: **خاطئة**.

بناء على النتائج ووفقا لطبيعة المؤسسة عمومية خدمية فان المتوسط الحسابي لمؤشر الربحية 1.51 وبالتالي يسقط مؤشر الربحية مما يقتضي رفض الفرضية.

### اختبار الفرضية الثالثة:

**نص الفرضية:** تقييم الأداء المالي عملية مستمرة تتم وفق معايير ومؤشرات تحدد بأسلوب علمي، وهي تسمح بتحديد الوضعية المالية للمؤسسات الصحية واتخاذ الإجراءات اللازمة عند اتخاذ القرار: **صحيحة**.

وتم التأكد منها نظريا، حيث أن تقييم الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه المطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وهذا يقتضي قبول الفرضية.

### اختبار الفرضية الرابعة:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 وفقا لبرنامج spss، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول (24-03): الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المالي.**

التحسين المستمر	SIG	معامل الارتباط
الأداء المالي	0.000	0.23

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن توضح العلاقة بين المتغيرين، حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بناء على نتائج اختبار الفرضية الرابعة **نقبل نص الفرضية** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

### اختبار الفرضية الخامسة:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول(25-03): الارتباط بين دعم الادارة العليا والأداء المالي.**

دعم الإدارة العليا	SIG	معامل الارتباط
مؤشرات الأداء المالي	0.000	0.06

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن توضح العلاقة بين المتغيرين، حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. بناء على نتائج اختبار الفرضية الرابعة **نقبل نص الفرضية** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05. **اختبار الفرضية السادسة:**

**نص الفرضية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ اتخاذ القرار ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول(26-03): الارتباط بين اتخاذ القرار والأداء المالي.**

اتخاذ القرار	SIG	معامل الارتباط
الأداء المالي	0.000	0.24

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن توضح العلاقة بين المتغيرين، حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. بناء على نتائج اختبار الفرضية الرابعة **نقبل نص الفرضية** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ اتخاذ القرار ومؤشرات الأداء المالي عند مستوى الدلالة 0.05.

### خلاصة:

جاء هذا الفصل تجسيدا لأهم ماتم التطرق إليه في الفصلين النظريين، وهذا من خلال محاولة التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية (دراسة حالة مستشفى محمد مداحي فرجية).

بداية قمنا بتقديم نظرة شاملة حول مستشفى محمد مداحي، الهيكل التنظيمي الخاص به، كذلك مهامه ونشاطاته، حيث تم إجراء دراسة ميدانية وتوزيع 60 استمارة الذي يحتوي على ثلاث محاور، محور أسئلة شخصية، محور الأداء المالي ومحور الجودة الشاملة، وقد تم تحليل البيانات ونتائج الاستبيان عن طريق برنامج SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للتحليل).

ومن خلال التحليل المقدم تم التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدة تأثيرها على الأداء المالي، وبهذا يمكن القول أنه ينبغي على إدارة المستشفيات تبني أسلوب الجودة الشاملة، وتعمل على تكريس مبادئها من أجل تحسين أدائها المالي، وأيضا ضرورة بدل الإدارة العليا المزيد من الجهود في مجال إدارة الجودة الشاملة لما لها من الأثر الكبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية.



الخاتمة

## خاتمة

كخاتمة عامة لهذه الدراسة التي عالجت موضوعا يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية، من خلال فصلين نظريين تم التطرق فيهم إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، وفصل تطبيقي تمت فيه دراسة حالة المؤسسة الصحية (مستشفى محمد مداحي بفرجوية) عن طريق استمارة استبيان بعد جمع البيانات وتحليلها في برنامج SPSS. ومن خلال الدراسة و التحليل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل وإتخاذ القرار ودورها في تحسين الأداء المالي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي في المؤسسة الصحية محل الدراسة أفرزت النتائج التالية:

### أولاً: نتائج الدراسة.

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أعلى نسبة للمستخدمين في المؤسسة الصحية ترجع لجنس أنثى بنسبة 67.6% أما النسبة المتبقية 32.4% تمثل نسبة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الصحية وعلى ما تحتويه من مصالح وما تقدمه من خدمات.
- ✓ بلغت فئة الشباب أعلى نسبة من عينة الدراسة بـ: 50% من العينة ككل وهذا راجع إلى استغلال الكفاءات الشابة.
- ✓ تبين من خلال الدراسة الميدانية أن ما نسبته 38.2% من العينة حائزون على شهادات جامعية ليسانس، وهذا راجع إلى احتياج المؤسسة الصحية إلى كفاءات شابة متخرجة من الجامعة، وراجع أيضا إلى طبيعة التكوين المتخصص الذي يخضع له جل مستخدمي الصحة.
- ✓ توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي لدى المؤسسة الصحية.
- ✓ مبدأ التركيز على العميل يشكل محور أساسي في المؤسسة.
- ✓ تطبيق مبدأ التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل استمرار المؤسسة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرعوب لأداء المؤسسة.
- ✓ المؤسسة الصحية هي مؤسسة غير ربحية، لكون المؤسسة لا تقدم خدمات بالمقابل، وتعتمد على الميزانية التي تخصصها لها الدولة.

## خاتمة

✓ مؤشرات النشاط والمديونية تشير إلى كفاءة الإدارة في تحقيق الأداء المالي كما تدل على استغلال المؤسسة الصحية الموارد المتاحة لها استغلال أمثل بكفاءة وفعالية.

### ثانيا: التوصيات.

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

✓ النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد في المؤسسة.

✓ ضرورة تركيز مستشفى محمد مداحي 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 الأسلوب الحديث.

✓ ضرورة اعتماد المؤسسات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المالي في جميع مستويات نشاط بالمؤسسة.

✓ تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية ضروري من أجل نموها واستمرارها، لتحقيق ذلك يجب استخدام مجموعة من المؤشرات المالية.

✓ العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح لهذا المدخل.

✓ الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.

✓ القيام بالدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

### ثالثا: آفاق الدراسة.

رغم أن هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة الجودة الشاملة بإضافة متغيرات

## خاتمة

---

جديدة وتأثيرها على الأداء المالي باعتماد نماذج جديدة، بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير الجودة الشاملة على الأداء المالي، وتوسيع الدراسة إلى مجموعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يؤخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات وكذا اعتماد المزيج بين أساليب وأدوات البحث المتنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية.

#### أولاً. الكتب:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، دون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
4. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية.
5. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. بوحورود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2015.
7. توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة ISO9000/2008 وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة، ISO وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، 2010.
9. جمال محمد أحمد، إبراهيم السيد، القروض المصرفية والتمويل، موسوعة التمويل، دار التعليم الجامعي، المجلد 2، الاسكندرية 2016.
10. حسني عبد العزيز جرادات، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

12. خضيرري كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
13. زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
14. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات، القاهرة، دار فياء للنشر والتوزيع، 2001.
15. زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
16. سالي زكي، محمد حسين، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
17. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
18. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
20. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.
21. عبد المعطي أرشيد، حسنى علي خربوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، الطبعة الثانية.
22. عصام محمد عبيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، جامعة أسيوط، كلية الأدب.
23. علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

24. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
25. علاء نعيم عبد القادرة وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
26. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
27. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، الطبعة الثانية.
29. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
30. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم . عمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
31. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
32. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة العربية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
33. مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل لتطبيق الجودة ISO 90000، بيروت، دار الفكر المعاصر.
34. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2009.
35. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، الطبعة الثانية.

36. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية.
37. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، الطبعة الأولى.
38. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
39. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
40. محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
41. محمد لمبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية.
42. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
43. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات المستخدمة العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الثالثة.
44. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى العربية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
45. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري . تنموي . تكنولوجي . عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
46. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

47. مهدي صالح مهدي السامراني، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
48. ناظم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
49. نبيل سالم أحمد الوقاد وإبراهيم جابر السيد أحمد، تقييم الأداء المالي باستعمال النسب المالية، دار العلم للنشر والتوزيع ودار الجديد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
50. نزار عبد المجيد البروادي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ( مفاهيم وأسس وتطبيقات )، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
51. نعيم نصر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية تطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى.
52. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، الطبعة الأولى.
53. وائل محمد صبحي، إدريس ومحسن الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
54. وليد ناجي الحبال، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مكتبة الجامعة وإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
55. الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
56. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## ثانيا . أطروحات دكتوراه :

1. حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2013.2014.
2. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ' دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018.
3. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.2007.
4. فطنازي العمري، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الاشرافية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2011.

## ثالثا . رسالة الماجستير:

1. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.2009.
2. بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.2007.
3. حمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة 'رسالة ماجستير دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، الجزائر، 2006.
4. خالد محمود الكحلوت، مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني، رسالة ماجستير، المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
5. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط . البلدية .، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل

- درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
6. زينات دراحي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة المقاول العمومية لصناعة المواد والأثاث لولاية قسنطينة (كوماو) خلال الفترة 1991.1995، بحث مقدم لنيل رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1996.1997.
7. شيروف فضيلة، **أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية**، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.2010.
8. زالدين هروم، **واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CGP) قسنطينة، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
9. معوج بلال، **دور التحليل بالموشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA، مذكرة مكملة لنيل رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
10. معتصم أيمن محمود الحلو، **مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية**، رسالة ماجستير، المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
11. محمد عبد الرحيم عيسى عيسى، **استخدام نسب التحليل المالي كمعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2004.

#### رابعاً . مذكرات:

1. حركاتي زكرياء، طرانجي عبد الحفيظ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، سعيدة، 2020.2019.
2. خديجة دزايت، محمد حسان بن مالك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD بورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012. 2013.
3. قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسن أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2014، مذكرة ماستر، جامعة الوادي.
4. هلا بسام عبد الله الغصين، استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية، مذكرة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

#### خامساً. المجالات:

1. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
2. بن البار موسى، بوساق أمين، نموذج لتقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد4، العدد 03، 2019.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد6، جامعة بومرداس، 2008.
4. بن عوالي إيمان، بوخاري عبد الحميد، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت، المجلد7، العدد1، أبريل 2021.

5. جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصيادي، تطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات العدد 6، الرياض، 1993.
6. حنان عبد الرحيم الأحمدى، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المؤسسات الصحية، مجلة الادارة العاملة، العدد 03، المجلد الأربعون، معهد الإدارة العامة، الرياض، أكتوبر 2000.
7. خليل هادي عبد عون، خولة حسين حمدان، انعكاس تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية على النسب المالية ومؤشرات الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2019، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
8. خنشور جمال، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 تكامل أم تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
9. سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي SCF، دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2014.2015، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34(01).
10. عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة.
11. عبد الفتاح العربي وعصام ميلاد، النسب المالية كأداة لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة خلال الفترة بين 2013.2017، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جوان، 2020.
12. عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 2، ديسمبر 2019.

13. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
14. غالم كمال، بن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن . دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد 1مكرر/ لشهر:أفريل 2021.
15. مولود فتحي وقطائف عبد القادر، دراسة تحليلية لأثر الهيكل التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،حالة مجمع صيدال (2013. 2015)، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية الجزائر، المجلد 2، العدد4، سبتمبر2018.
16. ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، المجلد12، العدد34، 2016.
17. هاملي عبد القادر، بن باني مراد، قارة إبراهيم،اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة أحمد زبانة، غليزان، المجلد14، العدد2.
18. يحيياوي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، جامعة باتنة، 2014.

#### سادسا. الملتقيات:

1. علماني أمينة، علاقة أنظمة الايزو بإدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي: 07 و08 ديسمبر 2010.
2. محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي والمالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 6.5 ماي، 2013.

3. موسى سهام، شوقي شادلي، تحليل توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة 8.7 ديسمبر، 2010.

#### سابعاً. المحاضرات:

1. العيد صوفان، محاضرات في التحليل المالي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.

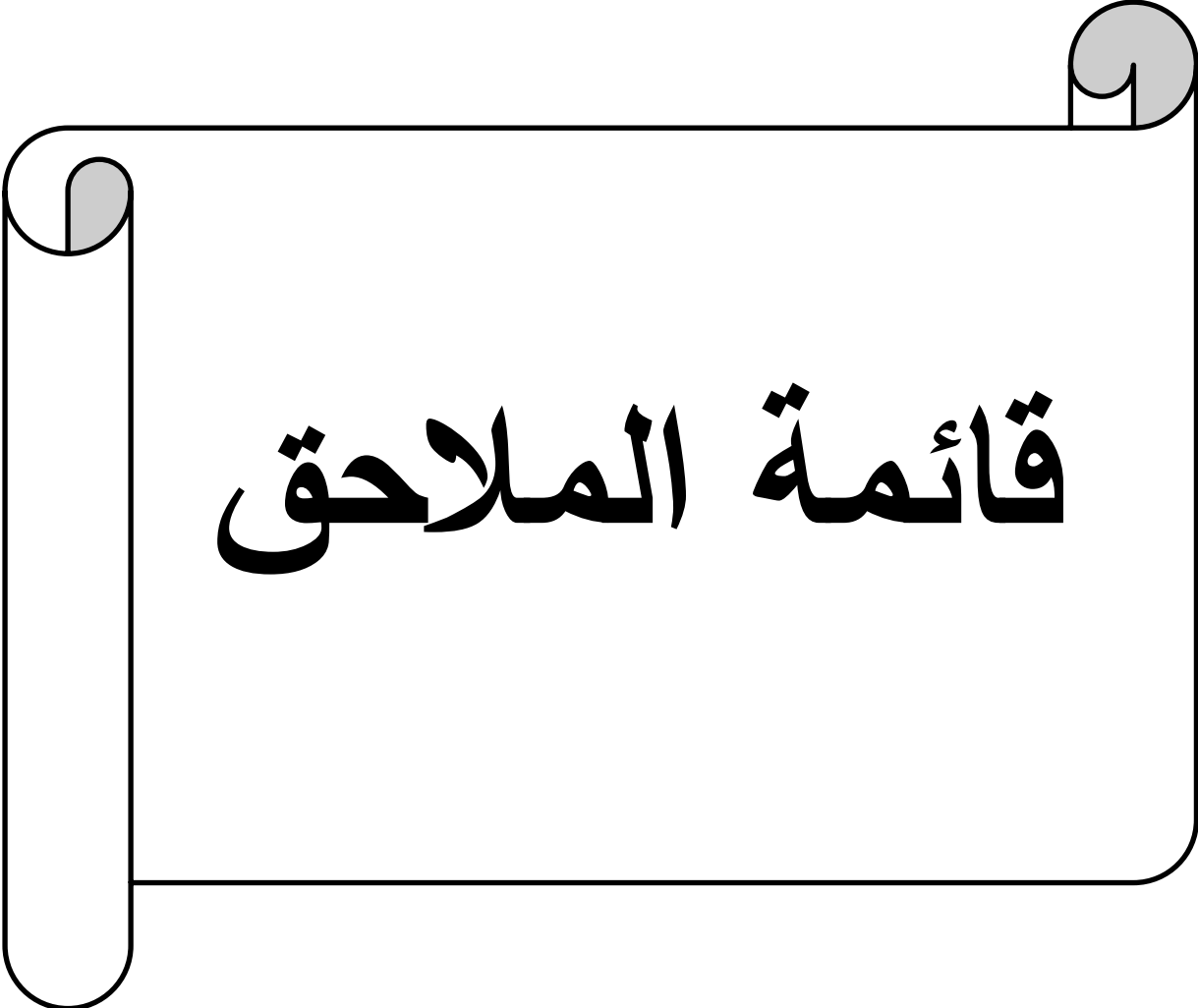
#### II . مواقع أنترنت:

1 الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة-<http://www.eph-ferdjioua.dz>

#### III. المراجع باللغة الأجنبية.

1. Edvard sallis، **total quality management in education**، third edition، kogan page، London, 2002.
2. François caby et cloude jambart ،**la qualité dans les services**، 2eme édition France economica paris 2002.
3. Jean Yves saulquin, **gestion des ressources humaines et performance des services** :les cas des etabliss-ements socio-sanitaire, **Revue de gestion des Ressource Humaines** n°36, Edition Eska, paris, juin2000.
4. Hoffer, GD et al، break-through thinking in **total quality management**، Engel wood cliffs، New Jersey 1994.
5. Oakland, J. S ،**total quality management**، Heinemann professional publishing Ltd ،oxford ،1989 .





# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان حول

تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في المؤسسات الصحية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مدحي  
فرجوية-

إشراف:

د. الوافي حمزة

من إعداد الطالبة:

لبيض ونام

شريف كنزة

تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نتكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة التي نقوم بها نحن طلبة إدارة مالية، والتي نقوم بها في إطار إعداد تقرير تريض ومذكرة تخرج خاصة بشهادة الماستر، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تبقى سرية ونستخدمها لغرض البحث فقط.

فنرجو منكم أن تكون إجاباتكم تتسم بالموضوعية والمصادقية وعدم التحيز.

ملاحظة: اشر بعلامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2021/2022

## مصطلحات الدراسة:

**الأداء:** درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية .

**الأداء المالي:** هو مدى مساهمة ومشاركة الأنشطة في خلق قيمة وفعالية في استعمال الموارد المالية الموجودة من خلال بلوغ الأهداف المالية.

**الجودة:** وتعني وجود ميزات أو صفات بالسلعة أو الخدمة وان وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها.

**الجودة الشاملة:** أي شموليتها على كل الوظائف، والجودة الشاملة معناه أن كل وظيفة تؤدي بأحسن طريقة ومن أول مرة وعلى كل المستويات.

## المحور الأول : البيانات العامة.

- نوع الجنس:** ذكر  أنثى
- الفئة العمرية:** أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- الوظيفة:** طبيب عام  طبيب مختص  ممرض  موظف إداري
- الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- المستوى التعليمي:** ثانوي  ليسانس  ماستر  دكتوراه

## المحور الثاني: الأداء المالي.

### أولاً: الربحية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
X <sub>1</sub>	يساهم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.					
X <sub>2</sub>	يساهم التحسين المستمر للعمليات في تحقيق ربحية مالية للمؤسسة					
X <sub>3</sub>	تشجيع الإدارة للعاملين على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة.					
X <sub>4</sub>	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يقلل من المخاطر المالية وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمؤسسة					
X <sub>5</sub>	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية لها.					

### ثانياً: السيولة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
X <sub>6</sub>	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق سيولة بالمؤسسة.					
X <sub>7</sub>	تساهم دقة وسرعة تقديم الخدمات في الوقت المحدد إلى تحقيق سيولة للمؤسسة					
X <sub>8</sub>	قياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق سيولة مالية للمؤسسة					
X <sub>9</sub>	تشجيع المؤسسة على العمل كفريق واحد يقلل من التكاليف وبالتالي تحقيق سيولة للمؤسسة					
X <sub>10</sub>	نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد لما يحقق للمؤسسة سيولة					
X <sub>11</sub>	يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها					

### ثالثاً: النشاط والمديونية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
X <sub>12</sub>	تسعى المؤسسة لاستخدام مؤشرات التقييم المالي المعمول بها لأجل تحسين أدائها المالي					
X <sub>13</sub>	المؤشرات المالية المستخدمة من قبل المؤسسة لقياس الأداء المالي ترتبط					

					باستراتيجيتها وتترجم أهدافها
					X <sub>14</sub> يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بما فيها الموارد المالية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة وبالتالي عدم اللجوء إلى المديونية
					X <sub>15</sub> تعتبر المؤشرات المالية مرجع لتشخيص مشكلات الأداء المالي
					X <sub>16</sub> تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظر المؤسسة
					X <sub>17</sub> تشجع الإدارة العليا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المالي

### المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: دعم الإدارة العليا.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Y <sub>1</sub>	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام ببرنامج الجودة المحدد مسبقاً.					
Y <sub>2</sub>	تتولى الإدارة العليا للمؤسسة عملية التخطيط للجودة باستمرار.					
Y <sub>3</sub>	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات العملاء					
Y <sub>4</sub>	يهتم رؤساء الأقسام في المؤسسة بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام به					
Y <sub>5</sub>	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة					

#### ثانياً: التركيز على العميل.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Y <sub>6</sub>	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة لإجراء دراسة مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر					
Y <sub>7</sub>	تسعى المؤسسة بشكل دائم بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم حلول مناسبة بأقصى سرعة					
Y <sub>8</sub>	تقدم المؤسسة خدمات بشكل متميز يتناسب مع حاجات العميل					
Y <sub>9</sub>	توجد آلية اتصال بين المؤسسة والعميل					

### ثالثاً: التحسين المستمر.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Y <sub>10</sub>	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال متابعة التطورات الزمنية الحاصلة في البيئة المحيطة.					
Y <sub>11</sub>	تعمل المؤسسة على تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف في الخدمات المقدمة وإجراء تحسينات فيها.					
Y <sub>12</sub>	تحرص المؤسسة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها وأنشطتها للخدمات المقدمة					
Y <sub>13</sub>	عملية التحسين تشتمل جميع وظائف المؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين					
Y <sub>14</sub>	تدعم المؤسسة أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء					

### رابعاً: مشاركة العاملين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Y <sub>15</sub>	تشجع الإدارة العاملين على التعاون والعمل كفريق واحد في مختلف المستويات الإدارية					
Y <sub>16</sub>	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين وذلك لتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم وضمان تقديم خدمات أفضل.					
Y <sub>17</sub>	تمنح الإدارة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما					
Y <sub>18</sub>	تستعين الإدارة بأراء العاملين للاستفادة منها عند اتخاذ القرار					
Y <sub>19</sub>	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين والموظفين لضمان تقديم الأداء الأفضل والجيد					

خامسا: اتخاذ القرار.

غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تتخذ القرارات في المؤسسة وفق معلومات وبيانات تم جمعها وتحليلها بشكل دوري	Y <sub>20</sub>
					يوجد في المؤسسة نظام معلومات يساعد لاتخاذ القرار	Y <sub>21</sub>
					تؤثر الكمية والنوعية والتوقيت المناسب للمعلومات المتوفرة على اتخاذ القرار إما إيجابا أو سلبا بشأن تقديم الخدمة	Y <sub>22</sub>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان ميله  
المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد مداحي- فرجيوه  
رقم: 2022/ 29

مقرر

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه  
بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن  
القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .  
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة  
للموظفين وأعوان الإدارات المركزية ، والولايات و البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .  
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية  
الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها

يق

المادة الأولى: توجه السيد / لبيض ونام شريف كنزة تخصص ادارة مالية (متربصات) إلى مكتب المالية  
والوسائل ابتداء من : 2022/02/22 الى 2022/05/22  
المادة الثانية: السادة المدير الفرعي للموارد البشرية ، المدير الفرعي لمصالح الصحة مكلفان بتنفيذ هذا المقرر

فرجيوه ، في 2022/02/21  
المدير الفرعي للموارد البشرية  
مرماني حسام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان ميله  
المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد مداحي- فرجيوه  
رقم: 2022/ 29

مقرر

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه  
بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن  
القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .  
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة  
للموظفين وأعوان الإدارات المركزية ، والولايات و البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .  
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية  
الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .

يق

المادة الأولى: توجه السيد / لبيض ونام شريف كنزة تخصص ادارة مالية (متربصات) إلى مكتب المالية  
والوسائل ابتداء من : 2022/02/22 الى 2022/05/22  
المادة الثانية: السادة المدير الفرعي للموارد البشرية ، المدير الفرعي لمصالح الصحة مكلفان بتنفيذ هذا المقرر

فرجيوه ، في 2022/01/21  
المدير الفرعي للموارد البشرية  
السيد مرماني حسام